

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ROLÜ¹

Fatih BEKTAŞ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, fbektas@ogu.edu.tr

Nazım ÇOĞALTAY

Muş Alparslan Üniversitesi Eğitim Fakültesi, yncogaltay@gmail.com

Yavuz SÖKMEN

Atatürk Üniversitesi K. K. Eğitim Fakültesi, yavuzsokmen@atauni.edu.tr

Özet

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen 296 öğretmenden oluşmuştur. Çalışmada veriler, Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ve Bass-Avolio (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Stilleri ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde Pearson Çarpım Momentler Korelasyon ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Bulgular, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütsel bağlılığı en yüksek düzeyde yordayan faktörün dönüşümcü liderlik stili olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, Liderlik Stili, Öğretmen

THE ROLE OF LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT BASED ON TEACHERS' PERCEPTION

Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship between leadership styles of school principals and organizational commitment of teachers based on teachers' perception. The sample of the research was consisted of 296 teachers chosen with random sampling method. Organizational commitment scale developed by Balay (2000) and Multifactor Leadership Questionnaire developed by Bass- Avolio (1985) were used in order to collect data. Data were analyzed using Pearson Product Moment Correlation and Multiple Linear Regression analyses. Findings indicated that there is significant correlation between leadership styles and organizational commitment. Furthermore, it was found that the factor which predicts organizational commitment at highest level is transformational leadership style.

Key words: Organizational commitment, Leadership style, Teacher

¹ Bu çalışma 4-6 Eylül 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilen 23. Eğitim Bilimleri Kurultayı bildiri kitapçığında özet metin olarak basılmıştır.

GİRİŞ

Liderlik kavramı sosyal bilimlerde özellikle işletme, psikoloji, sosyoloji, eğitim alanlarında üzerinde çok tartışılan ve araştırma yapılan kavramlardan biridir. Liderlik, sosyal bilimlerin farklı alanlarında inceleme konusu olan kavramlardan biri olmasına karşın tanımı konusunda ortak bir görüşe varıldığından söz edilemez. Bu durumun nedenlerinden biri, liderliğin her alana yansımalarının ve her alandaki önceliğinin farklılığıdır. Liderliğin doğasını açıklamaya çalışan pek çok teori ve bu teorilerin etkisiyle pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. Literatürde en sık rastlanan *çok faktörlü liderlik teorisi*dir (Bass, 1985). Bu teoride liderlik dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderin özelliklerinin belirlemeye çalışan Tichy-Devanna (1986) böyle liderler için herkes tarafından kabul edilmiş normlara karşı çıkan, karar verirken risk almaya istekli olan ve kendisini bir değişim ajanı olarak var eden kişiler ifadelerini kullanmaktadır. Bass'a (1998) göre ise dönüşümcü liderlik, insanların zihninde ideal olarak tanımladıkları lider davranışlarını yansıtmaktadır. Bu teoriyle birlikte, çok faktörlü liderlik stilleri ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri ortaya koyan pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür (Bass, 1990; Bass - Avolio, 1994; Bycio – Hackett v.d., 1995; Cannella- Monroe, 1997; Witherspoon, 1997).

Literatürde, çalışanların örgütlerindeki davranışları arasında açıklamaya çalışılan en önemli kavram olarak örgütsel bağlılık görülmektedir. Ancak literatürde bağlılık ile ilgili çok sayıda araştırma olmasına karşın, onun doğası, öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusu belirsiz ve karmaşıktır. Aynı şekilde hakkında çok sayıda tanımın yapılmış olması konunun ne kadar geniş ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir (Becker, 1960; İnce - Gül, 2005). Grusky (1966) örgütsel bağlılığı çalışanın örgüte olan bağının gücü olarak tanımlamıştır. Bateman-Strasser (1984) ise örgütsel bağlılığı, birey ve örgüt arasında algılanan uyum düzeyi olarak ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık genel anlamda iş görenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile iş görenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlanmaktadır (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılığın farklı tanımlarının yanı sıra boyutları üzerine de farklı görüşler yer almaktadır (Allen- Meyer, 1990; Kanter, 1968; Mowday - Porter vd., 1982; Penley-Gould, 1988). Bu çalışmada bağlılığı psikolojik açıdan ele alan O'Reilly- Chatman (1986) tarafından geliştirilen uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuttan oluşan bağlılık yaklaşımı temel alınmıştır. Bu yaklaşımın uyum boyutunun temelinde belirli ödüllere kavuşmak yatmaktadır. Bu bağlılık ta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği ön plandadır. Özdeşleşme boyutunda bireyin diğer çalışanlarla doyum sağlayıcı bir ilişki kurması veya ilişkinin devam etmesi için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirme boyutu ise bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum söz konusu olmaktadır. Bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değer sistemleriyle uyumlu kılması halinde içselleştirme bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000; İnce - Gül, 2005).

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu oluşunun altında yatan nedenin pek çok faktörden etkilenmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu faktörler arasında yaş, ücret, geçmiş yaşantı, cinsiyet, medeni durum, beklentiler, adalet, kültür, ödüller, liderlik davranışları vb. gösterilebilir (Balay, 2000; Cohen, 1993; Erdem, 2007; Hrebiniak-Alutto, 1972; İnce - Gül, 2005; Mathieu - Zajac 1990; Northcraft-Neale, 1990; Oliver, 1990).

Literatürde okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalara çokça rastlamak mümkündür (Avolio – Zhuv.d., 2004; Dunn -Dastoorv.d., 2012; Howell - Hall-Merenda, 1999; Jackson – Meyerv.d., 2013; Kirkpatrick - Locke, 1996; Leithwood - Sun, 2012; Lok - Crawford, 2004). Araştırmacılar genellikle okul yöneticilerinin davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu düşünmektedirler. Bu bağlamda bu araştırmada öğretmenlerin algılarına dayalı olarak yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmenlerin bağlılıklarını ne düzeyde yordadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

YÖNTEM

Desen

Bu araştırma ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan boyutlarından oluşan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığından ilişkisel desende tasarlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerinin algıları doğrultusunda dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyıcı alt boyutlarından oluşan liderlik kavramının örgütsel bağlılığı ne ölçüde yordadığını incelemek amacıyla liderlik stili bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Erzurum ili merkez ilçelerinde yer alan ilk ve ortaokullarda görev yapana görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi ise rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen ilköğretim okullarında görev yapan 296 öğretmenlerden oluşmaktadır.Örneklemin evreni temsil gücünü hesaplamada güven aralığı ve hata payı 0.05 olarak kabul edilmiştir. Yapılan işlem sonucunda %5 güven aralığı ve hata payı dikkate alındığında 4251 birimlik evreni temsil edecek olan örneklem sayısının en az 282 olduğu saptanmıştır.Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

| <i>Seçenekler</i> | | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>Toplam</i> |
|-------------------|----------|-------------|-------------|-----------|-----------|------------|----------|---------------|
| | | Erkek | Kadın | - | - | - | - | - |
| Cinsiyet | <i>n</i> | 122 | 174 | | | | | 296 |
| | % | 41.2 | 58.8 | | | | | 100 |
| | | Sınıf Öğrt. | Branş Öğrt. | | | | | - |
| Branş | <i>n</i> | 170 | 126 | | | | | 296 |
| | % | 57.4 | 42.6 | | | | | 100 |
| | | 1-5 yıl | 6-10 yıl | 11-15 yıl | 16-20 yıl | 21 ve üstü | | - |
| Kıdem | <i>n</i> | 27 | 69 | 101 | 53 | 46 | | 296 |
| | % | 9.1 | 23.3 | 34.1 | 17.9 | 15.5 | | 100 |

Veri Toplama Araçları

Çalışmada Örgütsel Bağlılık ve Çok Faktörlü Liderlik Stili olmak üzere iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Balay (2000) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak geliştirilen ölçek (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve tam katılıyorum (5) olmak üzere 5'li Likert tipi toplam yirmi yedi (27) maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık düzeyi Cronbach Alpha değeri .79 ile .93 arasında olup, toplamda Cronbach Alpha değeri .90 olarak hesaplanmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Stili: Bass- Avolio (1985) tarafından lider davranış biçimlerini ölçmek için geliştirilen ölçek (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan) üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) olmak üzere 5'li Likert tipi toplam kırk beş (45) maddeden oluşmaktadır (Kılıç, 2006; Özer, 2009). Ölçeğin hesaplanan iç tutarlılık düzeyi .76 ile .98 arasında olup, toplamda Cronbach Alpha değeri .95 olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçeğin madde sayıları, ortalama skorları, standart sapmaları ve güvenirlik katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık ve Çok Faktörlü Liderlik Stili Ölçeklerinin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmaları

| Örgütsel Bağlılık | Madde Sayısı | Alpha | \bar{X} | SS | n |
|-------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|
| 1-Uyum | 8 | .90 | 19.2 | 8.96 | 296 |
| 2-Özdeşleşme | 8 | .88 | 26.6 | 7.34 | 296 |
| 3-İçselleştirme | 11 | .90 | 41.2 | 8.02 | 296 |
| Toplam | 27 | .90 | 86.9 | 17.61 | 296 |
| Liderlik Stili | | | | | |
| 4-Dönüşümcü | 23 | .98 | 84.3 | 23.01 | 296 |
| 5-Sürdürümcü | 14 | .88 | 47.1 | 10.91 | 296 |
| 6-Serbestlik Tanıyan Liderlik | 8 | .76 | 22.3 | 6.42 | 296 |
| Toplam | 45 | .95 | 153.7 | 33.18 | 296 |

İşlem

Çalışmada veriler Örgütsel Bağlılık ve Çok Faktörlü Liderlik Stili Ölçeklerinin örneklem grubundaki öğretmenlere araştırmacılar tarafından uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Ölçeklerin cevaplandırma süresinin yaklaşık 10-15 dakika sürdüğü gözlenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi aşaması üç (3) aşamadan oluşmuştur. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur:

- (i) *Birinci Aşama:* Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, öğretmenlere uygulanan veri toplama araçları 5'li Likert sistemiyle puanlandırılmıştır.
- (ii) *İkinci Aşama:* Örgütsel Bağlılık ile Çok Faktörlü Liderlik Stili Ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanması için *Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi* kullanılmıştır.
- (iii) *Üçüncü Aşama:* Çok Faktörlü Liderlik Stili Ölçeğinden elde edilen puanlarının Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden elde edilen puanları yordama düzeyinin belirlenmesinde *Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* kullanılmıştır. Bu analizde Çok Faktörlü Liderlik Stili ölçeğindeki faktörleri dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

BULGULAR

Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Bulguları

Tablo 3'te ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık ve liderlik stilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur.

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik stili ile özdeşleşme [$r=.67$] ve içselleştirme [$r=.50$] düzeyleri arasında pozitif yönde manidar ilişkiler olduğu görülmektedir. Öğretmenler tarafından algılanan sürdürümcü liderlik stili ile uyum [$r=.15$], özdeşleşme [$r=.44$] ve içselleştirme [$r=.29$] düzeyleri arasında pozitif yönde manidar ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serbestlik tanıyan liderlik stili ile sadece uyum [$r=.43$] düzeyi arasında pozitif yönde manidar ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara ek olarak öğretmenler tarafından algılanan örgütsel bağlılık ile liderlik stilleri toplam puanları arasında ise [$r=.56$] düzeyinde pozitif yönde manidar ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon Matrisi

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| 1-Uyum | - | | | | | | | |
| 2-Özdeşleşme | .18* | - | | | | | | |
| 3-İçselleştirme | .06 | .66* | - | | | | | |
| 4-Dönüşümcü liderlik | .07 | .67* | .50* | - | | | | |
| 5-Sürdürümcü Liderlik | .15* | .44* | .29* | .75* | - | | | |
| 6-Serbestlik Tanıyan Liderlik | .43* | .02 | .07 | .02 | .21* | - | | |
| 7-Örgütsel Bağlılık (Toplam) | .61* | .81* | .76* | .54* | .40* | .26* | - | |
| 8-Liderlik Stili (Toplam) | .18* | .61* | .46* | .94* | .89* | .27* | .56* | - |

$n=296$, * $p<.01$

Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Stili Puanları Arasındaki Çoklu Regresyon Bulguları

Tablo 4’te öğretmenlerin algıladıkları liderlik stili algı puanlarının örgütsel bağlılık puanlarını yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Öğretmenler tarafından algılanan liderlik stili alt boyutlarının birlikte örgütsel bağlılık düzeyini yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur [$F_{(3-292)}=57.633, p<.01$]. Bu doğrultuda incelenen üç yordayıcı değişkenin birlikte örgütsel bağlılık puanındaki değişimin %37’sini [$R=.61, R^2=.37$] açıklayabildiği sonucu elde edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle örgütsel bağlılık puanındaki %63’lük değişimin diğer değişkenlerle açıklanabileceği sonucu elde edilmiştir. Üç yordayıcı değişken ayrı ayrı incelendiğinde ise örgütsel bağlılığı dönüşümcü liderliğin %30 ($\beta=.652$) düzeyinde en çok açıklayan değişken olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderliği sırasıyla sürdürümcü %15 ($\beta=-.148$) ve serbestlik tanıyan liderlik %1 ($\beta=.288$) stilleri izlemektedir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Stili Arasındaki Çok Değişkenli Regresyon Matrisi

| Liderlik Stili | B | SH _B | β | t | p |
|-----------------------------|--------|-----------------|---------|-------|------|
| Sabit | 38,942 | 4,326 | | 9,00 | ,000 |
| Dönüşümcü Liderlik | ,499 | ,055 | ,652 | 9,13 | ,000 |
| Sürdürümcü Liderlik | -,238 | ,118 | -,148 | -2,02 | ,044 |
| Serbestlik Tanıyan Liderlik | ,768 | ,133 | ,280 | 5,77 | ,000 |

$\eta^2=296, R=.61, R^2=.37, F=57.633, p<.01$

TARTIŞMA

Araştırmada okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgular, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula karşı bağlılıkları arasında pozitif yönde yüksek ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışanın tam bir sadakatle örgütün çıkarları için gönüllü olarak çalışma isteği ve örgütün üyesi olmaktan gurur duymasıyla ilgili olan örgütsel bağlılık algısının yöneticinin liderlik davranışlarından etkilendiği yönündeki görüşlerle (Meyer - Allen, 1991; Mowday - Porter v.d., 1982; Wiener, 1982) ve önceki araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir (Avolio - Zhuv.d., 2004; Dunn-Dastoor v.d., 2012; Howell - Hall-Merenda, 1999; Hulpia - Devos v.d., 2011).

Bağlılık konusunda bilinmesi gereken önemli bir konu yöneticinin pozisyonunda yatmaktadır. Otoriter pozisyonda bulunan yöneticiler, güç kullanarak insanları itaate zorlayabilirler, fakat bu itaat bağlanmayı sağlamaz. Yöneticilerin belki de en çok zorlandığı alan, insanların itaatini değil bağlanmasını sağlamaktır. Çünkü bağlanma gönüllük esasına dayalıdır ve kazanılması gerekir. Bağlılık emredilemez veya talep edilemez (Schlechty, 2001). Bir başka ifade ile yöneticinin çalışanların bağlılıklarını sağlamada bir takım liderlik becerilerine, yöneticilik becerilerinden daha fazla sahip olması gerektiği söylenebilir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarıyla en yüksek pozitif ilişkinin dönüşümcü liderlik stiline olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çok değişkenli regresyon bulgularında da liderlik stilleri içerisinde örgütsel bağlılığın en fazla yordayıcısının yine dönüşümcü liderlik olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, dönüşümcü okul liderliğinin eğitim çalışanları açısından ne denli kritik bir olgu olduğunu ortaya koyması

bakımından da önemlidir ve Türkiye’de yapılan diğer araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Buluç, 2009; Çetin - Aydın, 2012;Kul, 2010;Okçu, 2011). Bass (1985) sistem, dönüşümün önünde engel olsa bile dönüşümcü liderlerin takipçilerinin potansiyellerini ve performanslarını geliştirerek sahip oldukları güçlü değerler ve idealleri vasıtasıyla çalışanları güdülediklerini söylemektedir. Dolayısıyla dönüşümcü bir liderin birçok örgütsel çıktıyı etkilemesi de kaçınılmazdır. Çoğaltay (2014)liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı çok sayıda çalışmayı incelediği meta-analiz çalışmasında dönüşümcü okul liderliğinin örgütsel bağlılık üzerinde geniş düzeyde pozitif etkisini saptamıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergilemelerinin, öğretmenlerin çalıştıkları okullara yönelik bağlılıklarının artırılmasında önemli bir değişken olduğu, bu bağlamda okul yöneticilerine liderlik davranışları ve bunların nasıl hayata geçirileceği veya geliştirileceği konusunda hizmet içi veya öncesi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1990) “TheMeasurementandAntecedents of Affective, ContinuanceandNormativeCommitmenttoTheOrganization”, *Journal of OccupationalPsychology*, 63(1), 1-18.
- AVOLIO, B. J., ZHU, W., KOH, W., & BHATIA, P. (2004) “TransformationalLeadershipandOrganizationalCommitment: Mediating Role of Psychological Empowerment andModerating Role of StructuralDistance”, *Journal of OrganizationalBehavior*, 25, 951-968.
- BALAY, R. (2000)Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BASS, B. M. (1985)*LeadershipandPerformance Beyond Expectations*, Newyork NY: Free.
- BASS, B. M. (1990)*Handbookof Leadership: A Survey of TheoryandResearch*NY: Free.
- BASS, B. M. (1998)*TransformationalLeadership: Industrial, Military, andEducationalImpact*. Mahwah, NJ: Lawrence ErlbaumAssociates.
- BASS, B. M.,& AVOLIO, B. J. (1985) *Transformationalleadership, charisma, andbeyond*.Workingpaper, School of Management, StateUniversity of New York, Binghampton.
- BASS, B. M.,& AVOLIO, B. J. (1994). *ImprovingOrganizationalEffectiveness Through TransformationalLeadership*, ThousandOaks, CA: Sage Publications.
- BATEMAN, T.S. & STRASSER, S. (1984) “A LongitudinalAntecedents of OrganizationalCommitment”, *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- BAYRAM, L. (2005) “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- BECKER, H. S. (1960) “Notes on theConcept of Commitment”, *TheAmericanJournal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- BULUÇ, B. (2009)“Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.

- BYÇIO,P., HACKETT, R., & ALLEN, J. (1995) “ Furtherassessmentsof Bass’s(1985) Conceptualization of TransactionalandTransformationalLeadership”, *Journal of AppliedPsychology*, 80 (4), 468-478.
- CANNELLA, A. A.,& MONROE, M. J. (1997)“ContrastingPerspectives on Strategicleaders: TowardA Morerealisticview of Top Managers”,*Journal of Management*, 23, 213-237.
- ÇETİN, K.Ö.,& AYDIN, B. (2012)“Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19) 331-342
- ÇOĞALTAY, N. (2014)*Okul Liderliğinin Örgütsel Çıktılara Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*.Yayımlanmamış doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- COHEN, A. (1993)“Age andTenure in RelationtoOrganizationalCommitment: A Meta-Analysis”. *Basic andAppliedSocialPsychology*, 14 (2),143–159.
- DUNN, M. W., DASTOOR, B., & SIMS, R. L. (2012) “TransformationalLeadershipandOrganizationalCommitment: A Cross-CulturalPerspective”. *Journalof MultidisciplinaryResearch*, 4(1), 45-59.
- ERDEM, R. (2007) “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- GRUSKY, O. (1966) “CareerMobilityandOrganizationalCommitment”, *AdministrativeScienceQuarterly*, 10, 488-503.
- HOWELL, J. M.,& HALL-MERENDA, K. E. (1999) “TheTiesThatBind: Theİmpact of Leader–Member Exchange, TransformationalandTransactionalLeadership, andDistance on PredictingFollowerPerformance”, *Journal of AppliedPsychology*, 84, 680–694.
- HREBİNIAK L.G. & ALUTTO J.A. (1972) “Personaland Role-RelatedFactors in the Development of OrganizationalCommitment”, *AdministrativeScienceQuarterly*. 17(4), 555–573.
- HULPIA, H., DEVOS, G. & KEER, H. V. (2011) “TheRelationBetween School LeadershipFrom A Distributed PerspectiveandTeachers’ OrganizationalCommitment: ExaminingThe Source of TheLeadershipFunction”, *Educational Administration Quarterly* 47(5) 728- 771.
- İNCE, M., ve GÜL, H. (2005)*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi: Konya.
- JACKSON, T.A., MEYER, J.P., & WANG, X.H. (2013) “Leadership, Commitment, andCulture: A Meta-Analysis”,*Journal of Leadership&OrganizationalStudies*, 20(1), 84–106.
- KANTER, R.M. (1968) “CommitmentandSocialOrganizations: A Study of CommitmentMechanism in UtopianCommunities”, *AmericanSociologicalReview*, 33(4), 449-517.
- KILIÇ, G. (2006) *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Eskişehir.
- KIRKPATRICK, S. A.,& LOCKE, E. A. (1996)“Direct andİndirectEffects of Three CoreCharismaticLeadership Components on PerformanceandAttitudes”, *Journal of AppliedPsychology*, 81, 36–51.
- KUL, M. (2010)*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*.Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- LEITHWOOD K. & SUN, J. (2012) "The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research", *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- LOK, P., & CRAWFORD, J. (2004) "The Effect Of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison", *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- MATHIEU, J. E., & ZAJAC, D. M., (1990) "A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. & STEERS, R.M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press: New York.
- NORTHCRAFT, G. B., and M. A. NEALE. (1990) *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press: Chicago.
- OKÇU, V. (2011) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- OLIVER, N. (1990) "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-Owned Firm: Evidence From The U.K", *Human Relations*, 43(6), 513-526.
- O'REILLY, C., & CHATMAN, J. (1986) "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance: Identification and Internalisation on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-49.
- ÖZER, S. (2009) *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Eskişehir.
- PENLEY, L. E. & GOULD, S. (1988) "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- SCHLECHTY, P.C. (2001) *Shaking Up The Schoolhouse* (Çev: Yüksel ÖZDEN), Nobel Yayıncılık: Ankara.
- TİCHY, N. M., & DEVANNA, M. A. (1986) *The Transformational Leadership*, New York: Wiley.
- WIENER, Y. (1982) "Commitment in Organizations, A normative view". *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- WITHERSPOON, P. D. (1997). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.