

## Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

**DURDAĞI AKAN**

*Atatürk Üniversitesi*

**SİNAN YALÇIN**

*Erzincan Üniversitesi*

*Gönderim Tarihi: 21.3.2015*


*Kabul Tarihi: 14.7.2015*

**Öz:** Bu çalışmada, Erzincan ilinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hangi liderlik stillerini gösterdikleri, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği, araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Erzincan il merkezinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda 515 öğretmen yer almıştır. Araştırmada liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada ilişki tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri okul içerisinde genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilemektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öğretmenler örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna en yüksek katılımı gösterirken, en az katılımı ise ödzeleştirme bağlılığına göstermişlerdir. Öğretmenler uyum bağlılığına ise orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

 **Anahtar Kelimeler:** Liderlik stilleri, okul yöneticisi, örgütsel bağlılık.

### The Investigation of Relationship between the Leadership Style School Principals' and Teachers' Organizational Commitment Level

**Abstract:** In this study, it is investigated which leadership styles the school managers have demonstrated and how the leadership styles of school managers influence the organizational commitments of teachers according to the perceptions of teachers working in primary, secondary and high schools in the province of Erzincan. The study population consists of teachers who work in primary, secondary and high schools in Erzincan city center in 2013-2014 school year. 515 teachers were included in the working group of the study. The data was obtained through leadership styles scale and organizational commitment scale. In this study, the relational screening model was preferred. According to the study results, school administrators usually demonstrate transformational leadership behavior. In teachers' opinions, the organizational commitment levels of teachers were found to be high. While teachers displayed the highest agreement to the internalization dimension of organizational commitment, they showed the lowest agreement to the dimension of identification. On the other hand, they displayed medium-level agreement to the dimension of adaptation. A positively meaningful relation was observed between transformational leadership style and organizational commitment and between the quality of work and life and organizational commitment. As result of the analyses conducted, it was concluded that the leadership styles of school administrators were a meaningful predictor of organizational commitment of teachers.

 **Key Words:** Leadership styles, school administrator, organizational commitment.

 **Atf için/cite as:**

Akan, D., & Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama [Journal of Education and Humanities: Theory and Practice]*, 6 (11), 123-150.

\*Bu araştırma yayımlanmamış doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Eğitim sistemin iki önemli aktörü vardır. Birincisi okul yöneticisi, ikincisi ise öğretmenlerdir. Okul yöneticisi, okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997). Okul yöneticilerinin uygun bir eğitim öğretim ortamı hazırlamada, eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanmasında, çalışanların performanslarının artırılmasında gösterecekleri davranış biçimi okul örgütünün amaçlarına ulaşma derecesini belirleyecektir.

Okul yöneticilerinin görevlerini, başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için belli bir takım özelliklerinin olması gerekir. Bu özelliklerin en önemlisinin liderlik becerisi olduğu söylenebilir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır (Akçay, 2003). Okul örgütü içerisinde insan kaynağını en iyi bir şekilde yönetebilmek ve okulun verimliliğini arttırabilmek için okul yöneticisinin liderlik becerilerine sahip olması gerekir.

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde (Cafoğlu, 1997; Karip, 1998; Çelik, 1998; Cemaloğlu, 2007; Korkmaz, 2008; Töremen ve Karakuş, 2008; Kurt, 2009; Buluç, 2009; Akan ve Sezer, 2014) liderliğin çok farklı açılardan ele alındığı görülmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, bu liderlik stiline örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderler, çalışanları daha kolay etkilemekte ve onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmektedir (Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007).

### **Liderlik Stilleri**

Liderlikle ilgili kuramlar, örgütlerin ve toplumların sosyal ve politik özelliklerinden bağımsız düşünülerek izah edilemez. İyi bir lider yaşadığı toplumun sosyal, kültürel değişimlerini iyi analiz ederek ve toplumun bütün dinamiklerini anlamaya çalışarak başarılı olabilir (Kantos, 2011).

19. yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı geleneksel bir yapıya dayanırken hızlı bir değişimin olduğu günümüzde yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaya başlamıştır (Yıldırım, 2006). Bu yaklaşımlar, liderlik tarzları, liderlik biçimleri, liderlik stilleri, liderlik davranışları gibi farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Yeni liderlik yaklaşımları arasında

diğerlerine göre daha fazla kullanılan tanımlama liderlik stilleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada Hoy ve Miskel (2013) tarafından yapılan liderlik stilleri sınıflanması dikkate alınmıştır. Hoy ve Miskel (2013) tarafından yapılan sınıflamada liderlik davranışları “dönüşümcü”, “sürdürümcü” ve “serbest bırakıcı” olmak üzere üç şekilde yapılmıştır.

### **Dönüşümcü liderlik stili**

İlk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen “Dönüşümcü Liderlik” kavramı, Bass (1985) tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bass (1985) dönüşümcü liderliği sürdürümcü liderliğin geniş biçimi olarak değerlendirir. Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, böyle bir bilinç geliştirmeye çalışırlar (Akbaba, 2003).

Hoşcan ve diğerleri (2007) dönüşümcü liderliği organizasyonda değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek organizasyonun misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyeti olarak görür.

Karip (1998)’e göre ise dönüşümcü lider izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır. Dönüşümcü liderlikte liderler kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, iş görenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve iş görenlerle ilişkileri geliştirme dönüşümcü liderliğin liderlik performansı olarak görülmektedir.

Dönüşümcü liderler örgütte çalışanların enerjilerini, beklentilerini, isteklerini ve hedeflerini örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillendirip kolektif bir şuur, inanç ve eşgüdüm oluşturarak örgütsel enerjiyi sağlarlar. Bu sayede hem çalışanların tatmini, doyumu, bağlılığı ve örgütteki yaşam kalitesini artar hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir sinerji ortaya çıkarmış olurlar.

Dönüşümcü liderler sergiledikleri davranış biçimleri ile izleyenleri üzerinde olumlu bir etki oluşturarak onları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirir. Bu sayede çalışanların örgüt ile olan bağları güçlenerek, örgütsel adanmışlık düzeylerinin yükselmesine neden olacaktır. Bir bakıma dönüşümcü liderler, örgüt çıkarları ile çalışanların menfaatlerinin ortak bir amaç etrafında birleşmesini sağlayan kişilerdir.

Dönüşümcü liderler sürekli yeni fikirler üretmeyi ve iş yapmanın yeni yollarını isterler. Diğerlerini yenilikçi ve üretken olmaya teşvik eder ve onları asla diğerlerinin önünde eleştirmez ve yanlışlarını düzeltmezler (Steward, 2006). Bunun yanında dönüşümcü liderler; yaratıcı yaklaşımçı, amaç odaklı, insan odaklı, ileri görüşlü, analitik beceriye sahip, yalın ve açık, düşünecek, sorgulayacak, cesur, güdüleyici, öncü gibi özelliklere de sahip olduğu söylenebilir (Cömert, 2004).

### **Sürdürümcü liderlik**

Sürdürümcü liderlik; örgütlerde iş standartlarına uyulmasını, örgütsel hedeflere ulaşılması için görev odaklılığı ve iş görenlerin görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan, görevin tamamlanmadığı durumlarda ise ceza verme eğiliminde olan ve gücünü bürokratik otoriteden ve yasal konumdan alan liderlik biçimidir (Özgener ve Kılıç, 2009).

Sürdürümcü liderlikte lider-izleyen ilişkisinin niteliği belirgin ekonomik değerlerdir. Yani lider ve izleyen arasındaki ilişki yalnızca izleyenin örgüt amaçlarına katkı derecesi ve bunun karşılığında liderin izleyene sağladığı ekonomik fayda ile sınırlıdır (Celep, 2004).

Klasik olarak girdi ve çıktı matematiği üzerine oturtulan bu liderlik yaklaşımı bürokratik sınırlar içerisinde liderin üstleri tarafından kendisine çizilen sınırlar dâhilinde görevini yapması şeklinde algılanabilir. Zira bu tür liderlik tanımı örgütler için çok benimsenen bir davranış biçimi değildir. Özellikle değişimlerin ve yeniliklerin hızının takip edilemeyecek boyutta olduğu günümüzde bu tarz bir liderlik davranışı mevcut durumu korumaktan öteye bir anlam ifade etmemektedir.

Sürdürümcü lider, çalışanların önceden tanımlanmış görevlerini yapma ve diğer grup üyeleri ile birlikte problemleri çözme doğrultusunda yönlendiren kişidir (Korkmaz, 2005). Sürdürümcü lider gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da sürdürümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Sürdürümcü liderler, var olan yapıyı koruma ve bu yapının korunması için gerektiği ölçüde çalışanları motive etme, tatmin

ihtiyaçlarını karşılama, belli bir plan ve program dâhilinde bir yönetim davranışı sergileme, liderlik etmekten çok yönetme davranışı sergileme, örgütsel yapıda herhangi bir sorun ve düzensizliğin ortaya çıkmaması için gerekli tedbirleri alma gibi bir takım özelliklere sahiptirler.

### **Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik, örgütlerde temel olarak liderin bulunmadığını tanımlamakla birlikte bu liderlik yaklaşımı aktif liderlik stilleri olan dönüştürücü ve sürdürücü liderliğin karşıtı (Rowolt ve Schlotz, 2009) olarak ifade edilebilir. Serbest bırakıcı liderlik davranışına sahip liderler, örgütün işleyişi konusunda son derece pasiftirler. Aslında bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır (Dilek, 2005). Temelde serbest bırakıcı liderlik, liderin sözde var olduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür (Karip, 1998).

Serbest bırakıcı lider, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metotlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez (Khan, 1999; Akt: Terzi ve Kurt, 2005). Serbest bırakıcı liderler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Onlar, büyük ölçüde grubun kendi hedeflerini belirlemesine ve onların kendi problemlerini kendilerinin çözmesini beklerler (Newstorm ve Davis, 1993). Bu tip liderlik tarzında, yönetici karar vermekten ve danışmaktan kaçınır.

Böyle bir liderlik tarzında lider etkileyen değil olayları ve işleri akışına bırakan kişidir. Bu tarz liderlik davranışını sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini sağlayan, onların örgütsel amaçları içselleştirmelerini gerçekleştiren, çalışanları motive edici bir ortam söz konusu değildir. Bu tarz bir davranışa sahip liderlerin liderlikten çok yönetici özelliklerini gösterdiğini söylemek yanlış olmaz.

### **Örgütsel bağlılık**

Örgütler, ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla bireyin eş güdümlenmesiyle oluşmaktadır. Ancak örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için sadece örgütsel yapılarını

oluşturmaları yeterli olmamaktadır. Amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütü oluşturan bireylerin istekli olarak amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda bir istekliliğin olması için örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir. Bu durum eğitim sistemi ve sistemde yer alan eğitim örgütleri için de geçerlidir (Demirtaş, 2010).

Bağlılık; genel anlamda bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık göstermeyi, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, iş görenlerin kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı arzu ettikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlarca, iş görenlerin geçmişteki davranışlarının kendilerini örgüte bağlaması süreci olarak ifade edilmektedir (Çırpan, 1999).

Balcı (2005), örgütsel bağlılığı örgütsel adanma olarak ele alıp, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının görece gücü olarak ifade etmektedir.

Bağlılık bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasındadır (Kiesler, 1971, Akt. Balay, 2000). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte ve yaptığı işe bağlanması, sadakat göstermesi ve örgüt değerlerine inanması gibi duyguları içerir (Akıncı, 1997).

Örgütsel bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener 1982) olarak da ifade edilebilmektedir.

Örgütüne bağlılık gösteren iş görenlerin, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumunu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; iş görenin işine ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililik ve çalışanlar üzerinde potansiyel bir gücü olduğu kabul edilmektedir. Örgüte bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Öğretmenlerin okul örgütüne bağlılığının yüksek düzeyde olması okulu amacına ulaştırmada önemli etkenlerden bir tanesidir. Okuluna bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin, işe devam isteği, okula adanma duygusu, çalışma heyecanı gibi özellikleri yüksek olacaktır. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının arttırılmasında okul yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Okul yöneticilerinin okulun öğretmenler açısından yaşam kalitesi yüksek bir örgüt olmasında, tercih edilebilir bir kurum olmasını sağlamada göstereceği davranış biçimi bağlılık açısından son derece önemlidir.

Öğretmenlerin başarılı ve etkili birer çalışan olması okulları başarıya ulaştırmada en önemli göstergelerden biridir (Bolduc, 2002). Yönetici ve öğretmenlerin okula ve işine bağlı olması, işinden doyum sağlaması, stres ve tükenmişlikle başa çıkması, öğrenci, veli ve öğretmen arkadaşlarıyla güçlü ve etkili ilişkiler kurması, okulların başarıya ulaşmasında temel faktörler olarak değerlendirilebilir (Erdem, 2010). Bu yaklaşımlardan yola çıkarak öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının, onların performanslarına, iş doyumlarına, örgüt iklimine ve başarıya etkisinin yadsınmaz olacağını ifade edebiliriz.

Günümüzde örgütsel bağlılık konusu üzerinde sıkça durulan konulardan biridir. Örgütsel bağlılık, örgütün etkililiği ve entelektüel sermayenin yönetimi ve korunması açısından önem taşıyan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir (Balcı, 2003).

Çalıştığı kuruma bağlılık duyan iş görenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren iş görenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri okulların etkililiği ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Okul yöneticisinin çalışma ortamını geliştirmesi okul çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını arttıracak, böylelikle okulun amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

### **Problem Cümlesi**

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

#### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1-Okul yöneticileri hangi tür liderlik stilini göstermektedirler?

2-Okul yöneticilerinin liderlik stili öğretmenlerin demografik bilgilerine göre nasıl değişmektedir?

3-Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?

4-Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri demografik bilgilerine göre nasıl değişmektedir?

5-Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki vardır?

6-Okul yöneticilerinin liderlik stili, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir yordayıcı mıdır?

#### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülerler. Liderlerin temel görevi, iş görenlerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Okulların amaçlarına ulaşmasında öğretmenlerin performansları önemli bir etkidir. Öğretmen performansının artması okul örgütüne olan bağlılıklarının artması ile mümkün olabileceği söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin okul örgütüne olan bağlılıklarının artırılmasında okul yöneticisinin davranış biçiminin büyük bir etken olabileceği düşünülmektedir. Okul yöneticisinin okulu yönetirken sergileyeceği liderlik stili öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileme gücünün okulların gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi öğretmenlere yönelik sorunların çözümünde Mili Eğitim Bakanlığının değerlendirme ve geliştirilme çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.



## **Yöntem**

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin öğretmenlerin algılarına göre incelenmesi amaçlandığından, araştırma yöntemi ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir.

İlişkisel tarama modellerinde, değişkenler arası ilişkiler, korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde incelenir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise, en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir (Karasar, 1994).

Araştırma modelinde biri bağımsız biri bağımlı olmak üzere iki değişken bulunmaktadır. Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan liderlik stiline alt boyutlarından birincisi dönüşümcü liderlik stili, ikincisi sürdürümcü liderlik stili, üçüncüsü ise serbest bırakıcı liderlik stilidir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak “örgütsel bağlılık” kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının alt boyutları ise “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olarak ele alınmıştır.

## **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni 2013-2014 eğitim öğretim yılında Erzincan il merkezinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan toplam 1976 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrendeki toplam 1976 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen toplam 515 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, eğitim, okul türü, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve branşlara göre dağılımını gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo.3.1** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Seçenekler		1	2	3	4	5	Toplam
		<b>Erkek</b>	<b>Kadın</b>				-
<b>Cinsiyet</b>	$\eta$	265	239				504
	%	52.6	47.4				100
		<b>Lisans</b>	<b>L.üstü</b>				-
<b>Eğitim Durumu</b>	$\eta$	431	73				504
	%	85.5	14.5				100
		<b>Sınıf</b>	<b>Branş</b>				-
<b>Branş</b>	$\eta$	129	375				504
	%	25.6	74.4				100
		<b>1-5</b>	<b>6-10</b>	<b>11-15</b>	<b>16-20</b>	<b>21 -</b>	
<b>Kıdem</b>	$\eta$	155	115	125	49	60	504
	%	30.8	22.8	24.8	9.7	11.9	100
		<b>İlkokul</b>	<b>Ortaokul</b>	<b>Lise</b>			
<b>Okul Türü</b>	$\eta$	132	146	226			504
	%	26.2	29	44.8			100
		<b>1-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-10</b>	<b>10-</b>		
<b>O. Hiz. Süre</b>	$\eta$	282	116	39	67		504
	%	56	23	7.7	13.3		100

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 265'i (% 52,6 ) erkek, 239 (% 47,4 ) 'u kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Eğitim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 431'i (% 85,5) lisans mezunu, 73' ü (% 14,5) ise lisansüstü mezunu mezunudur.

Öğretmenlerin branş dağılımları dikkate alındığında araştırmaya katılan öğretmenlerin 129' u (% 25,6) sınıf öğretmeni, 375' i ise (% 74,4) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Kıdem değişkeni açısından incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 155' i (% 30,8) 1-5 yıl, 115' i (% 22,8) 6-10 yıl, 125' i (% 24,8) 11-15 yıl, 49' u (% 9,7) 16-20 yıl, 60' ı ise (% 11,9) 20 yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahiptir.

Araştırmaya katılanlar okul türü değişkenine göre incelendiğinde öğretmenlerin 136' sı (% 26,2) ilkokulda, 146' sı (% 29) ortaokulda, 226' sı ise (% 44,8) liselerde görev yapmaktadırlar.

Görev yapılan okuldaki hizmet süresi dikkate alındığında araştırmaya katılan öğretmenlerin 282' si (% 56) buldukları okulda 1-3

yıl, 116' sı (% 23) 4-6 yıl, 39' u (% 7,7) 7-10 yıl, 67' si ise (% 13,3) 10 yıl üzeri çalışma sürelerine sahiptir.

### **3.3. Veri toplama yöntemi**

Veri toplama aracı ile verilerin elde edilmesinde izlenen yöntem aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.3.1. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması**

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla öğretmenlere uygulanmak amacıyla iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Ölçme araçlarının kullanılabilmesi için araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir. Öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklere ek olarak, öğretmenlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu, okul türü, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi ve kıdemini belirlemeye yönelik altı soru maddesi yer almıştır.

##### **3.3.1.1. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ)**

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçek toplam üç alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte toplam 35 madde bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak tasarlanmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda 20 madde, sürdürümcü liderlik boyutunda 7 madde, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 8 madde bulunmaktadır.

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan maddeleri ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır.

Ölçekte yer alan dönüşümcü liderlik alt ölçeğinde toplam 20 madde (1-4-6-8-10-11-14-15-16-19-20-22-23-24-25-27-30-32-34-35), sürdürümcü liderlik alt ölçeğinde toplam 7 madde (3-5-7-18-21-28-29) ve serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise toplam 8 madde (2-9-12-13-17-26-31-33) yer almaktadır.

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerleri yukarıda verilmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Buna göre ölçekteki sorulara verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Her bir boyut alt ölçek olarak düşünülmüştür.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin bu çalışma için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında her bir alt faktörü için güvenilirliğin göstergesi olarak alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde, her bir faktörün alfa katsayıları değerlendirildiğinde birinci faktör için, 93, ikinci faktör için, 85 ve üçüncü faktör için, 93 olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın toplamında alfa katsayısı, 90 bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ilişkin elde edilen sonuçlar, Balay (2000) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermiştir:

### 3.4. Verilerin analizi

Verilerin analizi iki ardışık aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada veriler eksik değer, aykırı değer, normallik, çoklu değişme açısından incelenmiş, diğer bir ifadeyle analizlerin sayıtları test edilmiştir. Sayıtların incelenmesi için ilk aşamada katılımcılardan toplanan veriler hatalı kodlama açısından incelenmiş, daha sonra ölçeklerin biri ya da birden fazlasını boş bırakan katılımcının anketi değerlendirmeye alınmamıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda çalışma evreninden toplam 515 anket geçerli veri olarak kabul edilmiştir. Sonraki aşamada eksik değer analizi yapılmış ve boş bırakılan maddelerin yerine EM algoritması yoluyla atama yapılmıştır. Aykırı değer analizinde ise Mahalonobis uzaklık değerinden büyük liderlik stili ölçeğinden 4, iş yaşam kalitesi ölçeğinden 7 toplam 11 anket analiz dışı tutulmuştur. Sonuç olarak, yapılan eksik değer ve aykırı değer analizleri sonucunda veri setinde 504 anket değerlendirmeye alınmış, verilerin analizi için gerekli koşullar karşılanmıştır.

### Bulgular ve Yorum

Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri, öğretmenlerin iş yaşam kalitesinin alt boyutlarını ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki algıları inceleme konusu yapılmıştır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisine yönelik analiz sonuçları verilmiştir.

### 4.1.1. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algıları aşağıdaki Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

**Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İlişkin Görüşleri**

<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	N	$\bar{X}$	Ss
L1. Davranışları ile bize rehberlik eder	504	3,48	,98
L4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	504	3,55	1,05
L6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	504	3,65	,98
L8. Sorunlara etkili çözümler bulur	504	3,44	1,01
L10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	504	3,60	1,02
L11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	504	3,70	1,01
L14. Enerjik bir yapıya sahiptir	504	3,54	1,13
L15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	504	3,07	1,10
L16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar	504	3,59	1,04
L19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	504	3,27	,96
L20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	504	3,45	1,09
L22. Bizlere güven verir	504	3,59	1,03
L23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	504	3,39	,93
L24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	504	3,39	1,03
L25. Hedeflere ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	504	3,30	,94
L27. Bilimselliğe gereken önemi verir	504	3,64	,97
L30. Geleceğe yönelik planlar yapar	504	3,69	1,01
L32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	504	3,66	1,00
L34. Kaygılarımızı dinler ve önemser	504	3,65	1,05
L35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	504	3,61	1,03
<b>TOPLAM</b>	504	<b>3,51</b>	<b>1,018</b>
<b>Sürdürümcü Liderlik</b>	N	$\bar{X}$	Ss
L3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	504	3,12	1,17
L5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur	504	2,58	1,11
L7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	504	2,84	1,09
L18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır	504	2,35	1,02
L21. Risk almaktan hoşlanmaz	504	2,75	1,19
L28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	504	2,78	1,05
L29. Sürekli olarak sorumluluklarımızı vurgu yapar	504	3,40	1,00
<b>TOPLAM</b>	504	<b>2,83</b>	<b>1,09</b>
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	N	$\bar{X}$	Ss
L2. Okul içinde çok fazla görünmez	504	2,60	1,10
L9. Geri bildirim vermektan kaçınır	504	2,45	1,05
L12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır	504	2,57	1,13
L13. Sorumluluklarını başkalarına devreder	504	2,42	1,16
L17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir	504	2,29	1,09
L26. Karar vermektan kaçınır	504	2,27	1,11
L31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	504	2,15	1,16
L33. Bize yol ve yöntem göstermez	504	2,12	1,10
<b>TOPLAM</b>		<b>2,35</b>	<b>1,11</b>

Tablo 4.1 de verilen dağılım incelendiğinde, okul yöneticilerinin en fazla ( $\overline{X} = 3.51$ ) “dönüşümcü liderlik stili” en az da ( $\overline{X} = 2.35$ ) “serbest bırakıcı liderlik” stili gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin “sürdürümcü liderlik” stili ise orta düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Bulgulara göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili gösterme düzeylerinin ( $\overline{X} = 3,51$ ), sürdürümcü liderlik ( $x=2,83$ ) ve serbest bırakıcı liderlik ( $\overline{X} = 2,35$ ) stillerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını “katılıyorum” düzeyinde, sürdürümcü liderlik davranışını “kararsızım” düzeyinde, serbest bırakıcı liderlik davranışını ise “katılmıyorum” düzeyinde gösterdikleri söylenebilir.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerinin okul içerisinde sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili davranışlarından daha çok dönüşümcü liderlik stili sergilemektedirler.

Tablo. 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili ölçeğinde en fazla “geleceğe yönelik planlar yapar” maddesine katıldıkları, en az katıldıkları maddenin ise “uyum içinde çalışmamızı sağlar” maddesi olduğu görülmektedir. Sürdürümcü liderlik ölçeğinde ise öğretmenler en fazla “sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar”, en az ise “belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda bize verilen değer azalır” maddesine katıldıkları görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik ölçeğinde ise öğretmenler en yüksek ortalama ile “okul içinde çok fazla görünmez” en düşük ortalama ise “bize yol ve yöntem göstermez” maddesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde, öğretmenler dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışmayı arzu ettiklerini, klasik yönetici davranışını ifade eden sürdürümcü liderlik davranışına sahip yönetici ile çalışmanın okul atmosferine, okul iklimine, okul kültürüne ve özel de ise kendilerine olumsuz bir hava katabileceği ve bunun da okul atmosferini olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

#### 4.1.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Bu kısımda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyet, branş, eğitim durumu, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, görev

yaptığı okul türü ve öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılıklarında farklılaşma olup olmadığına dair bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo 4.23. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Öğretmen Algularının Betimsel Analizi**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	N	X	Ss
<b>Uyum Boyutu</b>			
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	504	3,23	1,37
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	504	3,40	1,60
3. Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	504	3,32	1,38
4. Öğrencilerin başarısını ilişkinin çabamı ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum	504	3,22	1,33
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	504	3,47	1,56
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	504	3,36	1,49
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	504	3,20	1,41
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	504	3,44	1,55
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>3,33</b>	<b>1,46</b>
<b>Özdeşleştirme</b>			
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	504	3,27	1,16
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	504	3,65	1,07
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	504	3,16	1,09
12. Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.	504	3,13	1,08
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	504	3,29	1,06
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	504	3,16	1,11
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	504	3,04	1,30
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	504	3,06	1,02
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>3,22</b>	<b>1,11</b>
<b>İçselleştirme</b>			
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	504	3,63	,93
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	504	3,84	,93
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	504	3,68	,98
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapmış sayıyorum.	504	3,54	1,12
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	504	3,32	,96
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	504	3,34	1,02
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	504	3,42	1,00
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayıyorum.	504	3,71	,89
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	504	3,71	1,04
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	504	3,51	1,07
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	504	3,72	1,00
<b>Toplam</b>	<b>504</b>	<b>3,58</b>	<b>0,99</b>

Tablo 4.23 incelendiğinde Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri bakımından öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin maddelere “ $\bar{X}=3,41$ ” düzeyinde katıldıkları görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık maddelerinden en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,83$ ) ile katıldıkları madde “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” ifadesi olmuştur. “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum” ifadesi ise öğretmenlerin en düşük ortalama ile ( $\bar{X}=3,04$ ) katıldıkları ifade olmuştur.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından incelendiğinde uyum alt boyutuna öğretmenlerin “kararsızım,  $\bar{X}=3,33$ ” düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin uyum alt boyutu ile ilgili olarak en fazla katıldıkları madde ( $\bar{X}=3,47$ ) “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum” ifadesi olmuştur. Uyum alt boyutu ile ilgili olarak öğretmenlerin en düşük ortalama ile ( $\bar{X}=3,20$ ) katıldıkları madde “Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum” ifadesi olmuştur.

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin olarak öğretmenlerin “kararsızım,  $\bar{X}=3,22$ ” düzeyinde katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin özdeşleşme boyutunda en yüksek ortalama ile ( $\bar{X}=3,65$ ) katıldıkları madde “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” ifadesi, en düşük ortalama ile ( $\bar{X}=3,04$ ) katıldıkları madde “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum” maddesi olmuştur.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ait ortalamalar dikkate alındığında öğretmenlerin bu boyuta “katılıyorum,  $\bar{X}=3,58$ ” düzeyinde katıldıkları görülmüştür. İçselleştirme boyutuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,84$ ) ile katıldıkları ifade “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” ifadesi, en düşük ortalama ile ( $\bar{X}=3,32$ ) katıldıkları madde “Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” ifadesi olmuştur.

Genel olarak dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları arasında en yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,58$ ) ile “içselleştirme” boyutu, en düşük ortalama ( $\bar{X}=3,22$ ) ile “özdeşleşme” boyutu olmuştur. Diğer bir alt boyut olan uyum boyutuna ait ortalama ise ( $\bar{X}=3,33$ ) şeklinde olmuştur.



Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelerine genellikle katıldıkları, örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ve özdeşleşme boyutuna katılma düzeylerinin düşük olduğu fakat içselleştirme boyutuna katılımlarının ise yüksek olduğu söylenebilir. Buradan hareketle öğretmenlerin okula uyum konusunda bir takım sıkıntılar yaşadıkları, görev yaptıkları okul ile kendilerini özdeşleştirme de bir takım sorunlar olduğu, okullarını içselleştirmede ise sorun yaşamadıkları söylenebilir.

#### 4.1.4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Bu bölümde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılıkları arasında hangi yönde nasıl bir ilişki olduğuna dair bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**Tablo. 4.30.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri, Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6
1.Dönüşümcü liderlik	1					
2.Sürdürümcü liderlik	-,23*	1				
3.Serbest bırakıcı liderlik	-,56**	,61**	1			
4.Uyum bağlılığı	,05	-,01	-,05	1		
5.Özdeşleşme bağlılığı	,39**	-,13**	-,15**	,09*	1	
6.İçselleştirme bağlılığı	,46**	-,03	-,19**	,09*	,61**	1

\*p<0,05 önem düzeyinde anlamlıdır \*\*p<0.01 önem düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.30 incelendiğinde Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından içselleştirme ( $r=,46$ ,  $p<0,01$ ) ve özdeşleşme ( $r=,39$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutları ile dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile dönüşümcü liderlik stili ( $r=,05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmekte, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları artmakta fakat uyum bağlılığı ise etkilenmemektedir.

Örgütsel bağlılık açısından incelendiğinde ise sürdürümcü liderlik ile özdeşleşme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir

ilişki çıkmıştır. Buradan okul yöneticilerinin sürdürücü liderlik stili davranışını gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıklarının olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

Tablo incelendiğinde serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmazken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticileri serbest bırakıcı liderlik davranışı sergiledikçe öğretmenlerin okula olan bağlılıklarında bir azalma olduğu söylenebilir.

#### 4.1.6. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Bulgular

Bu kısımda okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamasına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo. 4.32.** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Uyum bağlılığı</b>	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	25,989	3,816		6,810	0,000	-	-
Dönüşümcü liderlik	0,014	0,035	0,022	0,405	0,686	0,049	0,018
Sürdürücü liderlik	0,082	0,135	0,035	0,604	0,546	-0,009	0,027
Serbest bırakıcı liderlik	-0,102	0,111	-0,062	-0,919	0,358	-0,053	-0,041
<i>R=0,064 R<sup>2</sup>=0,004 p=0,000</i>							
<b>Özdeşleşme bağlılığı</b>	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	18,335	3,071		5,970	0,000	-	-
Dönüşümcü liderlik	0,249	0,028	0,443	8,780	0,000	0,390	0,365
Sürdürücü Liderlik	0,075	0,109	0,036	0,690	0,491	-0,019	0,031
Serbest Bırakıcı Liderlik	0,111	0,089	0,077	1,247	0,213	-0,150	0,056
<i>R= 0,401 R<sup>2</sup>=0,161 p=0,000</i>							
<b>İçselleştirme bağlılığı</b>	B	SH <sub>B</sub>	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	7,252	2,353		3,082	0,000	-	-
Dönüşümcü liderlik	0,224	0,022	0,502	10,300	0,000	0,456	0,418
Sürdürücü liderlik	0,075	0,084	0,046	0,894	0,371	-0,032	0,040
Serbest bırakıcı liderlik	0,073	0,068	0,064	1,062	0,289	-0,192	0,047
<i>R=0,464 R<sup>2</sup>=0,215 p=0,000</i>							

Tablo 4.32 incelendiğinde, örgütsel bağlılığın uyum boyutunda ( $R^2=0.004$ ) toplam varyansın %0.4'ünü, özdeşleştirme boyutunda ( $R^2=0.161$ ) toplam varyansın %16.1'ini ve içselleştirme boyutunda ( $R^2=0.215$ ) toplam varyansın %21.5'ini açıkladığı söylenebilir. Örgütsel bağlılığın uyum boyutu ile liderlik stilleri alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Örgütsel bağlılığın özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutlarında liderlik stillerinden sadece dönüştürücü liderlik stili alt boyutu ile anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılıklarının arttıkları söylenebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; sürdürücü liderlik stili, dönüştürücü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili şeklinde olmuştur. Yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleştirme alt boyutu üzerindeki görece önem sırası; dönüştürücü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili, sürdürücü liderlik stili şeklinde olmuştur. Yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutu üzerindeki görece önem sırası ise; dönüştürücü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürücü liderlik stili şeklinde olmuştur.

Regresyon eşitliği incelendiğinde ise; diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; dönüştürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın uyum boyutunda 0,014'lük bir artışa; sürdürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın uyum boyutunda 0,082'lik bir artışa; serbest bırakıcı liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın uyum boyutunda -0,102'lik bir azalışa neden olacaktır. Özdeşleştirme boyutu dikkate alındığında ise; diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; dönüştürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın özdeşleştirme boyutunda 0,249'luk bir artışa; sürdürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın özdeşleştirme boyutunda 0,075'lik bir artışa; serbest bırakıcı liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın özdeşleştirme boyutunda 0,111'lik bir artışa neden olacaktır. İçselleştirme boyutu dikkate alındığında; diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda; dönüştürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda 0,224'luk bir artışa; sürdürücü liderlik stiline bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda 0,075'lik bir artışa; serbest bırakıcı liderlik

stilindeki bir birimlik artış, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda 0,073'lik bir artışa neden olacaktır.

Her bir açıklayıcı değişkene ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde dönüşümcü liderlik stilinin anlamlı bir etkiye sahip olduğu bunu sırasıyla sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilinin takip ettiği söylenebilir. Başka bir ifade ile sürdürümcü liderlik stili ile serbest bırakıcı liderlik stilinin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Öğretmenler, okul içerisinde sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinden ziyade dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Alanyazında yapılan bazı çalışmalarda (Cemaloğlu, 2007; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Töremen ve Yasan, 2010; Çetinkaya, 2011; Kültür, 2006; Zeren, 2007; Çelik, 1998; Kazancı, 2010; Aslan, 2013; Kul, 2010; Buluç, 2009; Yıldırım, 2006; Şirin, 2008; Özcan, 2013; Çimili Gök, 2010; Tura, 2012; Gündüz ve Kuruçayır, 2010; İşcan, 2006; Yıldırım, 2006; Çetiner, 2008; Yavuz, 2008) okul yöneticilerinin okullarda dönüşümcü liderlik stilini diğer liderlik stillerine göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Gündüz ve Doğan (2009) tarafından yapılan “okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri” adlı çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerini oldukça yüksek düzeyde algıladıkları, serbest bırakıcı özellikleri çok az kullandıkları ancak koşullu ödül liderlik stilini yüksek düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenler dönüşümcü okul müdürü, en fazla gelecek ile ilgili plan yapma özelliği ile sürdürümcü bir okul müdürünü, sorumluluklar üzerine bina edilmiş bir yönetim anlayışı ile serbest bırakıcı okul müdürünü ise okul ile ilgili konularda ilgisiz ve geçiştirici, okul içerisinde ise neredeyse hiç gözükmediği gibi özellikler ile özdeşleştirmişlerdir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları “katılıyorum” (3,42) düzeyinde olmuştur. Bu sonuç Kul (2010) ve Buluç (2009) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Uğurlu, Sincar ve Çınar (2013) yaptıkları “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi” adlı çalışmada öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz (2009) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların orta düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız (2013) tarafından ilkökul öğretmenleri üzerinde yapılan çalışmada ise ilkökul öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenler örgütsel bağlılığın alt boyutlarından içselleştirme boyutuna en yüksek düzeyde katılım gösterirken en az düzeyde ise özdeşleştirme boyutuna katılım göstermişlerdir. Okçu (2011) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına göre öğretmenler en fazla içselleştirme bağlılığını en az ise uyum bağlılığını göstermişlerdir. Köse (2014) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler en yüksek içselleştirme bağlılığını, daha sonra özdeşleştirme bağlılığını, en düşük ise uyum bağlılığını gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Celep (2000) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin özellikle 16 ve daha fazla hizmet süresiyle 1-5 yıl hizmet süresi arasında önemli ölçüde farklılık gösterdiği bulgusunu elde etmiştir. Celep (2000) 1-5 yıl kıdem grubuna sahip olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin düşük olmasına karşılık kıdem artıkça öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin kıdem artışına bağlı olarak göreceli bir biçimde arttığını belirtmiştir.

Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılığın özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuç yapılan bazı araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Korkmaz, 2005; Buluç, 2009; Kılınç, 2013; Kul, 2010; Terzi ve Kurt, 2005; Okçu, 2011).

Konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. (Burns 1990, David 1990, Salancik 1991, Lok and John, 1999, Agarwal et al. 1999,

Yine; Vu, Sai, Fey ve Wu (2006).Raja ve Palanichamy (2014), Almutairi (2013) tarafından yapılan Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi inceleyen çalışmalarda dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmazken, içselleştirme ve özdeşleştirme boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Dönüşümcü liderlik stili, örgütsel bağlılığın özdeşleştirme boyutunun %16'sını ve içselleştirme boyutunun % 21'ini yordamaktadır. Dönüşümcü liderlik stili, örgütsel bağlılığın içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları üzerinde anlamlı bir yordayıcı iken, uyum alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür..

## Kaynaklar / References

Agarwal, S., Thomas, E., De C. and Shyam B. V. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: a comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies* 30 (4): p. 727-743.

Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürlerinin liderlik stili ölçeği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 51.

Akan, D. ve Sezer, Ş.(2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, Cilt 1, Sayı 2.

Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim online* 2 (1). S.10-17

Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 157.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Almutairi, D.O.(2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Saudi Arabian Airline. *World Review of Business Research*, 3 (1).

Aslan, Ü. (2013). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.

Akıncı, B. (1997). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 13 (2).

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balcı, A. (2005). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç Basım, Yayım, Dağıtım.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bolduc, R. R. (2002). *An analysis of the relationship between quality of work life and motivation for correctional services officers in the montreal area*. Ph.D. Thesis. McGill University. Canada.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Ny: Harper & Row.

Burns, M. J. (1990). *Teacher morale as related to the perceived administrative leadership style of principals in selected group iv high schools in the state of New Jersey*. Seton Hall University Publishing.

Cafoğlu, Z. (1997). *Değişen dünyada eğitim liderliğinde yeni boyut: dönüşümcü liderlik (Ankara İli Örneği)*.Yayınlanmamış Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi

Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.

Cemaloğlu, N. ve Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (5/3).

Cömert, M. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi. Malatya. 06-09. 08.2009.

Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 423-442.

Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora tezi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Çimiligök, E.B.(2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.



David, M. M. (1990). *Factors affecting the organizational and occupational commitment of lay teachers of the rvm schools in the philippines*. Doctoral Thesis. University of the Philippines.

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Demirtaş, H. (2010). Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 11, Sayı. 2*, ss. 177-206

Erdem, M. (2010). Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2010, Cilt 16, Sayı 4*, 511-536

Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi. (134)*, 50-55.

Gündüz, H. B. ve Kuruçayır, A. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve empatik eğilim düzeyleri. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi-Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Yeterlilikleri- Bildiriler Kitabı. 01-02 Mayıs 2010 (ss.398-411). Antalya-Türkiye.*

Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri. *First International Congress of Educational Research. Çanakkale.*

Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağnıcıoğlu, H. ve Sevim, A. (2004). *Yönetim bilgi sistemi*. Eskişehir: AÖF yayınları.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi-teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel yayınları.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü / etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 11*, 160-177.

Kantos, E.Z.(2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt.1, Sayı,1*.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A eğitim danışmanlık.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl: 4. Sayı:16*.

Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Kılınc, T.D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki: mersin ili tarsus ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422

Korkmaz, M.(2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Sayı 53, 75-98.

Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara

Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Lok, P. and John C. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *The Leadership & Organization Development Journal* 20 (7): p.365-374.

Newstorm, J. W. ve Keith, D. (1993). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Inc. New York.

Okçu, V.(2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Özcan, A.(2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algularına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Özgener, S.ve Kılıç, G. (21-23 Mayıs 2009). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunuldu, Ekişehir.

Raja, A.S. and Palanichamy, P.(2014). Leadership styles and its impact on organizational commitment. *The Journal of Commerce*, Vol. 3, No. 4.

Rowold, J. and Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9, Pp. 35-48.

Salancik, G. R. (1991). Commitment and the control of organizational behavior. In B. M. Staw (Ed.). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Macmillan Publishing.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal Of Administration And Policy*, 54, 1-25.

Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Temgilioğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-48.

Terzi, A.R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı. 166.

Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz (7).

Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 28, 27-39.

Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Balıkesir.

Uğurlu, C. T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 15-1*.

Vu, T.F., Sai, M.H., Fey, Y.H. and Wu, R. T. Y. (2006). A study of the relationship between manager's leadership style and organizational commitment in Taiwan's international tourist hotels. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 434-452.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view", *Academy of management review*, 7 (3) p:418-428

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi 1(2)*.

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, K.(2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies, Vol, 8 (6)*.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

*İletişim:*

*Durdağı Akan*

*E-post: durdagiakan@atauni.edu.tr*