

## **Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillерinin Etkisi**

**Mehmet Korkmaz**

*Bu araştırma, müdürün liderlik biçiminin “dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik” ve öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Daha spesifik olarak, okulun örgütsel sağlığındaki çeşitliliğin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkilendirilebileceği araştırılacaktır. Bunun için Türkiye’deki okullarda görev yapan 875 öğretmene likert tipinde sayısal bir anket uygulandı ve öğretmenlerin 630’u ankete cevap verdi. Bağımsız değişkenlerle-bağımlı değişken arasındaki direkt ve indirekt ilişkileri açıklamak için Path analizi kullanıldı. Analiz sonucunda elde edilen en ilginç bulgu şu idi. Okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stилиnin güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğidir. Dönüşümsel liderlik biçimi aynı zamanda okulun örgütsel sağlığını direkt ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de indirekt olarak etkilemektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** örgüt sağlığı, liderlik stilleri, dönüşümsel liderlik

Liselerin sağlıklı bir örgütsel yapıya kavuşturulması bütün araştırmacıların amacı haline gelmiştir. Alan araştırmacıları bu çalışmalarında öğretmenlerin nicel ve nitel yetersizliklerini, finansman ve okul binası yetersizliklerini birer değişken olarak ele almışlardır. Fakat okulun örgütsel sağlığı üzerinde öğretmenlerin iş doyumunu ve okul yöneticisinin okul içerisinde gösterdiği liderlik davranışlarının etkisini ilişkilendiren araştırmalar yapılmamıştır. Araştırmacılar bazen iş doyumunu ve liderlik stillerini tek başına ele alıp incelemişler (Balcı, 1985; Pehlivan, 2000; Özdayı, 1991; Kabadayı, 1982) ama her ikisini birlikte ele alıp ilişkilendirecek araştırma yapmamışlardır.

Ülkemizde öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin yapılan araştırma sonuçları önemli bir gerçeği ortaya çıkarmıştır. Bu gerçek ise öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde ücretlerinin yetersizliği, (Balcı, 1985; Çelik 1987) kaynak yetersizliği (Koçak, 2002) okul yöneticilerinin liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin araştırmada (Kabadayı, 1982; Alıç, 1985) iş stresi ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin tespitinde (Özdayı, 1990) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırma sonuçları konunun yeniden ele alınıp irdelenmesini zorunlu kılmıştır. Çünkü iş doyumunu çalışanın işini, iş hayatını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Bu haz duygusunun derecesi ne oranda yüksek ise, işinden sağladığı doyumda o oranda yükselir (Başaran 1982). İş doyumsuzluğu, çalışanın kendisine bakış açısını etkiler, onun özgüveninin geliştirir ya da köreltir ve sonuç olarak kendi başarısızlığına ve diğerlerine karşı saldırgan olmaya davet eder.

Şüphesiz ki tartışılmayacak kadar açık olan diğer bir konuda öğretmenlerin iş tatmini üzerinde okul yöneticilerinin gösterdiği liderlik davranışlarının etkisidir. Bu alanda yapılan birçok araştırma okul yöneticilerinin okul içerisinde gösterdikleri uygun liderlik tarzlarının çalışanların iş doyumunu düzeyleri üzerinde etkili bir faktör olduğudur (Howell ve Avolio, 1993; Bogler, 2001).

Müdür mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Müdürün yöneticilik bilgi ve becerisi sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımakta ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır (Anderson, 1991). Birçok şekilde okul müdürü; okuldaki en önemli ve etkili bireydir. Okuldaki öğrenme iklimini, çalışanlar arasındaki ilişki düzeyini ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, çevresi ile iyi ilişkiler kurabiliyorsa, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerini sergileyebiliyorlarsa, müdür ve öğretmenler yüksek düzeyde güvene sahipse; yöneticinin okul içerisinde gösterdiği liderlik

stilini başarının anahtarı olarak düşünebiliriz (Hoy ve Sabo, 1998; Hoy ve Miskel, 1991). Bu noktada okulun örgütsel sağlığı da böyle bir başarının oluşmasına ve ortaya çıkmasına destek veren uygun ortam olarak görev yapacaktır.

Bir okulun örgütsel sağlığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin karşılıklı kişisel ilişkilerini betimleyen yararlı bir yapıdır (Hoy, Tarter ve Kottkamp's, 1991). Örgüt sağlığı okulun psiko-sosyal durumunu gösterir. Örgüt Sağlığı Miles (1969)'ın da dediği gibi, değişime girilmeden önce belirlenirse okulun hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir. Bu şekilde bir durum tespitinin yapılması yapılacak çalışmalarda ne derecede ilerleme kaydedildiğini görmemize yardımcı olur. Okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç sadece durumu tespit etmek değildir. Okulun sağlıklı veya sağlıklı olmaması, öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağlayıp sağlamadıkları bir belirtidir. Esas olan nelerin bunlara sebep olduğunun belirlenmesidir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Bunun için şu sorulara araştırmada cevap aranacaktır.

Öğretmenler okul müdürlerini nasıl algırlarlar? Onlar müdürlerini dönüşümsel ya da etkileşimli lider olarak mı görürler? Kendi kurumlarını sağlıklı mı yoksa sağlıklı mı algılıyorlar? Müdürlerin davranışı öğretmenlerin iş doyumunu ile nasıl ilişkilidir? Örgütsel sağlık ile öğretmenlerin iş doyumunu nasıl ilişkilendirilir? Birçok araştırmacı müdürlerin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumunu, performans ve etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırdılar (Hipp, 1997; Hipp ve Bredeson, 1995; Matteson, Ivancevich ve Smith, 1984; Jamal, 1985; Rasmussen, 1996; Balci, 1985; Karip, 1998; Çelik, 1998; Leithwood, 1992; Kirby, Paradise ve King, 1992; Bogler, 2001).

Bu araştırmalarda liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerindeki birlikte ve ayrı ayrı direkt ve indirekt etkileri araştırmaya dahil edilmemiştir.

Liderlik stillerinin (dönüşümsel ve etkileşimli lider) ve öğretmenlerin iş doyumunun sağlıklı bir okul ortamı yaratma üzerinde etkili olduğuna ilişkin beklentiyi destekleyen birkaç neden vardır. Birincisi, dönüşümsel liderler kendi kurumunda çalışan personelin kişisel değer sistemlerine aktif olarak katılarak okul içi ilişkileri en üst seviyeye çıkarırlar. Ayrıca, dönüşümsel liderler personelin kimlikleri ile okul örgütünün ortak kimliğini ilişkilendirecek açıklamalar yaparlar. Böylece personelin içsel motivasyonu ve karşılıklı ilişkilerinin kalitesi daha da artar (Jung, Chow ve Wu, 2003). İkincisi, dönüşümsel liderler entellektüel uyarım sağlayarak personellerini yaratıcı düşünme süreçlerini benimsemeleri konusunda teşvik ederler, eski

problemleri yeni yöntemlerle çözüme konusunda düşünmeye iterler (Sosik, Avolio ve Kahai, 1997; Hater ve Bass, 1998).

Her ne kadar liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunun okul sağlığı üzerinde etkili olduğunun düşünülmesi mantıklı ise de bu ilişkinin ne yönde bir ilişki olduğuna dair deneysel çalışma sayısı son derece azdır. Bütün bu açıklamalar bize göstermiştir ki okul yöneticilerinin okul içerisinde gösterdikleri davranışların dönüşümsel liderlik özelliğini yansıtması okulda çalışan her düzeydeki personel üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır. Özellikle öğretmenlerin yapmış oldukları işten aldıkları doyumun düzeyinde de bir artış olabilir. Yani dönüşümsel liderlik stili yüksek iş doyumunun bir tetikleyicisi olabilir. Daha öncede açıklandığı gibi sağlıklı bir okul ortam yaratmada gerçekten dönüşümsel liderlik stili ile yüksek iş doyumunu etkili birer faktör olabilir mi sorusu bu araştırmanın amacını yansıtması açısından önem taşımaktadır. Daha belirgin olarak bu çalışmada; okulun örgütsel sağlığındaki çeşitliliğin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkilendirilebileceği araştırılmıştır.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin kendi okullarında gösterdikleri yöneticilik davranışları daha çok dönüşümsel liderlik davranışı özelliğini mi? Yoksa etkileşimsel liderlik davranışı özelliğini mi? Yansıtmaktadır?
2. Dönüşümsel liderlik davranışı ile okulların örgüt sağlığı arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Etkileşimsel liderlik davranışı ile okulların örgüt sağlığı arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki vardır?
5. Etkileşimsel liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında nasıl bir ilişki vardır?
6. Öğretmenlerin işten aldığı doyum ile okulun örgütsel sağlığın arasında hangi yönde bir ilişki vardır?
7. Dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgüt sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?

Daha belirgin olarak bu çalışmada; okulun örgütsel sağlığındaki çeşitliliğin ne kadarının müdürün liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkilendirilebileceği çalışılacaktır.

## **Teorik Yapı**

### *Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik*

Bir okul yöneticisi, okulda görev yapan her kademedeki personel tarafından paylaşılan ve desteklenen örgütsel amaçlar için vizyon geliştirme, vizyonu personel arasında ortak kılıp yürürlüğe koyarak tüm öğrenci ve öğretmenlerin başarısını arttıran bir eğitsel liderdir (Sashkin, 1988 ). Eğitsel liderlik kavramı 1970'lerin sonunda ilk ortaya çıktığında müdürler bir okulu net beklentiler ortaya koyarak, sıkı disiplin kurarak ve yüksek standartları ortaya koyarak okulu yönettikleri takdirde etkili müdürler olarak düşünölmüşlerdir. Bu liderlik görüşü hiyerarşiye dayanıyordu ve yöneticilerin otoritelerini sıkı bir şekilde astlarına uygulamalarına bağlıydı (Lashway, 1995). Fakat, Leithwood (1992, 1994)'ında işaret ettiği gibi eğitsel liderlik 1980 ve 1990'lardaki görüşlere uyum gösteriyordu. Zira bu liderlik biçimi halkın eğitim kurumlarından beklentileri ile karar vericilerin okul müdüründen olan beklentilerine cevap verebiliyordu. Mamafih, 1990'larda okullar müfredat geliştirme, öğrenci ve öğretmenlerin rolleri, öğrenme ve öğretme stratejileri, personel motivasyonu gibi benzer konularda köklü değişiklikler geçirdiler. Bu değişiklikler eğitimsel liderlik alanını yöneten felsefede bir değişikliğe sebep oldu. Fakat eğitsel liderlik bu değişikliklere cevap veremiyordu. Bunun üzerine 1980'lerin sonundaki karmaşayı ele alıp çözmek için örgütler ve araştırmacılar çok az öneride bulundular. Bu konudaki ilgili araştırmalar (Vizyoner Liderliği içine alan Sashkin'in 1988; karizmatik liderlikle ilgili Conger, 1989; Conger ve Kanungo, 1988; House, 1977 ve dönüşümsel modeller için Bass, 1985; Tichy ve devanna 1986; Conley ve Goldman, 1994 de kolaylaştırıcı liderlik). Bu öneriler sonucunda müdürlerin vizyoner liderliği örgüte taşıması beklenirken dönüşümsel liderlik kavramı yavaş yavaş konunun merkezine doğru hareket etti. Fakat bu konu eğitsel liderler tarafından dikkate alınmadı ( Leithwood ve Jantzi,1990).

Etkileşimci ve dönüşümsel liderlik modelleri arasındaki ilk karşılaştırma Weber, (1947)'in karizmatik liderlik üzerindeki etkileyici çalışmasına dayanarak James MC Gregoer Burns tarafından yapıldı. Burns karizma teriminin anlamını yitirdiğine inanıyordu. Burns, (1978) dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimledi (s.20). Buna karşın Burns etkileşimci liderliği ise, lider takipçilerinin rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek örgütsel amaçlara ulaşmada bireysel katkıda bulunan kişileri yönlendirir ya da motive eder diye açıklamıştır

(Burns, 1978). Burns bu açıklamalarıyla etkileşimci ve dönüşümsel liderliğin birbirine zıt iki uçda yer aldığını ifade etmekteydi. Bernard Bass (1985) Burns'un bu görüşündeki temel hatayı düzeltti. Bass ve onun yardımcısı Bruce Avolio tarafından geliştirilen çok yönlü liderlik anketi "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) kullanarak Bass bağımsız ve birbirini tamamlayan iki yaklaşım buldu.

Bass "MLQ" Faktör analizi uygulayarak dönüşümsel liderliğe ait 4 alt faktör; Karizma, Telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek ile koşullu ödül ve istisnalarla yönetim olarak isimlendirdiği ve daha sonra Laissez-faire liderliği de ilave ederek etkileşimci liderliğe ait alt boyutları nitelendirdi. Bass'a göre karizma, dönüşümsel liderler öyle bir şekilde davranırlar ki takipçileri onlara özenir, saygı gösterir ve güvenir; kısaca lidere benzemeyi arzu ederler diyerek açıklamıştır.

Telkinle güdüleme, dönüşümsel lideri izleyenler için moral kaynağı oluşturur, onların ihtiyaç ve arzularına dikkat ederek kendi ve örgütsel amaçlara ulaşmada takipçilerde ortak amaç duygusu yaratırlar. Entelektüel uyarım ise, liderin takipçilerini sorunlara yaratıcı ve olağanüstü çözümler bulması için motive edebilme yeteneğidir. Bireysel destek, liderler her bir takipçinin gereksinim ve arzularına dikkat ederek gelişmeleri için yeni olanaklar yaratırlar. Bunun için ise personelini tanıma konusunda çaba sarf ederler.

Etkileşimci liderliğin bir alt faktörü olan koşullu ödül, liderin takipçilerinin uygun görülen hareketlerini ödüllendirip uygun olmayan davranışlarını cezalandırma ya da yaptırıma uğratmayı ifade eder. İstisnalarla yönetim, liderin sadece işler yanlış gittiğinde müdahale ettiği bir durumla ilgilidir. Daha sonra bu faktör pasif ve aktif yönetim olarak iki biçimde düşünüldü (Bass ve Avolio, 1990). Aktif yönetim de lider kuralları hataları önlemek için uygular, hataların kayıtlarını tutar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşır. Pasif yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar duruma müdahale etmez, hata olmadan eylemde bulunmaz.

Bu alt faktörler "Pasif ve aktif yönetim" liderliğin bir olumsuz niteliği olarak görülmektedir (Silins, 1994; Alimo, Metcalfe ve Alban, 2001). Bunlara ilaveten laissez-faire liderlik, liderliğin yasal olarak sona erdirildiği bir durumdur.

Yukarıdaki paragraflarda (MLQ) ya ilişkin yaptığımız ayırımı kullanarak şunu söyleyebiliriz, etkileşimci liderler etkili performansın sürekliliğinin sağlanması ya da elde edilmesi üzerinde yoğunlaşacaklar. Dönüşümsel liderler ise gelecek üzerine odaklanmış ve daha enerjik olan

vizyonlar üzerinde yoğunlaşacaklardır. Dönüşümsel liderlik etkileşimci liderliğe göre esin kaynağı olan vizyon temaları ile daha pozitif bir şekilde ilişkilidir. Etkileşimci liderler ise daha çok gündemin belirlenmesi, ödüllerin netleştirilmesi ve enstrümental temalarla ilişkilidir (Bass, 1985; Bryman, 1993; Shamir, 1993).

Shamir, House ve Arthur (1993) dönüşümsel liderlerin takipçileri üzerinde sahip oldukları özel etkinin takipçilerin tutumlarında, kendi algılarında ve değerlerinde gözlenebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümsel liderin kişilik özellikleri arasında duygusal ve sosyal yeterlilik vardır. Bu liderlik “düşünen” kişilik sivilinden daha çok “Hisseden” kişilik sivilisi ile ilişkilidir (Roush ve Atwater, 1992).

### *Öğretmenlerin İş Doyumu*

Günümüzde öğretmenlerden, bireyleri hızla değişen teknolojik bir topluma hazırlamaları ve toplumun çeşitli problemlerine çözüm yolları bulmaları istenmektedir. Bütün bu sorumlu davranışları yerine getirmeye çalışan öğretmenler genellikle uygun olmayan koşullarda öğretim yapmakta, kendilerini işlerinde geliştirme fırsatları yakalayamamakta ve düşük ücret karşılığında çalışmaktadırlar. Birçok öğretmen işe başladıktan bir süre sonra meslekleri, öğrencileri ve kendileri hakkında olumsuz tutumlar geliştirmeye başlamaktadırlar (Schwab, Jackson ve Schuler, 1986). Olumsuz koşulların sürekliliğini devam ettirmesi sonucu ise, öğretmenlerin işe ilişkin çabaları ve iş doyumları azalmakta bir süre sonra pek çok öğretmen mesleğini terk etmek istemektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Öğretmenlerin işlerinden elde ettikleri doyum düzeyinin yetersizliğinden kaynaklandığını düşündüğümüz bu durumlara çözüm bulmak Eğitimin görevidir. Bu noktadaki eğitimin görevi Öğretmenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve onunla ne kadar doyuma ulaştıkları konuları ile ilişkili görülmektedir. Bu sebepten dolayı eğitim araştırmacılarının “okullar, öğretmenlerin iş doyumuna daha fazla dikkat göstermelidir” önerisi şaşırtıcı değildir (Heller, Clay ve Perkins, 1993, s. 75).

Türk Milli Eğitim sistemi içerisinde yer alan genel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunun tespitine ilişkin yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki öğretmenler yaptıkları işten yüksek düzeyde doyum elde edememektedirler (Balcı, 1985; Çelik, 1987; Peknedal, 1988; Özdayı, 1991).

Bu araştırma verilerine göre öğretmenler mesleğin ilk 1-5 yılları arasında yüksek iş doyumunu elde ederlerken daha sonraki yıllarda bu

doyumun ciddi bir şekilde düşüş gösterdiğini ortaya koymuştur. 2004-2005 öğretim yılında meslekten ayrılan öğretmenlerin ayrılma nedeni olarak düşük ücret almaları, gelişme ve yükselme imkanlarının yetersizliği gösterilmiştir. Bu nedenlerden dolayı aynı yıl içerisinde 1431 öğretmen ya emekliliklerini istemişler veya emeklilik hakkını elde etmeden meslekten ayrılmışlardır (Devlet İstatistik Verileri, 2005).

Reyes ve Shin (1995) örgüte bağlılığın gelişmesi için iş doyumunun var olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Zira, iş doyumunu arttıkça örgüte olan bağlılıkta artmaktadır (John ve Taylor, 1999). Okullarımızda düşük iş doyumuna yol açan diğer önemli bir faktörde okul yöneticilerinin okul içerisinde öğretmen ve diğer çalışanlara karşı gösterdikleri yönetim biçimidir. Daha çok yöneticinin liderlik stillerini ifade eden bu anlayış öğretmenler üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Bu noktada Bailey (1992) yönetim biçimini algılama ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu araştırma verileri önemli bir gerçeği bir kere daha ortaya koymuştur. O gerçek ise, okul yöneticilerinin yetiştirildiği programların yeniden gözden geçirilmesidir. Okullarımızda görev yapan öğretmenler tipik bir yönetici anlayışına sahip kimselerle değil dönüşümsel liderlik davranışlarına sahip yöneticilerle çalışmak istemektedirler. Amabile (1998) okul yöneticisinin kurum içerisinde sergilediği liderlik stiline çalışma ortamı ve örgüt kültürünü etkileyerek öğretmenlerin iş doyumlarını ve motivasyonlarını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı, özen gösteren ve motive edici müdür davranış biçimleri ile öğretmenlerin müdüre güven duymaları, okula bağlılıkları ve örgütsel sağlık arasında yüksek bir korelasyon vardır (Depasquale, 1996; Meade, 1994; Vakmalian, 1995). Sonuç olarak, liderlik stilleri, iş doyumunu ve örgütsel sağlık alanlarına ilişkin yapılan yoğun literatür taraması göstermiştir ki iş doyumunu pozitif olarak dönüşümsel liderlik ve örgütsel sağlık ile ilişkili olabilir. Bu ilişkinin yönü, gücü ve etki derecesi beklide bize liselerle cereyan eden birtakım eğitim problemlerinin çözümünde yardımcı olabileceği umududur.

Öğretmenlerin iş doyumunu konusuna ilişkin yapılan araştırmaların birçoğu doyuma ve doymsuzluğa ulaştıran faktörleri inceleyen Herzberg, Mausner ve Snyderman, (1959)'ın bu konudaki öncü araştırmalarına dayanmaktadır (Bogler, 2001). Bu araştırmacıların temel çıkış noktası Abraham Maslow (1970)'un Güdüler hiyerarşisi olmuştur.

Herzberg çift etmen kuramında, Maslow tarafından beş basamak içinde belirtilen gereksinimleri iki esas parçaya bölmekte ve bunların bir kısmına hijyen, bir kısmına güdeleyici etmenler adını vermektedir. Maslow'un



ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç sırada yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar kategorileri, Herzberg'in teorisinde Hijyen faktörlerine isabet eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise Herzberg'in motivasyon faktörlerine isabet etmektedir. Tatmini yaratanlar güdeleyici olup daha çok işe ilişkin faktörlerdir, tatminsizlik yaratanlar ise işin dışsal kısmı ile ilişkili olup hijyen faktörleridir. Şirket politikası, yönetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücretin motive edicilerden ziyade hijyen faktörleri olduğunu; bunların aksine, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme ise güdeleyici faktörlerdendir (Gawel, 1997; Thornely ve Lees, 1993; Ataay, 1988).

Yoğun literatür taraması iş doyumunun pozitif olarak dönüşümsel liderlik ve örgütsel sağlık ile ilişkili olduğu iddiasını destekler (Reyes ve Shin, 1995; Rossmiller, 1992; Shann, 1998; Tarabeh, 1995; Bogler, 2001). Öğretmenler müdürlerini örnek alınacak bir model, karar vermede yetenek ve kabiliyetlerini ön plana çıkaran personelinin işin amaçlarına motive eden, bir görevi yerine getirmede kolektif çabayı ön plana çıkarmaya çalışan birisi olarak algıladıklarında işlerinde daha fazla doyum elde ettiklerini rapor etmişlerdir. Diğer bir ifade ile müdürün dönüşümsel liderliği öğretmenlerin iş doyumunu yine öğretmenlerin mesleki algılamaları sayesinde direkt ve indirekt olarak etkilemiştir (Bogler, 2001; Sheppard, 1996).

Howell ve Avolio (1993) 78 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmanın bir sonucu olarak yeniliği destekleyici bir örgüt ikliminin olduğu durumda örgütsel performans ile lider tarafından sağlanan entelektüel uyarım arasında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışma bir bütün olarak değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik uygulaması örgütsel sağlığın gelişmesinde etkili bir faktör olabilir tezini güçlendirmektedir. Amabile (1998) liderin kurum içerisinde sergilediği liderlik stiline çalışma ortamı ve örgüt kültürünü etkileyerek örgüt üyelerinin iş doyumlarını ve motivasyonlarını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde müdürün davranış biçimleri (Katılımcı, özen gösteren ve motive edici) ile öğretmenlerin müdüre güven duymaları ve okula bağlılıkları arasında yüksek korelasyonlar rapor edilmiştir (Depasquale, 1996; Meade, 1994; Yakmalian, 1995).

David (1990)'in Filipinlerde seçilmiş Katolik ilk ve ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırma liderlik biçimi ile öğretmenlerin örgüte bağlılığı arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkartmıştır. Reyes ve Shin (1995) örgüte bağlılığın gelişmesi için iş doyumunun var olması gerektiğini ifade etmiştir. İş doyumunu arttıkça örgüte olan bağlılık da artmaktadır (John ve Taylor, 1999).

Bailey (1992) “kendi kendini değerlendirme, iş doyumunu ve verimlilik ilişkisi” adlı araştırmasında, yönetim biçimini algılama ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu ilişkiye benzer bir sonuç da; Bogler (2001) İsrail okullarında görev yapan Yahudi ve Yahudi olmayan öğretmenlerin iş doyumunun müdürlerinin liderlik biçimlerini daha fazla dönüşümsel ve daha az etkileşimci olarak algıladıklarında arttığını ortaya çıkarttı. Modelin cinsiyet ve dine göre analizinde ise, bayan öğretmenlerin erkek meslektaşlarına göre daha fazla işlerinden doyum aldıklarını; Yahudi öğretmenlerin, Yahudi olmayan öğretmenlerden daha fazla doyum elde ettiğini buldu.

Hannum ve Sargent (2003) okuldaki işbirliğine dayalı örgütsel iklim ile çevre desteğinin (çevredeki liderlerin eğitime destek vermeleri, köy muhtarı, din adamı okul müdür v.b.) Öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini buldular.

### *Örgütsel Sağlık*

Örgütsel sağlık kavramı ilk olarak 1969’da okulların iklimini incelemek için Miles tarafından önerilmiştir (Tsui ve Cheng, 1999). Miles’e göre sağlıklı bir örgüt sadece çevresi içinde yaşamını sürdüren değil, ama uzun dönemde yaşamını sürdürme ve zorlukların üstesinden gelme yeteneklerini sürekli olarak kullanan bir yapı olarak varsayıyordu (Miles, 1969). İlk başta örgütsel yaşamın süreklilik gösteren niteliğini açıklamak için kullanılan örgütsel sağlık kavramını Parsons, Bales ve Sils (1953) Hoy ve Tarter (1991); Hoy ve Miskel (1991) şu şekilde tanımladılar. Örgütün başarılı bir şekilde kendisini çevresine adapte edebilme, üyeleri arasında birliktelik sağlayabilme ve hedeflere ulaşabilme yeteneğidir. Tanımın analizinden anlaşılacağı gibi bir okulun örgütsel sağlığı, okuldaki insan kaynaklarının “Öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve diğer çalışanlar” karşılıklı kişisel ilişkilerini betimleyen yararlı bir yapıdır. Böyle bir yapıyı okulların koruyabilmesi için çevrelerindeki toplumun desteğine ihtiyaç duyarlar, aynı zamanda da kendilerini başarılı bir şekilde çevreye adapte ederler ve ortak değerlerini çalışan personelin tamamına aşırlarlar.

Okul örgütsel sağlığının kavramsallaştırılması iki sebebe dayandırılabilir. İlk olarak; okul içerisinde yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin rol aldığı sosyal bir sistem olarak düşünülür. Bu sebepten okulun örgütsel sağlığı okul içerisinde yer alan bu anahtar oyuncular arasındaki sosyal etkileşimi yansıtması gerekir (Cheng, 1987). İkinci olarak; sağlıklı bir okul değişik okul fonksiyonlarını icra etmede etkili olması

gerekir. Parsons'un örgütsel görüşüne göre sağlıklı bir okulda Teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyler bir uyum içindedir okul temel ihtiyaçlarını karşılar ve enerjisini misyonuna doğru yönlendirir. Ayrıca, sağlıklı okullarda öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve okul çevresi yapıcı ve işbirlikçi bir şekilde çalışır (Parsons, 1967). Hoy 1991'de Parsons'a ait bu görüşü adapte etmiş ve okul örgütsel sağlığını ölçmek ve betimlemek için bir örgütsel sağlık envanteri (OHI) geliştirmiştir. Okulun örgütsel sağlığının 7 boyutu kavramsallaştırılmıştır. Bunun amacı bir çok örgütteki sosyal sistemlerin temel gereksinimlerinin her birisini ve kontrolün 3 düzeyini temsil etmekte (Hoy 1991, s. 183).

Bu boyutlardan Kurumsal Bütünlük; Eğitim programları içinde bir bütünlüğe sahip olan ve dış güçlerce okulu yıkmaya yönelik çabaların başarılı bir şekilde üstesinden gelen bir okulu ifade etmektedir (Tsui ve Cheng, 1999).

- Başlangıç yapısı; müdürün görev ve başarıya yönelik davranışını ifade eder.
- Göz önünde bulundurma; arkadaş canlısı, destekleyici bir müdür davranışdır. Müdür öğretmenlerin refahını araştırır ve onların önerilerine açıktır.
- Müdürün etkisi; müdürün üstlerinin hareketlerini etkileyebilme yeteneğidir.
- Kaynak desteği; yeterli sınıf malzemesi ve eğitsel araç ve gerecin var olduğu ve ekstra materyallerin kolayca elde edilebildiği bir okulu işaret eder.
- Moral; öğretmenler arasındaki güven, şevk ve arkadaşlık duygusudur.
- Akademik önem; öğrenciler için yüksek ama elde edilebilir amaçlar için okulun baskı kurmasını ifade eder. Sonuç olarak sağlıklı bir okul yukarıdaki yedi boyutta güçlü bir performansa sahip olan bir okuldur.

Okulların örgütsel sağlığına ilişkin araştırmaların birçoğu Parsons, Bales ve Sils (1953); Hoy ve Tarter (1991); Hoy ve Miskel (1991)'in bu konudaki öncü araştırmalarına dayanmaktadır. Yoğun literatür taraması sonucu göstermiştir ki örgütsel sağlığa ilişkin yapılan araştırmaların amacı sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda bir okulun sağlıklı veya sağlıklısız olmasına nelerin sebep olduğunun belirlenmesidir.

Örgütsel sağlık ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi test eden Tsui ve Cheng (1999)'ın araştırma bulguları göstermiştir ki örgüt sağlığının alt boyutlarından olan Moral, göz önünde bulundurma ve kurumsal bütünlüğün yine öğretmenlerin kişisel özelliklerinden pozisyon, medeni durum ve mesleki kıdem ile ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç okulun örgütsel sağlığı ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin öğretmenin karakterine yada özelliklerine bağlı olduğu tezini desteklemektedir (Tsui ve Cheng, 1999). Benzer bir araştırma sonucunda ise Cheng, (1990); Hoy ve Miskel, (1991); Owens, (1991); Sergiovanni, (1991). Öğretmenlerin, çalışma ortamının kalitesini algılamaları ile işlerine olan bağlılıkları arasında bir doğrusal ilişki bulmuşlardır bu ilişkinin pozitif yönde olması durumunda öğretmenlerin iş performansının ve okuldaki eğitimin kalitesinin de pozitif yönde etkileneceği görüşündedirler.

Okul müdürlerinin yine kendi okullarında gösterdikleri liderlik stilleri okul sağlığının çok kritik bir kaynağı olarak nitelendirilir. Bu konuda Fliegner (1984) okul liderliği ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada, okulun etkililiği ve sağlığı ölçülmüş ve okullar sağlıklı bulunmuştur. Okulların sağlıklı bulunmasının nedeni okulda uygulanan liderlik stillerinin etkisizliğine bağlanmıştır (Fliegner, 1984).

Farklı türde öğretim yapan liselerin örgütsel sağlığını ölçmek ve betimlemek amacıyla araştırma yapan Akbaba, (1997) araştırma sonucunda genel liselerin örgüt sağlığı puanlarını, Meslek Liseleri, Anadolu Liseleri ve Anadolu Meslek Liselerinin örgüt sağlığı puanından daha yüksek bulmuştur. Bu durumu ise genel liselerdeki güçlü sosyal etkileşime bağlamıştır. Aynı araştırmada aynı tür eğitimi veren okulların örgüt sağlığını algılamaları farklıdır. Kız meslek liselerinin örgüt sağlığı puanları, Ticaret Liseleri, İmam Hatip Liseleri, Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinin puanlarından daha yüksek bulunmuştur (Akbaba, 1997).

## **Yöntem**

### *Katılımcılar*

Araştırmaya Ankara İli Merkez İlçelerinde (Yenimahalle, Çankaya, Keçiören, Mamak, Altındağ) yer alan 46 lise'de görev yapan öğretmenler katıldı. 875 örneklem grubundaki öğretmenlerden 630'u anketlere cevap verdi ve kullanılabilir bir biçimde iade etti. Ankete cevap veren öğretmenlerin (%45) 284'ü bayanlardan (%55) 346'sı ise erkek öğretmenlerden oluşmakta idi. Bayan öğretmenlerin %12'si 5 yıllık bir

mesleki kıdeme sahip iken %37'si 6 ile 10 yıl, %25 11-15 yıl, %22'si 16-20 yıl ve %4'ü ise 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip idi. Erkek öğretmenlerin %8'i 5 yıllık bir mesleki kıdeme sahip iken %25'i 6 ila 10 yıl, %26'sı 11-15 yıl, %24'ü 16-20 yıl ve %17'si ise 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip idi.

Araştırma kapsamında yer alan 46 okul müdüründen 13'ü bayanlardan 33'ü ise erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Bu okul yöneticilerinden 39'u 6 aylık yönetici yetiştirme kursunu bitirerek bu göreve atanmış. Bu yöneticilerin yönetim görevindeki mesleki kıdemleri, 8 yıl ile 17 yıl arasında değişmektedir. 7 yönetici ise herhangi bir yönetici yetiştirme kursuna katılmadan bu göreve getirilmişlerdir. Aynı zamanda bu 7 yönetici mesleki kıdeme en fazla (35 yıl) olan kişilerdir. Anketlerin dönüş oranı %75 idi. Çalışmada yer alan okulların %42'si Sosyo Ekonomik Düzeyin düşük olduğu bölgelerdeki okullardan, %27'si Orta düzeyde olduğu bölgelerdeki okullardan %31 ise sosyo ekonomik düzeyin Yüksek olduğu bölgelerdeki okullardan ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Özellikle araştırmada 3 farklı sosyo ekonomik düzeye sahip okulların ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin kompozisyonunu temsil eden seçim yapılmasına dikkat edildi.

#### *Veri Toplama Aracı*

2004 yılında 875 öğretmene Likert tipi ölçeğe uygun hazırlanan sayısal bir anket verildi. Araştırmaya katılanlardan halihazırda okullarında görev yapan müdürlerini göz önünde bulundurarak müdürlerinin kendi okullarında uyguladıkları Liderlik stilleri, okulun örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin hazırlanan farklı konulardaki soruları cevaplamaları istendi.

Anketin ilk bölümü dönüşümsel ve etkileşimci liderlik hakkında idi. Bu anket MLQ dan alındı (Bass, 1985) Türk kültürüne adapte edildi ve Türkçeye çevrildi. Anketin bu kısmı (1. Hiçbir zaman, 5. Her zaman) kadar değişen 5 ölçekli 36 sorudan oluşmakta idi ve katılımcılardan dönüşümcü liderliğin 4 kategorisi (Karizma, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ile etkileşimci liderliğin 3 kategorisi (Laissez – Faire, koşullu ödül ile istisnalarda yönetim (pasif) ve Beklentilere göre yönetim (aktif)'ne göre müdürlerin liderlik biçimi hakkındaki sorulara cevap vermeleri istendi. MLQ Bass tarafından birçok çalışmada test edildi. Bu çalışmalardan biri Fourtune dergisine ait 500 şirkette görev yapan 256 Amerikalı denetmen ve yöneticilerden oluşan örneklem bir grup üzerinde yapıldı (Bass, 1985, pp. 225-229). Bu çalışmada ölçek başına katsayılar ve

güvenirlilikler şu şekilde bulundu. Dönüşümsel liderliğe ait boyutlardan Karizma .94; Bireysel göz önünde bulundurma .87; Entelektüel Uyarım .89 Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından koşullu ödül .83 ve beklentilere göre yönetim .70 idi.

MLQ aynı zamanda Bogler (2001) tarafından İsrail'deki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 745 öğretmen grubu üzerinde 'de uygulandı. Bu çalışmada İsrail'deki okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümsel ve etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığına çalışıldı ve çalışmada MLQ da yer alan dönüşümsel ve etkileşimci liderliğe ait yüksek geçerlilik rapor edildi (Bogler, 2001). MLQ'nun kullanıldığı birçok araştırma sonuçları (T.J Evans 1996; Karip, 1998; King, 1989; Hoover; Petrosko ve Schultz, 1991) ölçeğe ilişkin yüksek geçerlilik ve güvenirlilik rapor etmişlerdir.

Anketin ikinci bölümü okulların örgütsel sağlığının tespit edilmesine ilişkindi. Bu bölümde kullanılan örgütsel sağlık ölçeği (OHİ) ilk olarak Hoy (1991) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra ölçeğin ortaokul formu 1997 yılında Hoy ve Tarter; ile 1998 yılında Hoy ve Sabo tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan OHİ dili anlam ve kültürel açıdan eğitim sistemine uygun bir hale getirilmiştir. Kültürel uyum yapılan ölçüm aracı Likert tipi 4 ölçekli (1-Nadiren, 4- Her zaman) 6 alt boyut ve 45 maddeden oluşmakta idi. Katılımcılardan OHİ'nun 6 alt boyutuna (Akademik Önem, Mesleki Liderlik, Kurumsal bütünlük, Müdürün etkisi, kaynak desteği ve öğretmen bağlılığı) ilişkin sorulara cevap vermeleri istendi. OHİ birçok çalışmada test edilmiştir. Bu çalışmalardan biri 1998 yılında Hoy ve Sabo tarafından yapılmıştır. Çalışmada ölçeğin alt boyutlarına ilişkin oldukça yüksek alfa güvenirlilik katsayıları .82 ile .92 arasında değişmektedir.

OHİ, Licata ve Harper (2001) birlikte yaptıkları "Örgütsel Sağlık ve Güçlü Okul Vizyonu" isimli araştırmaya da hizmet etmiştir. 33 madde ve 6 alt boyuttan oluşan ölçeğin güvenirlilik katsayıları, .83 ile .96 arasında değişmektedir. Diğer bir çalışmada Korkmaz (2004) OHİ'yu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere sormuştur. 3 alt boyut ve 35 maddeden oluşan ölçek toplam varyansın %74'ünü açıklayıp oldukça yüksek alfa değerleri .96 çıkmıştır. Daha birçok araştırmada (Hoy, 1991; Licata ve Willower, 1978) OHİ ölçüm aracı yüksek geçerlilik ve güvenirlilik test etmiştir.

Öğretmen iş doyumunu ile ilgili olan anketin son bölümü Balcı (1985) tarafından yapılan ve geçerlilik ve güvenirliliği test edilen "Eğitim yöneticisinin iş doyumunu" adlı bir anketten alındı. Anket, Türkiye'de eğitim

örgütlerinde iş doyumunun doğrudan konu edildiği ilk çalışma ürünü olmasından dolayı önemlidir. Beş ölçekli Likert tipi ölçüm aracında (1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum) altı alt boyutta (iş ve niteliği  $\alpha=.87$ , Ücret  $\alpha=.76$ , Gelişme ve Yükselme imkanları  $\alpha=.93$ , Çalışma şartları  $\alpha=.89$ , Kişilerarası ilişkiler  $\alpha=.95$ , ve Örgütsel Ortam  $\alpha=.91$ ) 25 soru vardı. Türkiye'deki okul yöneticilerinin iş doyumunu etkenleri ve iş doyumunu düzeylerinin tespitine ilişkin yaptığı çalışmada Balcı, deneklerin iş doyumunu etkenlerinin tümünden doyumsuzluk duymaktadırlar. Fakat duydukları doyumsuzluğun düzeyi yüksek değildir. Denekler en yüksek doyumunu iş ve niteliği etkeninden; en düşük doyum ise ücret etkeninden yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin iş doyumunu betimleyen altı alt boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları .76 ile .95 arasında değişmektedir.

Araştırmaya veri toplama amacıyla hizmet eden araçların her ne kadar yazarları tarafından geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ise de; bu araştırma için fak törel yapılar tekrar test edilmiştir. Ölçek geçerliliğini test etmek için tesadüfi yöntemle seçilen 55 kişiden oluşan öğretmen grubuna uygulanan ölçeğe daha sonra, SPSS programında Varimax rotasyonu analizi uygulandı.

Ölçek üzerindeki bir takım değişikliklerden sonra (Örneğin; cümleleri anlam bakımından netleştirmek, ilgisiz maddelerin çıkartılması gibi) anket yeniden 15 öğretmen üzerinde test edildi ve son biçimini aldı. Tablo 1 bu ankette kullanılan her bir ölçekten örnekleri sunmaktadır.

*TABLO 1*

*Araştırma alt ölçekleri ve alt ölçeklere ilişkin örnek maddeler*

---

**Dönüşümsel Liderlik**

- Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.
- Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.
- Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.
- Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarının önünde tutar.
- Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.

**Etkileşimci Liderlik**

- Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade der.
- Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.\*

*Mehmet Korkmaz*

- Bütün hataların kaydını tutar, izler.
- Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.
- Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.

#### **Örgütsel Sağlık**

- Okul halkın isteklerine açıktır.
- Okul dış baskılardan kolayca yara alabilir.\*
- Sınıfta ek materyaller kullanmak için mevcuttur.
- İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler takdir eder.
- Öğretmenler mesleklerini istekle yaparlar.

#### **Öğretmenlerin İş Doyumu**

- Tek düze ve sıkıcı olmayan bir işim var.
- Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.
- Üstlerim benim önemimi anlıyorlar.
- Okulumda, iletişim kanalları sürekli açıktır.
- Bu örgütte, adil bir yükselme politikası vardır

\*- Bu soru maddeleri ters yönde puanlanmıştır.

---

## **Bulgular**

### *Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderliğin Boyutları*

Eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin kendi okullarında göstermiş oldukları liderlik stillerinin tespitine ilişkin, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen MLQ nun 36 maddesi üzerine Varimax rotasyonu uygulandı. Buradaki amaç MLQ'da Bass ve Avolio tarafından önerilen değişik davranışsal boyutların bu örnekleme aynı sonucu verip vermeyeceğini belirlemek idi. Faktör analizi, 7 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör; Entelektüel uyarım, telkinle güdüleme ve Karizmaya ait olan ve madde yükleri .54'den .86'ya kadar değişen 17 madde içeriyordu.

İkinci faktör; Bireysel destek'e atıfta bulunan ve madde yükleri 51 den .75'e kadar değişen 7 madde ihtiva etti. MLQ da dönüşümsel liderliğin 4 alt boyutu ile ilişkin olan bu maddeler bizim araştırmamızda iki faktörlü bir



yapı ortaya çıkartmıştı. Her biri 17 ve 7 maddeden oluşan bu iki faktör dönüşümsel liderliğin tek bir ölçeğini yaratmak için maddeler birleştirildi. Üçüncü faktör; Laissez-faire'e ait olan ve madde yükleri .64'den .75'e kadar değişen 4 madde üretmişti. Dördüncü faktör; beklentilere göre yönetime (aktif) atıfta bulunan ve madde yükleri .54'den .64'e kadar değişen 4 madde içeriyordu. Beşinci faktör; istisnalarla yönetime (pasif) ait olan ve madde yükleri .50 ile .61 olan 2 madde içeriyordu. Tek maddeli olan altıncı ve yedinci faktörler anlamsız idi, bunun için bu boyutlar analiz dışında kalmıştır. Üçüncü, dördüncü ve beşinci faktörler etkileşimci liderlik için tek bir ölçek yaratma amacıyla bir araya getirildi. 5 faktörün ayırt edici değerleri aşağıdaki gibiydi: 14.24 (Faktör 1), 3.11 (Faktör 2), 2.11 (Faktör 3), 1.67 (Faktör 4), 1.39 (Faktör 5) bunlar toplam varyansın %62'sini açıklıyor idi.

### *Örgütsel Sağlık Boyutu*

Varimax rotasyonu okulların örgütsel sağlığını ölçmek için oluşturulan 24 maddeye uygulandı. Faktör analizi, 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. Birinci faktör; Mesleki liderlik'e atıfta bulunan ve madde yükleri .45 den .81'e kadar değişen 6 madde içeriyordu. İkinci faktör; kurumsal bütünlük alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .43'den .71'e kadar değişen 5 maddeden oluşmuştu. Üçüncü faktör; Öğretmen Bağlılığı alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .55'den .79'a kadar değişen 3 madde içeriyordu. Dördüncü faktör; akademik önem alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .48 ile .64 arasında değişen 4 maddeden oluşmuştu. Beşinci faktör; kaynak desteği alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .54 ile .75 arasında değişen 3 madde içeriyordu.

Ölçekte yer alan diğer 3 maddenin madde yükleri anlamsız olduğu için analiz dışında bırakıldı. 5 ölçeğin ayırt edici değerleri aşağıdaki gibiydi. 6.26 (Faktör 1), 3.69 (Faktör 2), 2.38 (Faktör 3), 1.60 (Faktör 4) ve 1.39 (Faktör 5). Bu toplam varyansın %62'sini açıklıyordu.

TABLO 2

*Beş ölçeğe ait güvenirlik, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir*

Ölçek	Güvenirlik	Ortalama	SD
Dönüşümsel Liderlik (24 madde, n=553 öğretmen)	0.9536	2.3804 <sup>b</sup>	0.3810
Etkileşimci liderlik (10 madde, n=556 öğretmen)	0.7374	1.7887 <sup>b</sup>	0.4736
Örgütsel sağlık (21 madde, n=495 öğretmen)	0.7874	2.4385 <sup>c</sup>	0.4242
Öğretmen iş doyumu (25 madde, n=543 öğretmen)	0.8953	2.8398 <sup>d</sup>	0.7173

<sup>a</sup> Cronbach's Alpha

<sup>b</sup> Ölçek değeri: 0= hiçbir zaman 4= her zaman

<sup>c</sup> Ölçek değeri: 0= nadiren 4= her zaman

<sup>d</sup> Ölçek değeri: 1=hiç katılmıyorum 5= tamamen katılıyorum

#### *Öğretmenlerin İş Doyumunu Boyutu*

Varimax rotasyonu öğretmenlerin iş doyumunu ölçmek için oluşturulan 27 maddeye uygulandı. Faktör analizi, 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkarttı. İlk faktör; kişilerarası ilişkiler ve örgütsel ortama ait olan 8 madde içeriyordu. Bu boyuta ilişkin madde yükleri .49 ile .83 arasında değişmekte idi. İkinci Faktör; Gelişme ve Yükselme imkanları alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .59 dan .74'e kadar değişen 4 madde içeriyordu. Ayrıca bu boyuta ilişkin bir madde (Madde 21)'nin ayırt edici değeri çok düşük olduğu için analiz dışında bırakıldı. Üçüncü Faktör; iş ve niteliği alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .55 ile .76 arasında değişen 5 madde içeriyordu. Dördüncü Faktör; Çalışma şartları alt boyutuna işaret eden ve madde yükleri .47 ile .57 arasında değişen 4 madde içeriyordu. Beşinci Faktör; Ücret alt boyutuna ilişkinci ve 4 madde içeriyordu ayrıca madde yükleri .35 ile .46 arasında değişmekte idi. Bu boyuta ilişkin bir madde anlamsız olduğu için analiz dışı bırakıldı. 5 ölçeğin ayırt edici değerleri aşağıdaki gibiydi. 8.03 (Faktör 1), 2.93 (Faktör 2), 2.43 (Faktör 3), 1.76 (Faktör 4), 1.53 (Faktör 5). Bu toplam varyansın %61'ini açıklıyordu.

Faktör analizinin bulguları ile her bir faktör için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısının değerleri orijinal çalışmada elde edilen değerlere çok yakın değerler ortaya çıkarttı. Bu sonuç ayrıca, bu faktörlerin içerik geçerliliğinin diğer bir teyidi idi.

TABLO 3

*Araştırma ölçekleri arasındaki Pearson ilişki katsayıları*

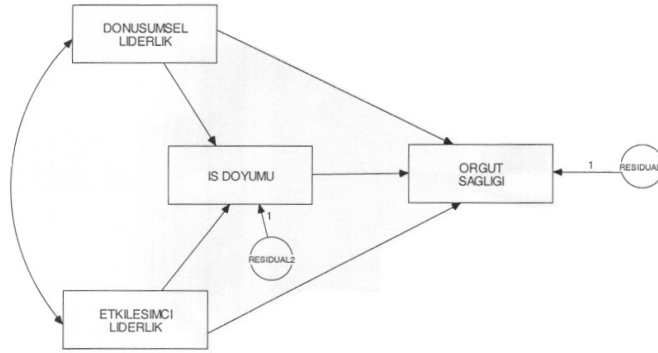
Ölçek	1	2	3	4
1 Öğretmen iş doyumunu		0.528** (622)	-0.004 (621)	0.554** (623)
2 Dönüşümsel Liderlik			-0.257** (630)	0.582** (624)
3. Etkileşimci liderlik				0.017 (624)
4 Örgütsel sağlık				

*Hipotez Testi*

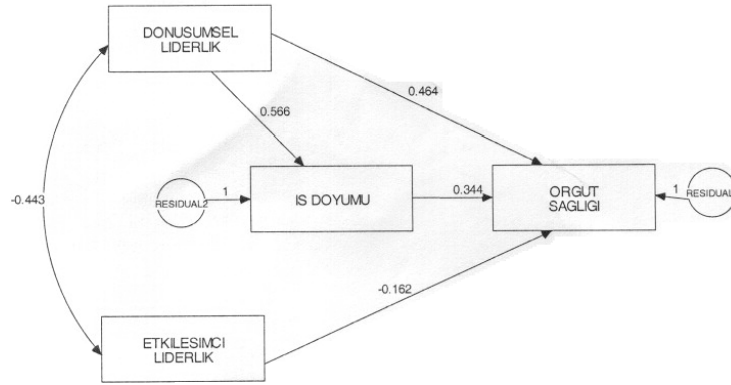
Tablo 3 bu çalışmada kullanılan dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik, okul sağlığı ve öğretmenlerin iş doyumunu ölçeklerine ilişkin bütün değişkenlerin Pearson moment korelasyon katsayılarını özetlemektedir. Bağımsız değişkenler “Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Öğretmenlerin İş Doyumu” ile Bağımlı değişken “okulun örgütsel sağlığı”na ilişkin korelasyon matrix’i aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarttı.

Okulun örgütsel sağlığı manidar biçimde dönüşümsel liderlik ( $r=.58$ ,  $p<.0001$ ), öğretmenlerin iş doyumunu ( $r=.55$ ,  $p<.0001$ ) ve etkileşimci liderlik ( $r=-.00$ ,  $p<.001$ ) le ilişkiliydi. Aynı zamanda bu korelasyon katsayıları Bogler (2001)’in İsrail okullarında yaptığı aynı konudaki araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Alt ölçekler arasındaki diğer bir ilişki öğretmenlerin, İş Doyumuna ilişkin algılamaları ile okul müdürlerini dönüşümsel lider olarak algılamaları hakkındaki görüşleri arasındadır ( $r=.53$ ).

Değişkenler arasındaki bu ilişkiler göstermiştir ki, öğretmenlerin okul müdürlerini daha yüksek derecede dönüşümsel lider olarak algıladıkça işten aldıkları doyum düzeyi arttıkça ve okul müdürleri daha az düzeyde etkileşimci liderlik gösterdiklerinde okulun örgütsel sağlığı artıyor idi.



Figür 1: Müdürlerin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgüt sağlığı arasındaki kavramsal ilişki.



Figür 2: Müdürlerin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye ait Path analizi \* $p < .05$

Bu araştırmada karşılaşılan bir takım zorlukları aşmak için Pearson ilişki katsayılarının yanı sıra Path analizi’de kullanılmıştır. Çünkü, okullardaki liderlik çalışması analiz birimin seçiminde bir sorun yaratmaktadır. Her bir okulda tek bir müdür ama birçok öğretmen vardır. Bir okuldaki öğretmenler anketin sorularına yanıt verirken aynı müdür hakkında yanıtlar vermekte ama onların yanıtları birbirlerinin fikirleri ile aynı olmamaktadır. Bu verilen yanıtlar müdür ile öğretmenlerin karşılıklı ilişkilerinin doğasını yoksa müdürün liderlik tarzının bir objektif temsilidir. Bunu ayırmak zordur. Çünkü bazı öğretmenler müdür ile arkadaşır. Olumlu yanıt verirler. Yani müdürün liderliğinden hoşnutlar ve

işlerinde mutludurlar. Diğer yandan, müdür tarafından eleştirilen öğretmenler ise müdürden hoşlanmazlar ve işlerinde mutlu değildirler. Bu sorunu çözenin en mantıklı yolu da 46 okulu analiz ünitesi olarak kullanarak Path analizi yapmaktır.

Şekil 1'deki modeli test etmek için Path analizi ya da "yapısal eşitlik analizi" kullanıldı. Bu analizin amacı değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkilerinin modellerini yapısallaştırarak gözlenmiş korelasyonların mantıklı açıklamalarının yapılabilmesine imkan sağlamaktı (Johnson & Wichern, 1982). Ara değişkenleri arasında doğrusal ve tekrarlanmayan ilişkileri varsayan bu yöntem, bağımsız değişkenlerin "Müdürlerin liderlik stillerinin ve öğretmenlerin iş doyumunu" bağımlı değişken "Okul sağlığının" üzerindeki direkt ve indirekt etkilerinin incelenmesine izin verir. İkinci şekil birinci şekilde rapor edilen modelin test sonuçlarını göstermektedir (Amos 3.6 kullanıldı). Bu model veri ile mükemmel bir uyum gösterir,

$\chi^2 (1, N=636) = 1.705, P=0.192$ ; Fit indeks'in mükemmelliği = .999; Fit indeks'in düzeltilmiş mükemmelliği=.987; Ortalama karekökler arasındaki fark = 0.009

Path analizi sonucunda en göze çarpan bulgu okul müdürlerinin okul içerisinde gösterdikleri dönüşümsel liderlik stili'nin güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu etkilediğidir ( $\beta=.56, p<.05$ ). Müdürün dönüşümsel liderliği, okul sağlığını hem direkt olarak ( $\beta=.46, p<.05$ ) ve öğretmenlerin iş doyumunu yoluyla ( $\beta=.47, p<.05$ ) indirekt olarak etkilemektedir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu okulun örgütsel sağlığını direkt olarak etkilemektedir ( $\beta=.34, p<.05$ ).

Müdürün etkileşimci liderliği okul sağlığını negatif olarak etkiler ( $\beta=-.16, p<.005$ ). Model okul sağlığı var yansının %64'ünü açıklar.

Analiz sonucu göstermektedir ki, öğretmenler müdürlerin liderlik biçimlerini daha fazla dönüşümsel ve daha az etkileşimci olarak algıladıklarında, işten aldıkları doyum düzeyleri arttıkça okul sağlığının arttığını ortaya çıkartır.

## **Tartışma**

Araştırmada veri elde etmek amacıyla kullanılan istatistikler ile onların analiz bulguları, dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunun okulun örgüt sağlığı üzerinde etkili birer faktör olabileceklerini ortaya koymuştur.

Bu çalışmadaki en ilginç buluntu dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Dönüşümsel liderler çalışan personelin kişisel değer sistemlerine aktif olarak katılmaları örgüt içi ilişkileri en üst seviyeye çıkarır. Ayrıca, bu liderler okulda ortak bir amaç yaratarak, iletişimi kolaylaştırarak ve eğitimi yöneterek okul amaçlarını oluşturma ve geliştirmede, çalışan personel üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Cruz , 1995; Eblen, 1987; Jung, Chow ve Wu, 2003). Bu durum çalışan personelin içsel motivasyonunu ve karşılıklı ilişkilerin kalitesini arttırabilir. Bu bulgu Müdürün dönüşümsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki olumlu ilişkiyi test eden (Houseknecht, 1990; Marschilok, 1993; Everett, 1991) araştırmacıların elde ettiği sonuçlarla da benzerlik göstermektedir. Bu bulgu 4. alt probleme bir cevap niteliğindedir. Öğretmenlerin iş doyumunu değişkeni Müdürlerin liderlik biçimleri ve okulun örgüt sağlığı arasında arabulucu bir değişken olarak da hizmet vermektedir. Bu çalışmada öğretmenler yaptıkları işin kendilerini geliştirme konusunda imkanlar verdiğinde, böyle bir örgütsel ortamda bulunmalarından mutluluk duyduklarında, üstleri ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurduklarında, kendilerinin okul uygulamalarına ilişkin yapılan karar alma sürecine katılmalarına izin verildiği zaman işlerinden yüksek doyum elde ettiklerini rapor ettiler. Öğretmenlerin işleri hakkındaki duygularını bu şekilde rapor etmeleri onların örgüte olan bağlılıklarının artmasının bir delili olacaktır. Dönüşümsel liderliğin uygulanmasının bir sonucu olarak çalışanların iş doyumlarının yüksek olması örgütün sağlığını da indirekt olarak arttıracaktır. Çünkü, Hoy, Tarter ve Kottkamp's, (1991) da ifade ettiği gibi; örgüt sağlığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin karşılıklı kişisel ilişkilerini betimleyen yararlı bir yapıdır. Diğer bir ifade ile sağlıklı örgütlerde, öğretmenler okuldan, öğrencilerden ve birbirlerinden hoşlanırlar. Müdürü eğitimin geliştirilmesi konusunda destekçileri olarak görürler. Müdüre, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına karşı hassas bir lider olduğu konusunda güven duyarlar.

Araştırma da elde ettiğimiz diğer bir bulgu ise, dönüşümsel liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki olumlu etkisidir. Bu durum beklediğimiz bir sonuç idi. Zira, dönüşümsel liderlik kendini geliştirme ile başlar ve diğer personelleri geliştirme ve onlara rehberlik etmeyle devam eder. Örgütte çalışan personel iş de en iyisini yapmak için gerekli olan alet ve kaynaklara sahip olduğundan emindir.

Bu gibi özelliklere sahip olan dönüşümsel liderlik örgütün gelişmesinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Howell ve Avolio (1993), Hater ve Bass, (1988) yaptıkları araştırma sonuçları da bulgumuzun diğer bir destekleyici teyidi olmuştur. Geniş anlamda örgüt liderleri örgütsel kültürü etkileyen en

önemli kaynaktır (Schein, 1992). Yaratıcı çabaları destekleyen ve öğrenmenin yaygınlaşmasını kolaylaştıran bir örgütsel iklim ve kültür yaratıp bunun devamlılığını sağlayarak liderler örgütsel sağlığı önemli ölçüde arttırabilirler (Yukl, 2001).

Dönüşümsel liderlik planlı bir davranıştan ziyade rutin, normal bir davranış şeklidir. Bireylere kazandırılan davranıştan ziyade, bireyde zaten var olan bir davranış şeklidir. Bu durumu Roush ve Atwater (1992) şu şekilde ifade ettiler. Dönüşümsel liderlerin özelliğini düşünen kişilik sivilinden daha çok hisseden kişilik sivilisi ile ilişkilendirmişlerdir.

Bütün bu yönleri ile de dönüşümsel liderlik arzulanan, istenen bir liderlik biçimidir. Buna karşın, etkileşimci liderlik istenmeyen liderlik biçimidir. Araştırmada elde edilen diğer bir bulgu sonucu etkileşimci liderlik ile okulun örgüt sağlığı arasında olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile, etkileşimci liderler örgütsel sağlığı önemli ölçüde azaltabilirler. Bu bulgu ise 3. alt problemin bir cevabı niteliğindedir. Ayrıca, (David, 1990; Marschilok, 1993; Cruz, 1995; Ekvall, 1991; Ekvall ve Arvonen 1991; Bogler, 2001). Bu araştırmacıların liderlik biçimleri ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek için yaptıkları araştırma sonuçları da araştırmamızın bulgusunu destekler niteliktedir. Muhtemelen etkileşimci liderliğin uygulama alanı bulunduğu okullardaki öğretmenler, bürokrasiye sıkı sıkıya bir bağlılık göstermektedirler. Hata yapmaktan kaçınıp bütün dikkatlerini ortaya çıkan veya çıkması muhtemel problemlerin üzerinde toplayacaklardır. Personel arasındaki ilişkiler zayıflayacak ve okul vizyonuna olan bağlılık da azalacaktır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırma bulguları öğretmenlerin etkileşimsel liderlik tipinden ziyade dönüşümsel liderlik davranışlarını sergileyen bir müdür ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Bu buluntu bizi şaşırtmadı. Çünkü dönüşümsel liderlik sivilisi bütün öğretmenlerin uzun zamandan beri özlemine çektiği anlayış, hoşgörü, motivasyon ve kendini gerçekleştirme gibi konulara en üst seviyede uygulama imkanı vermiş görünmektedir. Dönüşümsel liderler mesleğinden ayrılma noktasına gelen öğretmenler içinde bir kurtarıcı rolü oynamaktadır. Öğretmenler bu liderlik biçimi sayesinde mesleklerini sevip örgütsel ve bireysel hedeflerine yeniden bağlanmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumları üzerinde bu denli etkili bir güce sahip olan bu liderlik sivilisi dikkatlerimizi yeniden okul müdürlerine yöneltmemizi sağladı. Tüm öğretmenlerin genel duygularını geliştirmek için, okul müdürleri kendi rol

*Mehmet Korkmaz*

ve davranışlarının ne kadar güçlü bir şekilde öğretmenlerin iş doyumunu ve okul sağlığını etkilediğinin farkında olmaları gerekir. Bu sayede müdürler öğretmenlerin meslekleri hakkında olumlu duygu ve tutumlarını geliştirip güçlendirebilirler. Bütün bunlara paralel olarak güçlü bir iş doyumuna ve sağlıklı bir ortama sahip olan öğretmenler bütün enerjilerini kullanarak öğrencilerine daha istekli ve hevesli öğretim hizmeti vereceklerdir.

Öğretmen ve öğrenciler arasındaki bağ daha da gelişip artacaktır. Okul var olan vizyonu gerçekleştirmede daha hızlı hareket edecektir. Çevresi ile ve kendi içinde sağlıklı ilişkilere sahip olan bir okulda öğrenci başarısı da artacaktır. Bundan dolayı bu araştırma öğrenci başarısını etkileyen faktörlerin tespitinde de yol gösterici olarak da görev yapabilir.

Araştırma verilerinden elde ettiğimiz bu sonuçlar daha ziyade Eğitim Bakanı gibi üst düzey karar vericiler, politika yapıcılar ve müfettişler yerel düzeyde de il ve ilçe eğitim müdürleri tarafından kabul görmelidir. Öğretmenlerin iş doyumuna ve okulun örgütsel sağlığı üzerinde bu denli güçlü bir etkiye sahip olan liderlik stilleri ve onun uygulamaları yönetici yetiştirme programlarını geliştirmede, yeniden yapılandırılmalarda ve müdür eğitiminde hak ettiği yeri almalıdır.

Örgütsel sağlığın tespitine ilişkin veya örgüt sağlığına etki eden faktörlerin tespitine ilişkin ileride yapılacak çalışmalarda dönüşümsel liderlik ve iş doyumuna alt faktörleri daha bir ayrıcalıklı olarak araştırmaya dahil edilebilir.



## **Effects of Leadership Styles on Organizational Health**

**Mehmet Korkmaz**

*This article examines the effects of the leadership style of the principal, “transformational leadership and transactional leadership”, along with teachers’ job satisfaction on school’s organizational health. Specifically speaking, it investigates to what extent the variations in school health can be related to principal’s leadership style and teachers’ job satisfaction. To this end, a Likert-type questionnaire was administered to 635 teachers out of 875-person sample, working in Turkish schools. To explain the direct and indirect relationships between the dependent and independent variables, Path Analysis was used. As a result of the analysis, the most striking finding is that transformational leadership has a profound impact on teachers’ job satisfaction, while the transformational leadership of the principal directly affects the school health and through teachers’ job satisfaction it indirectly affects the school health.*

**Keywords:** *organizational health, leadership styles, transformational leadership.*

### **Summary**

*National Education Basic Law*, 1973 and numbered 1739, stated that one aim of high school education is to prepare students for higher education. The fact that sixty thousand of the one million five hundred students who took the University Entrance Exam (ÖSS) in the 1999-2000 educational year got zero point, caused authorities of the National Education and researchers to focus on these schools. Only the students of general high schools among the other types of high schools were unsuccessful formed a field of interest for the researchers and they found this subject worth investigating.

### *The Problem*

Making all high schools have a healthy organizational structure has become the aim of many researchers. In Turkey, no research on the influence of job satisfaction of teachers on the organizational health of the schools and the leadership styles that school leaders show in their schools has been done. Researchers sometimes investigated job satisfaction and leadership styles individually (Balıcı, 1985; Pehlivan, 2000; Özdayı, 1991; Kabadayı, 1982; Çelik, 1998; Karip, 1998). However, they have never done a research relating both of them.

The researches done on the job satisfaction of teachers in Turkey have revealed an important fact. It was found that the payments of teachers are insufficient (Koçak, 2002), in the research on the relationship between the leadership styles of leaders and the job satisfaction of teachers (Kabadayı, 1982; Aliç, 1985), and in the research on the relationship between job stress and job satisfaction (Özdayı, 1990) it was concluded that the job satisfaction level of teachers was low. The result of this research made it necessary to deal with this subject and search it again.

Without doubt another topic that is too obvious to be discussed is the effect of the leadership styles that the leaders show in the schools on the job satisfaction of teachers. A lot of researches done on this subject revealed that the proper leadership styles that the leaders show in their schools is an important factor on the job satisfaction of the employees (Howell and Avolio, 1993; Bogler, 2001).

Under the light of the explanations above in this study how much the varieties of the organizational health of the school can be related to the leadership styles of the director and the job satisfaction of the teachers. Answers to the following questions will be searched in this study.

1. What kind of relationship is there between the transformational leadership behaviour and the organizational health of the schools?
2. What kind of relationship is there between the transactional leadership behaviour and the organizational health of the schools?
3. What kind of relationship is there between the transformational and transactional leadership styles and the job satisfaction of the teachers?
4. Have the transformational leadership style and the job satisfaction of the teachers and effect on the organizational health of the school?

### **Method**

630 teachers are working in 46 high schools in the metropolitan area of the province of Ankara and they took part in this study. 284 (%45) of the teachers were female and 346 (%55) of them were males. 13 of the school principals of the 46 high schools in our study were female and 33 of them were male. 39 of these school managers were assigned after completing a six-month manager training course and 7 of them were assigned without completing such a course.

The participants were asked to answer likert-type questions in three different questionnaires, MLQ (Bass and Avolio, 1985), OHI (Hoy, 1991) and Job Satisfaction of Educational Administrators developed by Balci (1985). Pearson correlation coefficients among the variables were calculated. Path analysis was used to be test the hypothesized causal relationships.

### **Findings**

As can be seen in Table 3 the organizational health of the school is significantly related to transformational leadership ( $r=.58$ ,  $p<.0001$ ), the job satisfaction of teachers ( $r=.55$ ,  $p<.0001$ ), and transactional leadership ( $r= -.00$ ,  $p<.001$ ). Another relationship among the sub measures is between the perception of teachers about job satisfaction and the perception of school leaders as being transformational leaders ( $r=.53$ ).

The relationship among the variables showed that the organizational health of the school increased when the teachers perceived their leaders as transformational leaders at a higher level, the level of job satisfaction they

got from their job and the school leaders showed less transactional leadership.

To test the model in Figure 1, Path analysis was used. The aim of this analysis was to be able to make the logical explanations of the causal relationships among the variables.

The most striking finding of the Path analysis was that the transformational leadership style that the principals showed in the school affected the job satisfaction of the teachers strongly ( $p=.56, p<.05$ ). The transformational leadership of the school principal affected the school health both directly ( $\beta=.46, p<.05$ ) and indirectly through the job satisfaction of teachers ( $\beta=.47, p<.05$ ). Moreover, the job satisfaction of the teachers affects the organizational health of the school directly ( $\beta=.34, p<.05, p<.005$ ). The model explains the %64 of the total variance.

### **Discussions and Suggestions**

The most interesting finding of this study is that transformational leadership has a strong effect on teachers' job satisfaction. Transformational leaders' actively involved in employees' individual value systems increases the inter-organizational relations into the top level. Moreover, such leaders have a strong effect on the staff by creating a common goal in the school, easing the communication and managing the education to establish and develop the aims of the school (Cruz, 1995; Eblen, 1987; Jung, Chow and Wo, 2003). This situation might increase the quality of mutual relations and the inner motivation of the employees. This finding is similar to the findings of the researches that tested the positive relationship between the principal's transformational leadership style and the job satisfaction of the teachers (Houseknecht, 1990; Mraschilok, 1993; Everett, 1991).

Organizational health is a useful structure that describes the mutual personal relations of the teachers, students and managers in the school. In other words, in healthy organizations teachers like school, students and each other. They consider the principal as their supporter to develop education. They trust their principal because they believe that their principal is a sensitive person towards their social and emotional needs.

These findings must be accepted by the Ministry of Education, policy maker's supervisors and local managers of education. Leadership styles that have such a strong effect on job satisfaction of teachers and the organizational health of the school must have the position it deserves.

### Kaynaklar/References

- Akbaba, S. (1997). Organizational health in middle school. Unpublished Dissertation, Ankara University, Faculty of Educational Sciences.
- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (1998). Engelli ve engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelemesi. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, No: 622, 1-28.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 77-87.
- Anderson, M.E. (1991). Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools. *ERIC Clearinghouse on Educational Management College of Education*. University of Oregon.
- Atay, K. (2000). İlköğretim Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin iş doyumu ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi. *Eğitimde Yansımalar VI-2000 yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi*.
- Bailey, B.I. (1992). *The relationship of faculty practice to autonomy, job satisfaction and productivity*. George Mason University.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R.W. Woodman & W.A. Passmore (Eds), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Pres.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 37, No: 5 (December 2001) 662-683.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl, 4. Sayı, 16, Pegem Yayıncılık.
- Cheng, Y.C. (1989). *An investigation of the relationship of organizational commitment and job attitudes to organizational culture, organizational structure, leadership, and social norm*. [CD-ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 50/11.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Cruz, P.A. (1995). *The leadership actions of principals in schools that have experienced academic success with Hispanic students*. [CD-ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 56/10.
- David, M.A.M. (1990). *Factors affecting the organizational and occupational commitment of lay teachers of the RVM schools in the Philippines*. Unpublished doctoral dissertation, college of Education, University of the Philippines, Diliman.
- Depasquale, F.J. (1996). *Principal leadership behavior and faculty trust: Is there a connection?* [CD-ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 57/04.
- Eblen, A.L. (1987). *Communication, leadership and organizational commitment* [CD-ROM]. Central states speech Journal, 38 (3), 181-195. Abstract from: Dialog on disk file: ERIC Item: EJ 377365.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-centred leadership: An extension of the two – dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Ekvall, G. (1991). Change-centred leaders: Empirical evidence of a third dimension of leadership: *Leadership and Organization Development Journal*, 12, 18-23.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
- Evans, T.J. (1996). *Elementary teachers' and principals' perceptions of principal leadership style and school social organization*. Unpublished doctoral dissertation. Western Michigan University, Kalamazoo.
- Everett, G.L. (1991). *Teacher attitudinal commitment: A function of the school, the teacher, and the principal's leadership*. [CD-ROM]. Abstract from: Proquest file: Dissertation Abstracts International Item: 52/08.

- Fliegner, Herbert R. (1984). School leadership and organizational health: A Simulated Teaching Unit. Dissertation Abstracts International, Vol. 45, no . 6, December 1984.
- Gawel, J. (1997). Herzberg's theory of motivasyon and maslow's hiyerarcy of needs. *ERIC/AE Digest*. ERIC NO: ED42186.
- Hannum, E. & Sargent, T. (2003). *Keeping teachers happy: teacher work satisfaction in rural Gansu, China*. Conference presentation, Annual Meeting of the International Sociology Association Research Committee on Social Stratification, New York (August)
- Hannum, J. W. (1994). *The organizational climate of middle schools, teacher efficacy, and student achievement*. Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, New Brunswick, N.J.
- Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73, 695-702.
- Heller, H.W. Clay, R., & Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3 (1), 74-86.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hipp, K.A. & Bredeson, P.V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principal's behavior. *Journal of School Leadership*, 5 (2), 136-150.
- Hipp, K.A. (1997, April) *Documenting the effects of transformational leadership behavior on teacher efficacy*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.
- Hoover, N.R., Petrosko, J.M., & Schultz, R.R. (1991). *Transformational and transactional Leadership: An empirical test of a theory*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Associaton (ERIC Document Reproduction Service No. ED 331 177).
- House, R. J. (1977). A. 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds), *Leadership the cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Houseknecht, S.E. (1990). *The relationship between perceived leadership behaviors and the morale of elementary classroom teachers*. [CD-ROM]. abstract from: Proquest file: Dissertation Abstracts Internatioal Item: 51/10.

- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoy, W. K., Tarter , C.J.& Kottkamp, R.B. (1991). *Open schools / Healthy schools*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoy, W.K., &Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., &Sabo, D.J. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Pres.
- Jamal, M. (1985). Type A behaviour and job performance: some suggestive findings. *Journal of Human Stress*, Summer, 60-68.
- Johnson, Richard A. &. Wichern Dean W. (1982) *Applied multivariate statistical analysis*. University of Wisconsin-Madison. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 07632.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14-525-544.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl, 4. Sayı: 16, Pegem Yayıncılık.
- King,M. (1989). *Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness, satisfaction, and organizational climate in k-12 and higher education*. Doctoral dissertation, University of New Orleans, 1989, Dissertation Abstracts International, 50, 2329 A.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V.& King, M.I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.
- Korkmaz, M. (2004). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly Journal*, 113 Greenbriar Drive, West Monroe, Louisiana.
- Lashway, L. (1995). Facilitative leadership. *ERIC Clearing house on Educational Management*, Eugene OR. ED 381851
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990) Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (4), 249-280.



- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-13.
- Leithwood, K.A. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30 (4), 498-518.
- Licata, J. W, & Harper, G.W (2001). Organizational health and robust school vision, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 1 (February 2001) 5-26.
- Marschilok, E.S. (1993). *A study of the relationship between leadership behavior of high school principals and selected areas of educational achievement* [CD-ROM]. Abstract from . Proquest file: Dissertation Abstracts International Item: 54/06.
- Matteson, M.T; Ivancevich, J.M.& Smith, S.V. (1984) Relation of type A behavior to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 203-214.
- Meade, G.A. (1994). *The principal's role in developing and maintaining teacher commitment* [CD -ROM]. Abstract from: Proquest File: Dissertation Abstracts International Item: 35/02.
- Metcalf, B.A., & Metcalf, R.A. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 1-27.
- Miles, M.B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F.D. Carver T.J. Sergiovanni (Eds), *Organizations and human behavior* (pp.375-391). New York McGraw-Hill.
- Owens, R.G. (1991). *Organizational behavior in education* (4 th ed.) Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Parsons, T. (1967). Some ingredients of a general theory of formal organization. In A. W. Halpin (Ed), *Administrative theory in education* (pp. 40-72). New York: Macmillan.
- Parsons, T., Bales, R.f., & Sils, E.A. (1953). *Working papers in the theory of action*. Glencoe, IL: Free Press.
- Rasmussen, B.K.(1996). Perceptions of school climate, job satisfaction, stress and burnout, and their relationship to teacher absenteeism. *Dissertation Abstract International*, 56 (9), 3402 A.
- Reyes, P.& Shin, H.S. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis, *Journal of School Leadership*, 5 (1), 22-39.

Mehmet Korkmaz

- Rossmiller, R.A. (1992). The secondary school principal and teachers' quality of work life. *Educational Management and Administration*, 20 (3), 132-146.
- Roush, P.E., & Atwater, L. E. (1992). Using the MBTI to understand transformational leadership and self perception accuracy. *Military Psychology*, 4, 17-34.
- Sargent, T., & Hannum, E. (2003). *Keeping teachers happy job satisfaction among primary school teachers in rural china*. Paper presented at the International Sociology Association Research Committee on Social Stratification and Mobility (RC28), New York University, NY.
- Sashkin, M. (1986). *Making participative management work*. King of Prussia, PA: Organization Design and Development, Inc.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, R.L; Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1986). Educator burnout: Sources and consequences. *Educational Research Quarterly*, 10 (3) 14-29.
- Sergiovanni, T. (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal of Educational Administration*, 5 (1) 66-81.
- Shamir, B; House, R.J. & Arthur, M.D. (1993) The motivational effects of charismatic leadership. A self concept based theory. *Organizational science*, 4, 577-593.
- Shann, M.H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *Journal of Educational Research*, 92 (2) 67-73.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42 (4), 325-344.
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 5 (3), 272-298.
- Sosik, J.J., Avolio, B.J. & Kahai, S.S.(1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 89-103.
- Tarabeh, H. (1995). *Principals' and teachers' job satisfaction as a function of the gap between principal's perception and teacher's perception of the principal's role*. Unpublished master's thesis, University of Haifa, Israel.

- Tsui, T.K. & Cheng, C.Y. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, Vol. 5, No. 3, pp. 249-268.
- Yakmalian, K.M. (1995). *Informal relationship between elementary school teachers: The art of interaction and influence* [CD –ROM]. Abstract from: Proquest file: Dissertation Abstracts International Item: 56/12.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3 rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

**İletişim/Address:**

Yrd.Doç.Dr. Mehmet KORKMAZ,  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü Teknikokullar, Beşevler-Ankara  
e-mail: korkmaz@gazi.edu.tr