

Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki¹

Bekir Buluç

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik stillerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının derecesini belirlemek için ise Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson moments çift yönlü korelasyon analizi ve çoklu Regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, etkileşimli liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik, örgütsel bağlılık

The Relationships between Organizational Commitment and Leadership Styles of Principals Based on Elementary School Teacher's Perceptions

The purpose of this study is to determine relationships between organizational commitment and leadership styles of school administrators, based on elementary school teacher's perceptions. The population of study was 250 teachers in 12 elementary schools in Ankara. The purposeful sampling technique has been used to determine the study's sample. In this research Multifactor Leadership Questionnaire 5 – x short (MLQ) Turkish version was used to determine transformational and transactional leadership behaviors of elementary school administrators and organizational commitment scale (OCQ) used to determine teacher's organizational commitment degree. Pearson Moments two tailed Correlation Coefficient and Multiple Regression Analyze methods used to analyze the data. Findings indicated that, there are positive and significant correlations between organizational commitment and leadership behaviors of transformational leadership but there is negative and significant correlation with laissez-faire leadership style. Another important finding of the study, there is positive and significant correlation between organizational commitment and contingent reward that dimension of transactional leadership.

Keywords: Leadership, transformational and transactional leadership, organizational commitment

¹ Bu çalışmanın örgütsel bağlılık ile ilgili boyutuna ait verilerden elde edilen bir çalışma, 17. Eğitim Bilimleri Kongresinde (Sakarya) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Summary

Bass (1985) introduced a theory of “transformational” leadership that was based on Burns’ (1978) classification of transactional and transformational political leaders (Geyer and Steyrer, 1998). Bass's (1985, cited in Avolio and Bass, 1999) conceptualization of transactional and transformational leadership included seven leadership factors: charisma, inspirational, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management-by-exception and laissez-faire leadership. According to Tracey and Hinkin (1998, cited in Tucker and Russel, 2004), transformational leadership is a process that motivates people by appealing to higher ideals and moral values, defining and articulating a vision of the future, and forming a base of credibility. Conversely, transactional leadership is based on bureaucracy and organizational standards.

Organizational commitment has been at the center of studies into individual and organizational performance for several decades (Swales, 2002). Organizational commitment can help explain a range of human attitudes and behaviors at work (Mathew and Shepherd, 2002). Organizational commitment can be characterized by at least three factors: (1) strong belief in and acceptance of the organization's goals and values (2) a willingness to exert considerable effort on the behalf of the organization (3) definite desire to maintain organizational membership (Atchison and Lefferts, 1972; Kraut, 1970, cited in Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974). Allen and Meyer (1990) described organizational commitment model with three factors: affective commitment, continuance commitment and normative commitment. This study is designed to examine the relationship between organizational commitment and leadership styles of school administrators based on elementary school teacher’s perceptions.

Subjects were 250 teachers in 12 elementary schools in Ankara. The purposeful sampling has been used to select the subjects. Data were collected via Multifactor Leadership Questionnaire 5–X Short (MLQ; Bass and Avolio, 1995) and Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; Porter, Steer, Mowday and Boulian, 1974)). The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) measures a broad range of leadership types from passive leaders, to leaders who give contingent rewards to followers, to leaders who transform their followers into becoming leaders themselves. The OCQ is a 15-item self-report questionnaire that assesses an individual’s commitment to his or her organization. Data were analyzed by using Pearson Moments two tailed Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis.

Findings from MLQ indicated that, principals reported to have the highest mean scores on idealized influence (behavior) and inspirational motivation of

the transformational leadership. The lowest score were reported on the laissez faire leadership and management by exceptions-passive scale of the transactional leadership. The mean score of organizational commitment questionnaire was $\bar{X}=3.55$, indicating relatively high level of organizational commitment. Findings also indicated that there was a positive and significant correlation between organizational commitment and transformational leadership. But there were negative or poor correlations among transactional leadership's sub dimensions and organizational commitment. There were positive and significant correlations among organizational commitment and leadership behaviors of transformational leadership and contingent reward scale of transactional leadership. But there was negative and significant correlation between organizational commitment and laissez-faire leadership style. There was a positive and significant relationship between Laissez-faire leadership style and management by exceptions-passive leadership. Results of regression analysis showed that, inspirational motivation was a significant predictor for organizational commitment.

These results showed that, transformational leadership styles are significantly related to organizational commitment. According to Bass and Avolio (1990), transformational leaders elevate the desires of followers, for achievement and self-development, while also promoting the development of groups and organizations. Transformational leaders provide change and movement in their organizations (Tucker and Russel, 2004). Transformational leaders use authority and power to inspire and motivate people to trust and follow their example. Nevertheless the most common form of leadership observed in organizations is transactional. According to Avolio, Waldman and Yammarino (1991), who define and communicate the tasks to be performed by followers, how it will be performed, and the rewards followers will receive for successfully completing the stated objectives. However, transactional leadership can only explain a small portion of what effective leaders do with their followers. Transactional leadership does not adequately explain why some followers are willing to sacrifice their own self-interests for the good of the leader, their colleagues, or the organization. It also does not adequately explain how some leaders are able to shape the values and heighten the commitment level of followers without any new promise of rewards. It may be suggested that commitment to the organization is probably most reflective of how employees feel about leaders and the behaviors they exhibit. In this context, this study offers additional insight into how transformational and transactional leadership behaviors are related to organizational commitment.

Rekabet ortamının hakim olduğu yirmi birinci yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için liderlik önemli hale gelmiştir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. “müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 1997: 77). Okulda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansı da önemlidir. Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de örgütsel bağlılık olduğu düşünülmektedir. Mathews ve Shepherd (2002) örgütsel bağlılığı, insanın, çalıştığı işe karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin amacına ulaşmasında, çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen işgörenlerin katkısı kuşkusuz önemlidir. Bu çerçevede müdürlerin göstermiş olduğu liderlik stilleri ile buna bağlı olarak öğretmenlerde gelişen örgütsel bağlılık araştırılması gereken bir konu haline gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek hedeflenmiştir.

Eğitim alanında liderlik ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar incelendiğinde, doğrudan liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmaların bir kısmı liderlik stilleri ve örgütsel bağlılığı ayrı ayrı betimlemeye, bir kısmı ise liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeye dönüktür.

Liderlik konusundaki çalışmalar incelendiğinde; Bass (1985), liderlik ile performans arasındaki ilişki, Yukl (1989) yönetsel liderlik, Avolio, Waldman ve Yammarino (1991), dönüşümcü liderliğin boyutları, Bass ve Avolio (1993) dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür, Geyer ve Steyrer (1998), dönüşümcü liderlik ve objektif performans, Çelik (1998), okul yöneticilerinin kendi algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerini tespit etme, Karip (1998) okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderliği algılama düzeyleri ve bu iki grubun algıları arasındaki farkı belirleme, Akbaba-Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem, Celep (2004), ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleme, Korkmaz (2005, 2006 ve 2007) liderlik stilleri ile duygular, kişilik özellikleri ve örgütsel sağlık boyutları arasındaki ilişki, Cemaloğlu (2007a ve 2007b) liderlik stilleri ile

yıldırma arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısı üzerinde çalışmışlardır.

Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar incelendiğinde ise; Buchanan (1974), örgütsel bağlılık ve yöneticilerin sosyalleşmesi, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığın ölçülmesi, Meyer ve Allen (1991), Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın boyutları, Celep (2000), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı, Balay (2000) yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, Wasti (2002) duygusal ve süreklilik bağlılığı, Özdevecioğlu (2003) örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların ise; Chen, (2008), çelik sektöründe çalışan işçilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki, Özden (1997), Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkileri, Oktay ve Gül'ün (2003), emniyet müdürlüğü personeli üzerinde, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, Terzi ve Kurt'un (2005) ise ilköğretim okulu yöneticilerinin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi konusunda olduğu görülmektedir.

Araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, liderlik stilleri ile okulun performansı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik özellikleri, okulun öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. 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 örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirebilmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar ise, örgütsel bağlılığın çalışanların iş doyumunu, performansı, örgüt sağlığı, örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kuşkusuz bu süreçte okulda lider olarak görülen müdürlerin de rolü büyüktür.

Bu genel değerlendirmeler ışığında liderlik stillerinden, özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar ve literatür, çalışanlarda örgütsel bağlılığın yükseltilmesinde liderlerin rolünün büyük olduğunu göstermektedir. Ancak ulaşılabildiği

kadarıyla araştırma sayısına bakıldığında doğrudan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayının fazla olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların da çoğu eğitim kurumları ile ilgili olmayıp değişik sektörlerde görev yapan yönetici ve personele dönüktür. Oysa eğitim sistemi ve eğitim kurumları ülkenin kalkınması ve gelişmesinde hayati rol oynamaktadırlar. Bu bağlamda bireyin kişiliğinin temelinin atıldığı ilköğretim kademesi oldukça önemli hale gelmektedir. Yasalar gereği zorunlu olan bu öğretim kademesi, hemen hemen tüm ülke nüfusuna hitap etmektedir. Bu bağlamda ilköğretim kademesinin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılıkları arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla, seçilen çalışma grubu üzerinde bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Liderlik Stilleri

Yönetimde liderlik kavramının 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Liderlik, isteklilik, inanç bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000). Lider grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004). Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2005).

Liderlik farklı bakış açılarından, değişik şekillerde analiz edilen ve tanımlanan bir kavramdır. Bu durumda liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2004). Liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme

girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Yukl, 1989).

Alan yazın incelendiğinde liderliğin pek çok türünün olduğu görülmektedir. Bunlardan öne çıkanlarından bazılarının, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri olduğu görülmektedir. Aşağıda bu liderlik stilleri kısaca açıklanmıştır.

Öğretimsel liderlik: Öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür (Gümüşeli, 1996). Okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Şişman, 2004).

Kültürel liderlik: Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlar. Güçlü ve zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir (Çelik, 2003).

Etik liderlik: İnal' a (1996) göre etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğruyanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir (Aydın, 2006). Etiksel yönelimli lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. Sadece liderlik becerileri yeterli değildir. Bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Greenfield (1991) etik lideri, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2003).

Vizyoner liderlik: Vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletibilme yeteneğidir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısı ile bakar ve vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletir. Bu lider sadece güce sahip değildir. Düşünceleriyle kendini izleyenleri etkiler (Çelik, 2003). Vizyon sahibi örgütler öğrenme yeteneğine ve değişime uyum gösterme kapasitesine sahiptirler (Nanus, 1992).

Liderlik stillerinden bazılarında kısaca bahsedildikten sonra bu çalışmada asıl olarak üzerinde durulan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin detaylı şekilde açıklanmasında fayda görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar özellikle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için önemli olduğunu bu bağlamda, Bass ve Steidlmeier'in de (1999) belirttiği gibi diğer liderlik stillerinden önemli farklılıkları bulunduğu düşünülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin temel karakteristikleri incelendiğinde, bu liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu, özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, ilk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflaması esas alınarak bu çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu liderlik stilleri ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramı ilk olarak, politik liderler adlı çalışmasında Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Burns sıradan liderliğin doğasında etkileşimciliğin bulunduğunu, liderlerin izleyenleri takas yoluyla ya da örgüte katkıları karşılığı yapılan ödemelerle motive ettiğini belirtmektedir (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda bilinçlenmelerini sağlamaya çalışırlar. Korku, kin, ihtiras ve kıskançlık gibi duyguları ise yok etmeye çalışırlar. Burns ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütteki herhangi bir pozisyondaki herhangi bir kişi tarafından da sergilenebileceğini belirtmektedir. Bunlar iş yerinde birlikte çalıştığı arkadaşları ya da üst düzey bir yöneticileri olabilir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006).

Burns'un 1978 yılında yapmış olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflamasını esas alan Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1988), bu modele dayalı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modelini ampirik olarak yeniden düzenlemişlerdir. Bu düzenlemede araştırmacılar liderlik stillerini dönüşümcü, etkileşimci ve bırakın-yapsınlar olmak üzere üç kategoride toplamışlardır (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999). Bass liderliğin genelde etkileşimci ve takasa dayalı bir süreç olarak kavramlaştırıldığını belirtmektedir. Ona göre etkileşimci liderler astlarını yapacağı işler karşılığı

verilen ödüller yoluyla motive etmektedirler. Bu tür liderler astlarını amaçlar konusunda aydınlatırken, amaçlara ulaşıldığında elde edecekleri koşullu ödülleri belirlerler. Dönüşümcü liderler ise astlarına entelektüel uyarım yoluyla yüksek beklentiler sunar ve onların ilgilerini kolektif amaçlar, misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi üzerine yoğunlaştırır (Geyer ve Steyrer, 1998).

Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderlik, yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir. Dönüşümcü lider vizyon sahibi ve değişim ustası olup (Özden, 2005), işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır ve onların normalde beklenenden daha fazla performans göstermelerini hedefler (Celep, 2004). Aynı zamanda, yaratıcı anlayış, ısrarcılık, enerji ve sezgileri bütünleştirerek diğer örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına karşı hassasiyetle yaklaşarak örgütsel bir kültür oluşturmaya çalışırlar (Bass ve Avolio, 1993). Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderler, iyi bir vizyon, etkili konuşma ve yönetim becerilerine sahip olup, bu becerilerini izleyenlerle güçlü duygusal bağlar kurmak için kullanırlar. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etkisi karizmatik liderliğe yakın bir durumdur. Fakat karizmatik liderlik ile idealleştirilmiş etki arasında bazı temel farklar vardır. Dönüşümcü liderlik için karizma gerekli fakat yeterli olmayan bir bileşendir. Bazı liderler belki karizmatiktirler, fakat dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmayabilirler (Masood ve diğerleri, 2006).

Bass (1985), Avolio ve diğerleri (1991), (Bass ve Avolio, 1990 ve 1993), Bass (1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki; etkileşimci liderliğin boyutlarını ise koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere yedi boyut altında sıralamışlardır. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır.

Entelektüel uyarım:Entelektüel uyarımcı liderler, izleyenleri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel uyarımcı liderler, problem çözümede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990).

Bireysel destek: Dönüşümcü liderler izleyenlerini, hepsi benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler gibi değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Lider burada aynı zamanda bir çeşit danışmanlık rolü oynamaktadır. Danışman olarak lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini görmesine yardım eder. Onların amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardım eder. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgülüğüdür. Onların ihtiyaçları zamanla liderin etkisiyle kısmen değişebilecektir. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın ihtiyaçlarını teşhis edebilmeli ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları maksimum potansiyellerini gösterebilecekleri yerlere terfi ettirmelidir (Avolio ve diğerleri, 1991).

Telkinle güdüleme:Liderin, izleyenleri örgütün vizyonunu benimseme ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Lider telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhunu teşvik eder (Hall, Johnson, Wsocki ve Kepner, 2002). Lider izleyenlere moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990). Eğer izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar. Diğer bir deyişle izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991).

İdealleştirilmiş etki:Lider, izleyenleri için mükemmel bir rol modeldir. İdealleştirilmiş etkide lider izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararların alınmasını sağlar (Hall ve diğerleri, 2002). Lider, izleyenlere saygı gösterir, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturur. İzleyenler, liderin arzu edilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar (Avolio ve diğerleri, 1991). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990).

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik 3 boyuta sahiptir. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderliktir.

Koşullu ödül: Koşullu ödül, liderlerin izleyenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile

ilgilidir (Geyer ve Steyrer, 1998). Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin olarak izleyenlerle açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül söz vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar (Bass, 1997).

İstisnalarla yönetim: İstisnalarla yönetim, yöneticiler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanır. Eğer yönetim aktif ise, liderler izleyenlerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltir. Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar (Bass, 1997). Bozulmamışsa tamir etmedokunma ilkesini katı bir biçimde uygular ve herhangi bir hata olmadan eylemde bulunmazlar (Karip, 1998).

Laissez-faire liderlik:Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder (Geyer ve Steyrer, 1998). Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler (Bass, 1997).

Örgütsel Bağlılık

Eğitim sistemi ve bu bağlamda okulun amaçlar doğrultusunda verimliliği, öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme derecesine bağlıdır (Celep, 2000). Artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların, örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu,2003).

Örgütsel bağlılık, insanın çalıştığı işe karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışan bir kavramdır (Mathews ve Shepherd, 2002). Örgütsel bağlılık kavramını örgütsel adanmışlık şeklinde yorumlayan Celep'in (2000) Mowday, Steers ve Porter'dan (1979) aktardığına göre örgütsel adanmışlık, bireylerin yalnızca örgüte ilişkin bakış ve inançlarının değil; aynı zamanda bireyin örgüte gösterdiği eylemlerden oluşmaktadır. Bireyin ailesi, mesleki birliklere ve siyasi partilere adanmışlıkları ne olursa olsun, örgüte adanmışlığı, örgüte ilişkin görüş ve inançları ile örgütle ilgili gösterdiği eylemlere dayalıdır. Balcı'ya (2003) göre ise örgüte bağlılık, özünde bireyle

örgüt arasındaki takasa dayalı olarak gerçekleşir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla, birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendini örgüte adaması karşılığında belli beklentilere sahip olmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda bilimsel nitelikteki ilk önemli çalışmanın, Porter'ı (1974) temel alarak, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından stajyer psikiyatri teknisyenlerinin örgütsel bağlılıkları, iş doyumları ve iş devir düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma olduğu görülmektedir. Araştırmacılar bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramını, Atchison ve Lefferts (1972) ve Kraut' a (1970) dayalı olarak üç temel bileşen çerçevesinde açıklamışlardır. Bunlar;

1. Örgütün amaç ve değerlerini kabul ve güçlü bir bağlılık.
2. Örgüt adına çaba göstermeye istekli olma,
3. Örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü arzu.

Bu üç bileşene göre örgütsel bağlılık, bireylerin hissettikleri içselleştirilmiş normatif baskılardan kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle üyeler, ahlaken böyle olması gerektiği için örgütlerine bağlanmaktadır (Ashman, 2007). Nguni, Slegers ve Denesen'in (2006) aktardığına göre; Porter ve arkadaşlarının izinden giden Angle ve Pery (1981) gibi bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının küresel bir kavram olduğu ve iki önemli boyutu bulunduğunu belirtmişlerdir. Onlara göre bu boyutlar; 1. Değer bağlılığı, 2. Örgütte kalmaya (örgütten ayrılmama) ilişkin bağlılıktır.

Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, tutum ve davranış bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma isteğini belirtir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır (Akt: Balay, 2000). Tutumsal boyutta örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi olarak ortaya konulmaktadır. Pfeffer ve Lawdler (1980) ise davranışsal bağlılığı, işgörenin örgütteki üyeliğini sürdürme ve bunun iş başarımını içermesi olarak tanımlamaktadır. Ancak örgütte kalmaya devam eden ve iş başarımı yüksek olan işgörenin, örgüte adanmış olduğunu söylemek güçtür. Çünkü bunun nedeni örgütün ödül sistemi de olabilir (akt: Celep, 2000).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışan iki önemli araştırmacı da, geliştirdikleri İngiliz Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile tanınan John Cook ve Toby Wall' dur. Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığı, kişinin örgütün amaç ve değerlerine karşı beslediği hislerle ilgili olarak görmekte ve bu kavramı, kişinin çalıştığı işe karşı gösterdiği duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

Örgütsel bağlılık konusu üzerinde çalışan diğer önemli araştırmacıların ise Meyer ve Allen olduğu görülmektedir. Meyer ve Allen 1984 yılında Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen modele, duygusal ve devam bağlılığı konularını ekleyerek yeni bir model geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984). Araştırmacılar daha sonra modellerine normatif bağlılık boyutunu da ekleyerek (Allen ve Meyer, 1990), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşen çerçevesinde incelemişlerdir.

Duygusal bağlılık; çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp onunla özdeşleştirmesidir. Duygusal bağı yüksek olan çalışanlar, örgüt ve işe karşı güçlü duygusal bağlılık hissederek ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırlar. Devam bağlılığı; çalışanın işten ayrılmasının kendisine olan maliyeti ile ilgilidir. Normatif bağlılık ise, çalışanların görev duygusuyla, yüksek derecede örgütte çalışmaya devam etmelerinin gereğine inanmaları ve bu bağlamda kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olmaları, kendi istekleri ile işe devam etmeyi istemeleri; devam bağlılığına sahip olmaları, zorunluluklardan dolayı işe devam etmeleri; normatif bağlılığa sahip olmaları ise, kendilerini çalıştıkları işi yapmakla yükümlü hissetmeleri ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990).

Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık tek bir boyuttan oluşmamaktadır. Çok boyutlu bağlılık, örgütün farklılaşmış bütünler olmadığı görüşüne dayanır. Diğer bir anlatımla; örgüt paydaş öğelerin oluşturduğu bir varlık olmakla birlikte, bu öğelerin birleşimi bütünsel bir amaç ve değer oluşturmamaktadır. Çünkü bazen örgütteki paydaş öğelerin (öğretmen, öğrenci, meslek, iş, yönetim, okul) amaç ve değerleri çatışabilir (Celep, 2000). Reichers' e (1985) göre çoklu bağlılık; bir kişi tarafından duyulan bağlılığın, diğeri tarafından duyulandan farklı olduğunu öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunmasından kaynaklanırken; diğerininki örgütün çalışanlara insancıl yaklaşımından kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda çoklu bağlılık kapsamında okul personeli olarak yönetici ve öğretmenler de okullarına, mesleklerine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime farklı şekilde bağlanabilirler (akt: Balay, 2000: 32).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek ve liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Öğretmenlerin algılarına göre,

1. Okul müdürleri daha çok hangi liderlik stillerini (dönüşümcü-etkileşimci), ne düzeyde göstermektedir?
2. Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Liderlik stilleri örgütsel bağlılığın anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2007–2008 eğitim öğretim döneminde, Ankara’da bulunan Altındağ, Keçiören ve Çankaya ilçelerindeki 12 resmi ilköğretim kurumunda çalışan toplam 250 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir. Buradaki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu bağlamda evreni temsil yeteneği göz önünde bulundurularak üst, orta ve alt sosyo-ekonomik düzey bölgelerdeki okullar ve buralarda görev yapan öğretmenler çalışma grubuna seçilmeye çalışılmıştır. Sosyo-ekonomik düzeye göre okullar, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan eğitim yöneticileri ile görüşülerek tespit edilmiştir. Ancak yine de sosyo-ekonomik düzeyin tespitini tam olarak yapmak mümkün olmadığından, bu durum çalışma grubu ile birlikte araştırmanın sınırlılığı olarak belirlenmiştir. Araştırmada toplam 250 sınıf öğretmenine anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik nitelikleri incelendiğinde ise, öğretmenlerin % 58.4’ü kadın, % 41.6’sı erkek, % 81.2 si evli, % 18.8’i ise bekar. Öğretmenlerin yaş ortalamalarının ise yaklaşık yarısının 31- 40 yaş arasında, %26.8’inin ise 41–50 yaş arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaklaşık % 82’si 1- 20 yıl, % 18’i ise 20 ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin % 13.2’si ön lisans, % 78’i lisans, % 8.8’i ise yüksek lisans diplomasına sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, eş zamanlı olarak sınıf öğretmenlerine uygulanan iki farklı anket ile toplanmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire 5 – X Short, MLQ)” Türkçe versiyonu, değerlendiren formu, Örgütsel bağlılığı belirlemek için ise ilk olarak Porter, Steer, Mowday ve Boulian (1974) tarafından geliştirilen, daha sonra çeşitli ülke ve kültürlerle göre yeniden gözden geçirilerek düzenlenen “Örgütsel Bağlılık Anketi (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık anketi araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu aşamada 2 dil uzmanı ve alanda çalışan uzmanlardan yardım alınmıştır. MLQ için kullanım lisansı www.mindgarden.com’ dan satın alınmış, Örgütsel Bağlılık Anketi için ise araştırmacılardan ve lisans hakkı elinde bulunan Elsevier Limited’ den izin alınmıştır. Verilerin analizinde SPSS 11.5 paket programı kullanılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini ölçmek amacıyla, Bass ve meslektaşları tarafından 1985 yılında Çok Faktörlü Liderlik Anketi ya da orijinal adıyla Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ) geliştirilmiştir. Çok sayıda araştırmacı (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1990; Bass, Avolio ve Goodheim, 1987; Hater ve Bass, 1988) tarafından yapılan faktör analizi çalışmalarında, anketin dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki tür liderlik davranışlarını ölçtüğü görülmüştür (Geyer ve Steyrer, 1998).

MLQ, Dönüşümcü liderliği belirleyen 20, Etkileşimci liderliği belirleyen 16, Liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; İdealleştirilmiş Etki (davranış), İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik ise; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (Pasif), İstisnalarla Yönetim (aktif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutların da her biri 4 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada anketteki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları kapsama alınmış, liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur.

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında çalışma grubunun dışında 130 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ankette kalan 36 soru göz önünde bulundurularak madde sayısının yaklaşık dört katına yakın bir grup üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Uygulama sonucu dönüşümcü liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı=.9476 Etkileşimci liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ise, .6902 çıkmıştır. Anketin boyutlara göre Croncach Alpha güvenirlik katsayıları ise Tablo1’ de sunulmuştur.

TABLO 1.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri

	Cronbach Alpha	
Dönüşümcü liderlik	İdealleştirilmiş etki (davranış)	.6523
	İdealleştirilmiş Etki (atfedilen)	.8699
	Telkinle Güdüleme	.8274
	Entelektüel Uyarım	.8399
	Bireysel Destek	.8153
	Toplam	.9476
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	.7963
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	.6346
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	.4190
	Laissez Faire	.8190
	Toplam	.6902

Faktör analizi yapmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .904, Bartlett Test of Sphericity: 4859.075, df: 990, p=.000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components- varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette toplam dokuz boyut bulunduğu ortaya çıkmıştır. Dokuz boyuta göre çok faktörlü liderlik anketinin kümülatif varyansı açıklama oranı ise 72.476’dır. Maddelerin faktör yükleri ise, .46 ile .81 arasında dağılım göstermektedir. Anketin faktör yapısı incelendiğinde bazı maddelerin faktör yüklerinin birbirine yakın olduğu ya da anketin orijinalinde yer alan boyutlarda değil başka boyutlarda yer aldığı

görülmüştür. Ancak bu maddelerin faktör yükleri .46 ve üzerinde olduğu için anketin orijinaline sadık kalınmıştır. Araştırmada hesaplamalar dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içerisinde yer alan boyutların puanları üzerinden yapılmıştır.

Sonraki aşamada ankette yer alan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları için ayrı ayrı faktör analizi yapıp yapılmayacağını anlaşılmaması için KMO Bartlett testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, Dönüşümcü liderlik için; KMO: .930, Bartlett Test of Sphericity: 1919.320, df: 190, p: .000; etkileşimci liderlik için KMO: .785, Bartlett Test of Sphericity: 664.052, df:120, p: .000 bulunmuştur. Principal Components- varimax rotated solution analizinden sonra toplam 20 madde ve üç boyuttan oluşan dönüşümcü liderliğin kümülatif varyansı açıklama oranı 65.825, maddelerin faktör yükleri ise, .48 - .85; Dört boyut ve 16 maddeden oluşan Etkileşimci liderliğin kümülatif varyansı açıklama oranı 59.322, maddelerin faktör yükleri ise .48 - .83 arasında çıkmıştır. MLQ kullanılarak; Karip (1998), Korkmaz (2005, 2006 ve 2007), Cemaloğlu (2007.a ve b) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Anketi

Örgütsel bağlılık anketi, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından, çalışanların örgüte bağlılık derecelerini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. White, Parks, Gallagher, Tetrault, ve Wakabayashi (1995), bu anketin örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların çoğunda kullanılan bir anket olduğunu belirtmektedir. Anketin orijinali 9'u olumlu, 6'sı olumsuz olmak üzere toplam 15 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), biraz katılıyorum (3), katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) şeklinde likert tipinde düzenlenmiştir. Ankette olumlu maddelerde kodlama "1, 2, 3, 4, 5" şeklinde, olumsuz maddelerde ise değerler ters çevrilerek "5, 4, 3, 2, 1" şeklinde SPSS 11.5 programında kodlanmıştır.

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 130 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Bartlett Testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .867, Bartlett Test of Sphericity: 1407.389, df:105, p: .000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components- varimax rotated solution yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette toplam iki boyut olduğu, birinci boyutta 12, ikinci

boyutta ise 3 madde bulunduğu görülmüştür. Ancak iki boyuta göre anketin kümülatif varyansı açıklama oranı birinci boyut için 47.011, ikinci boyut için ise düşük bir değer olan 19.289 olmak üzere toplam 66.300 çıkmıştır. Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde ise bir maddenin faktör yükünün çok düşük olduğu görülmüştür. Bunun üzerine bir madde anketten çıkartılarak toplam 14 madde ile Principal axis factoring yöntemi ile tek faktöre göre analiz yapılmıştır. Analiz sonucu anketin tek faktöre göre kümülatif varyansı açıklama oranı, 55.655 bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada tek faktörlü yapı kullanılmıştır. Maddelerin faktör yükleri ise .35 – .95 arasında çıkmıştır. Bu süreçte KMO değeri: .876, Bartlett Test of Sphericity: 1408.893, df: 91, p:.000 çıkmıştır. Anketin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise: .9344'dür.

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde aritmetik ortalama, (\bar{x}) standart sapma (s), frekans (f), yüzde (%), Pearson Moment çift yönlü korelasyon analizi (r) ve Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırma sürecinde uygulanan çok faktörlü liderlik ve örgütsel bağlılık anketlerinden elde edilen veriler analiz edilerek sunulmuştur. Araştırmada ilk olarak çalışma grubunda yer alan sınıf öğretmenlerinin her iki ankette yer alan boyutlara verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Çalışma grubundaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri ile örgütsel bağlılığa ilişkin dağılımlar incelendiğinde; liderlik boyutunda okul müdürlerinin en fazla idealleştirilmiş etki (davranış) $\bar{X}=2.69$, en az ise laissez-faire $\bar{X}=1.09$ boyutunu gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Liderlik boyutlarına ilişkin diğer dağılımlara bakıldığında ise, idealleştirilmiş etki (davranış) boyutunu sırasıyla telkinle güdüleme ($\bar{X}=2.68$), koşullu ödül ($\bar{X}=2.56$), idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($\bar{X}=2.46$), entelektüel uyarım ($\bar{X}=2.41$), bireysel destek ($\bar{X}=2.15$), istisnalarla yönetim (aktif) ($\bar{X}=2.08$), istisnalarla yönetim (pasif) ($\bar{X}=1.80$) ve laissez-faire ($\bar{X}=1.09$) liderlik stiline izlediği görülmektedir. Örgütsel bağlılık anketinde ise $\bar{X}=3.55$ (katılıyorum), olarak çıkmıştır.

TABLO 2.

Sınıf Öğretmenlerinin Anketlerin Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n=250)

Boyutlar	\bar{X}	S
İdealleştirilmiş etki (davranış)	2.69	.83
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	2.46	.98
Telkinle güdüleme	2.68	.88
Entelektüel uyarım	2.41	.95
Bireysel destek	2.15	.96
Koşullu ödül	2.56	.91
İstisnalarla yönetim (aktif)	2.08	.80
İstisnalarla yönetim (pasif)	1.80	.73
Laissez-faire	1.09	.91
Örgütsel bağlılık	3.55	.70

Araştırmada sonraki aşamada çalışma grubundaki okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, çift yönlü korelasyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3’de okul müdürlerinin *liderlik stillerinin* boyutları arasındaki çift yönlü korelasyon sonuçları incelendiğinde, laissez-faire liderlik davranışları dışında kalan tüm alt boyutlardaki korelasyonların pozitif yönde olduğu görülmektedir. İstisnalarla yönetim (aktif) davranışları ile; idealleştirilmiş etki atfedilen , telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ($r=.15$) ve koşullu ödül($r=.14$) davranışları arasında, $p < .05$ düzeyinde pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı korelasyonlar bulunmaktadır. Yine istisnalarla yönetim(pasif) ile bireysel destek arasında $.05$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.15$) vardır. İstisnalarla yönetim (pasif) değişkeni ile ideleştirilmiş etki (davranış ve atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve koşullu ödül davranışları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Diğer değişkenlerin kendi aralarında ise $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Laissez-faire liderlik stili ile idealleştirilmiş etki (davranış) arasında ise $p < .05$ düzeyinde, negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-.47$), idealleştirilmiş etki atfedilen ($r=-.50$), telkinle güdüleme ($r=-.50$), entelektüel uyarım ($r=-.47$), bireysel destek ($r=-.35$), koşullu ödül ($r=-.43$) arasında ise $p < .01$ düzeyinde negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Laissez-faire liderlik davranışları ile istisnalarla yönetim (pasif) davranışları arasında ise ($r=.34$, $p < .01$)

pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, çalışma grubundaki okul müdürlerinde laissez-faire liderlik davranışları arttıkça; idealleştirilmiş etki (davranış ve atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül davranışlarının azaldığı, istisnalarla yönetim pasif davranışlarının ise arttığı şeklinde yorumlanabilir.

TABLO 3.

Liderlik Stilllerinin Alt Boyutları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çift Yönlü Korelasyon Analizi Sonuçları

	1. İdealleştirilmiş etki (dav.).	2. İdealleştirilmiş etki (atf.).	3. Telkinle güdüleme.	4. Entelektüel uyarım.	5. Bireysel destek.	6. Koşullu ödül.	7. İstisnalarla yönetim (aktif).	8. İstisnalarla yönetim (pasif).	9. Laissez-faire.	10. Örgütsel bağlılık.
2.	.76**									
3.	.82**	.83**								
4.	.75**	.85**	.84**							
5.	.63**	.78**	.70**	.79**						
6.	.71**	.79**	.81**	.77**	.72**					
7.	.26**	.15*	.15*	.15*	.24**	.14*				
8.	.07	.05	.06	.10	.15*	.02	.24**			
9.	-.47*	-.50**	-.50**	-.47**	-.35**	-.43**	.12	.34**		
10.	.51**	.63**	.64*	.63**	.56**	.59**	.06	-.01	-.43**	1.0

* p< .05; **p< .01

Örgütsel bağlılıkla okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile; telkinle güdüleme (r=.64, p<.05) idealleştirilmiş etki davranış (r=.51, p<.01), idealleştirilmiş etki atfedilen (r=.63, p<.01), entelektüel uyarım (r=.63, p<.01), bireysel destek (r=.56, p<.01), koşullu ödül (r=.59, p<.01) arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılıkla telkinle güdüleme davranışları arasındaki anlamlılığın .05 düzeyinde olması dikkate alındığında, telkinle güdüleme davranışlarının yüksek olma derecesi ile örgütsel bağlılık arasında

diğerlerine göre daha önemli bir ilişki olduğu, dolayısıyla telkinle güdüleme davranışlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde yükselttiği söylenebilir. Örgütsel bağlılık ile laissez-faire liderlik davranışları arasındaki korelasyon ($r=-.43$, $p<.01$) incelendiğinde ise aralarında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu durum Laissez-faire liderlik davranışları arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada, örgütsel bağlılığın yordanması amacıyla liderlik stillerinin boyutları ile örgütsel bağlılık arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir.

TABLO 4.

Örgütsel Bağlılığın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	35.101	2.331		15.061	.000		
İdealleştirilmiş etki (davranış)	-.445	.267	-.148	-1.662	.098	-.107	-.077
İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	.405	.272	.160	1.493	.137	.096	.070
Telkinle güdüleme	.887	.318	.318	2.789	.006	.177	.130
Entelektüel uyarım	.384	.288	.147	1.331	.184	.086	.062
Bireysel destek	.276	.220	.107	1.255	.211	.081	.059
Koşullu ödül	.209	.241	.077	.870	.385	.056	.041
İstisnalarla yönetim (aktif)	-.028	.160	-.009	-.177	.860	-.011	-.008
İstisnalarla yönetim (pasif)	-.102	.182	-.030	-.558	.577	-.036	-.026
Laissez-faire	-.304	.172	-.111	-1.770	.078	-.113	-.083

R=.692 R²=.478 Düzeltilmiş R²=.459 F_(9,249)=24.449 p=.000

Tablo 4’de, çalışma grubundaki okul müdürlerinin liderlik stillerinin boyutlarının, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R=.692, R²=.478, $p<.01$). Liderlik stilleri ile ilgili dokuz değişken birlikte, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık % 48’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası;

telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire ve idealleştirilmiş etki (davranış) şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, telkinle güdüleme değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) ise şöyledir; Örgütsel bağlılık = $35.101 + 0.887$ telkinle güdüleme + 0.405 idealleştirilmiş etki (atfedilen) + 0.384 entelektüel uyarım + 0.276 bireysel destek + 0.209 koşullu ödül + $- 0.028$ istisnalarla yönetim (aktif) + $- 0.102$ istisnalarla yönetim (pasif) + $- 0.304$ laissez-faire + -0.445 idealleştirilmiş etki (davranış).

Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre, liderlik stilleri boyutunda okul yöneticileri en fazla idealleştirilmiş etki (davranış), en az ise laissez-faire liderlik davranışlarını gerçekleştirmektedirler. Boyutlara sıralı şekilde bakıldığında; birinci sırada idealleştirilmiş etki (davranış) olduğu onu, telkinle güdüleme, koşullu ödül, idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire liderlik davranışlarının izlediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin ilk beş sırada yer alan davranış boyutlarından dördünün dönüşümcü, birinin ise (3. sırada koşullu ödül) etkileşimci liderlik davranış boyutlarından oluştuğu görülmüştür. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine dayalı olarak, çalışma grubunda bulunan okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini söylemek mümkündür. Standart sapmalara göre grupların dağılımı incelendiğinde ise en homojen dağılımın ($s=.73$) istisnalarla yönetim (pasif), en heterojen dağılımın ise ($s=.98$) idealleştirilmiş etki (atfedilen) boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında ana hatlarıyla, Karip (1998), Korkmaz (2005, 2006 ve 2007), Eryılmaz (2006), Yıldırım (2006), Cemaloğlu (2007.a ve b), Chen'in (2008) araştırma bulgularıyla önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre yöneticilerde en fazla görünen liderlik davranışları dönüşümcü liderlik boyutunda ortaya çıkmaktadır.

Çalışma grubundan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili davranışları ağırlıklı olarak sergilemeleri olumlu görülmektedir. Avolio ve diğerleri'nin (1991) belirttiği gibi dönüşümcü

liderler, izleyenlerini hepsi benzer özelliklere sahip bireyler olarak değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Dönüşümcü liderler birer değişim ajanıdır. Bunun yanında örgütlerde en sık rastlanılan liderlik stillerinden biri de etkileşimci liderliktir. Etkileşimci liderler, işgörenlerin işi nasıl yapacağını belirleyerek, iş başarılı bir şekilde yapıldığında ya da amaçlara ulaşıldığında onlara çeşitli ödüller verirler. Bu liderlik stilinde işgörenlerin beklenti ve rolleri liderler tarafından belirlenmektedir. Araştırma sonucunda, ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışları gözlenmekle birlikte, etkileşimci liderlik boyutlarından koşullu ödül davranışlarının da çalışma grubundaki okul müdürleri tarafından önemli derecede sergilendiği görülmektedir. Koşullu ödül bir çeşit takas, yani işgörenlerin performansının belli şekilde ödüllendirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Burada ortaya çıkan sonuç okul müdürlerinin, ödül sistemini iyi bir şekilde kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bahsedilen ödüller tamamen maddi ödüller olarak düşünülmemelidir. Öğretmenin gösterdiği çabalara karşı okul müdürünün ona yardımcı olması, öğretmenlerin beklenen rol ve davranışları gerçekleştirdiklerinde müdürün bunu memnuniyetle karşılayarak öğretmeni takdir etmesi bu bağlamda ele alınabilecek ödüllerdendir. Dolayısıyla etkili bir okul yönetimi için dönüşümcü liderliğin yanı sıra etkileşimci liderliğin bazı boyutlarının da gerekli olduğu söylenebilir.

Araştırmada örgütsel bağlılık anketine verilen cevaplar analiz edildiğinde, öğretmenlerin bu ankete verdikleri cevapların ortalamalarının *katılıyorum* derecesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç doğrultusunda çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arzu edilen düzeyde olduğunu, mesleklerine ve işlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Porter ve diğerlerinin (1974) belirttiği gibi örgütsel bağlılık; örgütün amaç ve değerlerini kabul ve güçlü bir bağlılık, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik güçlü bir arzunun bileşiminden meydana gelmektedir. Araştırmada kullanılan anketteki sorular da bu davranışları ölçmeye yöneliktir. Anket tek faktörlü olarak örgütsel bağlılığı bir bütün olarak ölçmesine rağmen, ankette yer alan sorulardan üç tanesi personelin örgütsel üyeliği sürdürme arzusu ile ilgilidir. Bu maddelerin ortalamaları incelendiğinde ise ($\bar{x}=2.98$, $s=.83$) öğretmenlerin biraz katılıyorum derecesinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik isteklerinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle öğretmenlerin çalıştıkları işe ve mesleklerine karşı saygılı oldukları, çalıştıkları sürece okulları için ellerinden gelen gayreti göstermeye istekli oldukları, fakat uygun zaman ve fırsat bulduklarında kurumlarından ayrılacakları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmada bu yönde bir veri toplanılmamasına rağmen bunun nedenleri arasında, öğretmenlik mesleğinin

toplumdaki statüsü, ekonomik imkanlarının yetersizliği ve öğretmenliğin özveri gerektiren bir meslek olması nedeniyle öğretmenlerin fazla yıpranmaları sayılabilir. Ülkenin sosyo-ekonomik durumu göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerinin okullarını ve mesleklerini sevmelerinin yanında, öğretmelik mesleğinin kamuda özel öğretim kurumlarına göre daha iyi sosyal ve ekonomik imkanlara sahip olması, eğitim kurumları dışında başka bir sektörde çalışma alanlarının sınırlı olması gibi nedenler de örgütsel bağlılıklarının yüksek çıkmasında etkili olabilir.

Örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri arasındaki korelasyonların çift yönlü olarak test edilmesi sonucunda ise; örgütsel bağlılık ile; telkinle güdüleme, idealleştirilmiş etki (davranış ve atfedilen), entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile telkinle güdüleme arasındaki ilişki ise diğerlerine göre daha yüksek derecededir. Telkinle güdüleme, liderlerin örgütün vizyonunu çalışanlarla paylaşması, izleyenlerde bir güven ve heyecan oluşturarak onlara enerji ve iyimserlik aşılması ile ilgilidir. Dolayısıyla bu sonuç telkinle güdüleme davranışlarının artmasının çalışma grubundaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Liderlik stillerinin kendi boyutları arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise, laissez-faire liderlik davranışları dışında kalan tüm boyutlardaki korelasyonların pozitif yönde olduğu görülmüştür. Laissez-faire liderlik davranışları ile idealleştirilmiş etki (davranış) arasında .05 düzeyinde ($r=-.47$) orta derecede ve negatif yönde anlamlı bir ilişki, idealleştirilmiş etki atfedilen ($r=-.50$), telkinle güdüleme ($r=-.50$), entelektüel uyarım ($r=-.47$), bireysel destek ($r=-.35$), koşullu ödül ($r=-.43$) arasında ise .01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İstisnalarla yönetim (pasif) boyutunda ise pozitif yönde ($r=.34$, $p<.01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu durum laissez-faire liderlik davranışlarının arttığı durumlarda, dönüşümcü liderlik davranışlarının ve etkileşimci liderlik davranışlarından koşullu ödül davranışlarının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun yanı sıra laissez-faire davranışlarının artması istisnalarla yönetim (pasif) davranışlarının da artmasına neden olmaktadır. İstisnalarla yönetim pasif davranışları, liderlerin hataların veya problemlerin ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan, düzeltici bir eylemde bulunmadan beklediği davranışları kapsamaktadır. Bu yönüyle laissez-faire liderlik stili ile de benzerlikler göstermektedir.

Terzi ve Kurt'un (2005) ilköğretim okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi adlı araştırmalarında da, dönüşümcü liderlik kapsamında yer alan özellikleri

taşıyan okul yöneticilerinin görev yaptığı okullardaki örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olması arasında da bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir araştırmacı Chen (2008), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiş, fakat idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve telkinle güdüleme boyutlarında diğerlerine göre daha yüksek ilişkinin varlığını ve böylece dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe nazaran örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar, bu araştırma sonucu elde edilen bulgular ile de büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir.

Liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı yordamasını test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ise, liderlik stillerinin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik stilleri ile ilgili dokuz değişken birlikte, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık % 48'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, telkinle güdüleme örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir yordayıcı olarak görülmüştür. Bu durumda çalışma grubunda, dönüşümcü liderlik davranışlarının etkileşimci liderlik davranışlarına göre örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu söylemek mümkündür. Terzi ve Kurt'un (2005) araştırmalarında da dönüşümcü liderlik boyutunda kabul edilebilecek demokratik yönetici davranışlarının, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu başka ifadeyle, yönetici davranışları ne kadar demokrat olursa öğretmenlerin örgütsel bağlılığı da o kadar fazla olacaktır sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, verimlilik ve kalite anlayışıyla çalışan örgütlerde liderlik stillerinin önemli bir hale geldiği, bu bağlamda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Eğitim yönetimi alan yazını incelendiğinde, liderlik konusunun çok geniş bir yer tuttuğu görülmektedir. Bilim insanlarının çağdaş okul müdürlerinin liderlik standartlarını belirlemeye yönelik gayretleri altında yatan temel nedenlerden birisi, okul müdürünün çağdaş, etkili okulun yaratılmasında en önemli öge olmasıdır (Gümüşeli, 2001). Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yetiştirilmesindeki rolü, aksamaları yerinde gözlemesi, eğitim hizmetlerinin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer alması ve kuramla uygulama arasında köprü olması açısından önemlidir (Aydın, 2005:203). Okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özellikleri konusunda ise değişik görüşler vardır. Fakat bu araştırmada da vurgulandığı gibi bunlardan en çok kabul görenlerden ikisi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarıdır. İlgili alan yazın incelendiğinde özellikle dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans vb.. boyutlarda oldukça etkili bir liderlik stili

olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre de dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin liderlik davranışları, etkileşimcilikten, dönüşümcülüğe doğru yaklaştıkça örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili konusunda bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltme açısından önemli görülmektedir.

Kaynakça/References

- Akbaba-Altun, S.(2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online.2* (1), 10-17. <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- 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.
- Ashman, I.(2007) An investigation of the british organizational commitment scale. a qualitative approach to evaluating construct validity. *Management Research News*. 30 (1), 5-24
- Avolio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avolio, B.J., Bass, B ve Jung, D.I.(1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 72, 441-462
- Aydın, İ.(2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ.(2006). *Eğitim ve öğretimde etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pres.
- Bass, B.M ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership:1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.

- Bass, B.M., ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, CA: Mind Garden Inc. USA.
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B.M ve Steidlmeier, P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 10 (2), 181-217.
- Boylu, Y., Pelit, E ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*. 44 (511), 55-74.
- Brown, B.B.(2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Unpublished doctoral Dissertation. Virginia State University, Virginia.
- Buchanan, B (1974) Building organizational commitment the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19, 533-546
- Celep, C.(2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C., Bülbül, T., ve Tunç, B. (2000). Aday öğretmenlerin örgütsel adanma odakları. *Trakya Üniversitesi Dergisi, Sosyal Bilimler C Serisi*. 1 (1), 79-86.
- Celep, C.(2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, L.Y.(2008) An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies <http://www.huizenga.nova.edu/jame/examination.htm> (4.5.2008 tarihinde erişildi).
- Cemaloğlu, N.(2007.a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N.(2007.b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Çelik, V.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16, 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. İçinde: Y.Özden (Ed) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Durna, U ve Eren, V.(2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Erçetin, Ş.Ş.(2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eryılmaz, F.(2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.
- Gümüseli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri*.
- Gümüseli, A.İ.(2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A ve Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>. (6.04.2008 tarihinde erişildi.).
- Karip, E.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Kaya, N ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Korkmaz, M.(2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M.(2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Masood, S.A., Dani, S.S.,Burns, N.D ve Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 941-949.
- Mathews, B.P. ve Shepherd, J.L.(2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75, 369-375.
- Meyer, J.P ve Allen, N.J.(1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J.P ve Allen, N.J (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

- Nanus, B. (1992). Visionary leadership. How to re-vision the future. *The Futurist*. September, 20-25.
- Nguni, S., Slegers, P., ve Denesen, E.(2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*. 17 (2), 145-177.
- Oktay, E ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Geliştirilmiş 6. Baskı. Ankara: PegemA yayınları.
- Özden, Y.(1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim dergisi*, 135, 35-41.
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 113 -130.
- Özkaya, M.O., Deveci Kocakoç, İ, ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 77-96.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T ve Boulian, P.V.(1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Swales, S.(2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4 (2), 155-178.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.
- Terzi, A.R ve Kurt, T.(2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm>. (5.4.2008 tarihinde erişildi).
- Tucker, M.L., McCarthy, A.M., ve Jones, M.C.(1999). Women and men politicians: are some of the best leaders dissatisfied? *Leadership & Organization Development Journal*. 20 (6), 285-290
- Tucker, B.A., ve Russel, R.F.(2004).The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 10 (4), 103-111.
- Uyguç, N ve Çımrın, D. (2004). DEÜ, araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 19 (1), 91-99.

Bekir Buluç

- White, M.M., Parks, J.M., Gallagher, D.G., Tetrault, L.A ve Wakabayashi, M..(1995). Validty evidence for the organizational commitment questionnaire in the Japanese corporate culture. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 278-290.
- Wasti, S.A.(2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525–550.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H.(2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, C.(2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (ankara ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

İletişim/Communication:

Yrd. Doç. Dr. Bekir BULUÇ
G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi,
İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği ABD
e-mail: buluc@gazi.edu.tr

Received: 03/05/2008
Revision: 08/10/2008
Second revision: 27/10/2008
Approved: 02/11/2008