



**Article Information**

***Article Type:*** Research Article

***This article was checked by iThenticate.***

***Doi Number:*** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3369>

**ArticleHistory:**

***Received***

23/03/2023

***Accept***

14/05/2023

***Available  
online***

15/05/2023

## **EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL HEADS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

**Arife GÜVENOĞLU<sup>1</sup>**

### **Abstract**

This here study aims to scrutinize the correlation betwixt the transformational leadership behaviors exhibited by school principals and the levels of organizational commitment demonstrated by teachers. Moreover, taking into account the demographic variables of the participating teachers, the study concentrates on discerning discrepancies in the perceptions of school principals regarding their transformational leadership behaviors and the level of commitment displayed by teachers. The research follows a quantitative method, utilizing a screening model. The universe of the research is comprised of teachers serving in public secondary schools in Sancaktepe/Istanbul during the academic year of 2022-23. The sample is made up of 143 teachers, and selection is determined via the easily accessible sampling method. During the data collection phase, a personal information form was employed to gather demographic data of the participants. Additionally, the "Organizational Commitment Scale" crafted by Allen and Meyer (1990), translated into Turkish by Alayvaz (2018), and Podsakoff et al. (1996), translated into Turkish by İşcan (2002), were used. The "Transformational Leadership Scale" was also implemented. As per the findings of the study, a moderate and positively significant correlation was observed between the transformational leadership behaviors of school principals and the levels of organizational commitment demonstrated by teachers. According to the responses obtained from the participating teachers, the transformational leadership behaviors exhibited by school principals were adequate, and the levels of organizational commitment demonstrated by teachers were high. With regards to the transformational leadership behaviors exhibited by school principals, as perceived by participating teachers, a statistically significant difference was observed depending on the gender, educational level, and professional seniority of the teachers. However, there was no differentiation observed in relation to the branch variable. Furthermore, a significant difference was detected in the levels of organizational commitment exhibited by teachers depending on their gender,

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-Posta : [arifeguenoglu@gmail.com](mailto:arifeguenoglu@gmail.com), ORCID : 0000-0002-1541-8050

professional seniority, and branches. However, no differentiation was found based on educational status.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational commitment, secondary school

### Özet

Bu araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin çeşitli demografik değişkenlerine bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarındaki ve örgütsel bağlılıklarında gerçekleşen farklılaşmalara odaklanılmıştır. Çalışma tarama modelinde nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni 2022-23 öğretim yılında Sancaktepe / İstanbul'da yer alan resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden, örnekleme ise kolay ulaşılabilir örnekleme metodu ile belirlenen 143 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmanın veri toplama aşamasında katılımcıların demografik verilerini toplamak için kişisel bilgi formu, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Alayvaz (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ve Podsakof vd. (1996) tarafından geliştirilen, İşcan (2002) tarafından Türkçe uyarlanmış olan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yeterli seviyede olduğu ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ise yüksek düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları; öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine bağlı istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma gösterirken branş değişkenine bağlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyet, mesleki kıdem ve branşlarına bağlı anlamlı farklılaşma gözlenmiş fakat öğrenim durumlarına bağlı bir farklılaşma olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, ortaokul

### GİRİŞ

Liderlik, insanların topluluk halinde bir arada yaşamaya başlamalarından bugüne kadar gelen bir kavram olduğu söylenebilir. Kavramın literatüre 14. Yüzyılda girmiş ve özellikle son yüzyılda yoğun bir şekilde araştırılmaya devam edilmektedir (Zel U. , Kişilik ve Liderlik, 2011). Bilim ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı gelişmeler örgütleri yapısal olarak büyümeye itmiştir, örgütlerin iç dinamikleri, ekonomileri ve paydaşları ile olan etkileşimleri oldukça kompleks bir hal almaya başlamıştır. Örgütlerin yönetimine dair süreçlerin karmaşık bir hal almasının yanında verimlilik için kaynaklarının yönetimi de oldukça büyük bir önem kazanmıştır. Örgüt verimliliğinin sağlanması, amaç ve hedeflerine ulaşması yöneticilerin bilgi birikimleri, iletişim becerileri ve insan ilişkilerine ilişkin yaklaşımlarından doğrudan etkilenmektedir (Sarioğlu Uğur & Uğur, 2014). Bakan ve Doğan (2012)'a göre liderlik olgusunun örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından çok önemli olması sebebiyle bilimsel araştırmaların konusu olmaya devam edecek ve güncelliğini kaybetmeyecektir.

Literatürde liderlik kavramına ilişkin birçok tanım bulunmakla birlikte en genel tanımlardan biri; içinde bulunduğu topluluğun hedeflerine ulaşması amacı ile rehberlik yapabilen veya belirli amaçlara ulaşmak için diğer bireyleri kendi etrafında birleştirme kabiliyetine sahip iletişim yetenekleri güçlü ve etkili bireylerdir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2015).

Liderler örgütün yönetsel süreçleri, çalışanların koordine edilmesi, planlama yapılması ve denetleme mekanizmalarının işletilmesi gibi görevler üstlenmektedirler. Örgüt liderleri bu görevleri yerine getirirken bazı sosyolojik ve psikolojik becerilere sahip olması gerektiği söylenebilir. Özalp, Eren ve Öcal (1992)'a göre psikolojik fonksiyonlar motivasyon, takdir etme ve telkin etme, sosyolojik fonksiyonlar ise uzlaştırma, amaç ve hedef belirleme, eyleme

geçirme, temsil etme ve öneriler geliştirmedir.

Liderlerin üstlendikleri görevler örgütlerin hedeflerine ulaşma, kurum kültürü ve başarı için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Liderler örgütlerinin yönetsel süreçleri içinde farklı stilleri benimsedikleri görülmektedir. Liderlik olgusuna yönelik gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde yöneticilerin genellikle emir verici liderlik, ilişki odaklı liderlik, demokratik liderlik, bürokratik liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik stillerinden birini tercih ettikleri görülmektedir (Bozkurt, 2020).

Emir verici veya otoriter liderlik stilini benimseyen örgüt liderleri çalışanlardan sıkı bir disiplin beklere ve yetki devri yapmazlar. Örgüt başarısı ve hedeflere ulaşabilmesi liderin zeka ve karakter özelliklerine bağlıdır diğer örgüt üyelerinin başarısı ise örgüt liderinin verdiği görevleri yerine getirme ve sadakatine bağlıdır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Emir verici liderlik stilini benimsendiği örgütlerde güven ortamı oluşmayabilir ve bu nedenle örgüt üyeleri arasında iş birliği yapılması oldukça zordur (Çoroğlu, 2003). Emir verici liderlik stili başka bir yönetim anlayışının benimsenmesinin olanaksız olduğu bir durumda kullanılabilir (Arıkan, 2001).

İlişki odaklı liderlik stilini benimseyen yöneticiler örgüt üyeleri ile etkin bir iletişim kurabilirler ve onların bireysel ilgilerini önemserler. Örgüt üyelerinin korumacı bir anlayışına sahip olan ilişki odaklı liderler karar verme süreçlerinde çalışanları fikirlerini önemserler fakat çoğu zaman kararları kendi düşünceleri ve tecrübeleri doğrultusunda alırlar (Bozkurt, 2020). Çalışanların motivasyonuna önem verilirken ceza modelini kullanmak istemezler, bu stilde çalışanlar yöneticilerinin desteğini her zaman hissederler. Emir verici liderlik stiline ilişki odaklı yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde güven ortamı bulunmaktadır bu durum dolaylı olarak örgüt verimliliğini de pozitif yönde etkilemektedir (Eren, 2020).

Demokratik liderlik stilinde yönetici ve örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkiler kurulmaktadır. Liderin çalışanlarına karşı güven duyması onların da motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Demokratik liderler özellikle örgüt üyelerini yakından ilgilendiren kararlara kendilerinin katılımını sağlamaktadır. Demokratik bir yönetimin bulunduğu örgütlerde çalışanların oto kontrol düzeyleri daha yüksektir ayrıca örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik istekleri daha fazladır (Barutçugil, 2014).

Bürokratik veya sürdürümcü liderlik örgüt içinde çalışanlar ile etkili bir iletişim kuran fakat daha çok onların görevlerini yerine getirmelerine odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Örgütün tüm işleyişinde hiyerarşik bir düzen bulunmaktadır genellikle çalışanları ilgisi, becerileri ve bilgi düzeyleri göz ardı edilmektedir ayrıca ödül ve ceza sistemi işletilmektedir (Şahin, 2005). Sürdürümcü liderlik anlayışı ile yönetilen örgütlerde geçmişten gelen geleneksel yöntemlerin sürdürülmesine odaklanmıştır (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Bürokratik liderler çalışanlar ile olumlu iletişim kursalar da genellikle kendilerine karşı bilgilerinin sınırlı olduğuna yönelik bir ön yargıları bulunur bu nedenle çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine yönelik içsel motivasyon düzeyleri düşüktür (Şahin, 2005).

Karizmatik liderlik anlayışına sahip olan liderler örgüt üyelerini hızlı bir şekilde etkileyebilmektedirler. Celep (2014)'e göre karizma güçlü bir liderlik için tek başına yeterli olmamakla birlikte oldukça önemlidir. Karizmatik liderlik genel anlamı ile ideal bir liderlik modelidir, örgüt üyelerinin içsel motivasyonları yüksek bir şekilde takip edebildiklerine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Demir, Yılmaz, & Çevirgen, 2010). Karizmatik liderlik stilinde çalışanları olumlu yönde etkilemek temellidir fakat örgütün tüm başarı ve kazanımlarının yalnızca liderin karizması veya yönetsel başarısı ile ilişkilendirilmesi motivasyonlarının düşmesine de neden olabilmektedir (Avcı, 2015).

Dönüşümcü liderlik, temelde birey ve değişime odaklanan bir yönetim anlayışıdır. Örgüt üyelerinin değişimlerinin gerçekleştirilmesi ve uyumunun sağlanmasını amaç edinmektedir. Dönüşümcü liderler çevresindekilere ilham verebilir örgütün hedeflerine yönelik tüm süreçlerde farkındalığı yüksek, bilgili ve isteklidir ayrıca etik konusunda oldukça titiz davranırlarken olaylara çözüm odaklı yaklaşım sergilemektedirler (Şahin, 2005). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması bireysel kazanımlarından çok daha önemlidir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını ödül yöntemi ile karşılamanın ötesine geçerek doğru bir şekilde anlaşılmalı

sağlayarak güven duygularını kazanırlar ve onların motivasyon ve performanslarını bu şekilde yukarı çekerler (Güney, 2007). Dönüşümcü bir lider tarafından yönetilen örgütlerde rekabet ve iş birliğine dayalı bir atmosfer bulunmaktadır (Avcı, 2015). Dönüşümcü liderlik anlayışı iş birliği, karar süreçlerinde yetki devri, örgütsel gelişim ve hedeflere ulaşmada oldukça önemlidir sonuç olarak dönüşümcü liderlik en etkin olan liderlik stillerinden biri olduğu söylenebilir (Şahin, 2005).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımını diğer liderlik stillerinden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır ve bunlar dönüşümcü liderlerde bulunması gereken beceriler olduğu söylenebilir. Bu özellikler etkili iletişim, değişime öncülük etme, risk alabilme ve karizmatik etki olarak sıralanabilir (Bozkurt, 2020). İşcan (2002)'a göre dönüşümcü liderliğin alt boyutları ise şu şekildedir; ilham verme, grup amaçlarının kabulü, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, yüksek başarı beklentisi. Cemaloğlu (2007)'na göre dönüşümcü liderliğin örgüt üyeleri üzerinde mesleki doyumlarının artışı, motivasyonlarını ve işe dönük gayretlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek varlıklarını devam ettirebilmelerinde etkili olan diğer bir faktör ise çalışanların örgütsel bağlılıklarıdır. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan iş görenler, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirebilmekte, bireysel gayret göstermekte ve örgütte kalmaya yönelik olumlu yönde tutuma sahip olmaktadır (Gören, 2012). Bu alanda gerçekleştirilmiş birçok çalışmaya göre örgütsel bağlılık düzeyi örgütlerin hem amaçlarına ulaşmasında hem de yüksek verimlilik ile varlığını sürdürmesinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık kavramı için yapılmış farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte en genel tanımı ile bir örgüt üyesinin örgütte kalmaya yönelik isteğinin olması, örgüt amaçları için görev tanımından öte bir çabayı içsel motivasyon ile sarf etmesi ve bu amaç ve hedefleri benimsemiş olması şeklinde ifade edilebilir (Gündoğan, 2010).

Örgütsel bağlılık olgusu hiç şüphesiz eğitim kurumları için de oldukça önemlidir. Eğitim kurumlarının en önemli iş görenleri olan öğretmen ve okul yöneticilerinin kurum başarısı için niceliksel ve niteliksel olarak yeterli olmasının yanında psikolojik ve sosyolojik faktörlerin de önemi büyüktür (Balay, 2000).

İş görenler açısından örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler örgüt ve zamana göre değişkenlik gösterebilse de örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan bazı değişkenler bulunmaktadır; örgütsel değer ve amaçların benimsenmesi, içsel motivasyon ile fedakarlık yapabilme, örgütte kalma için güçlü istek duyma ve örgüt ile özdeşleşme (Gören, 2012).

Bu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bazı demografik değişkenlere bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve kendilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde görülen farklılaşmalar incelenecektir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık özelinde farklı örgüt ve kamu kurumları ile gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmakla birlikte eğitim kurumlarını hedefleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu anlamda çalışmadan elde edilen sonuçların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık konularında literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli yaşanmakta olan veya daha önce yaşanmış olay veya olguları inceleyerek var olan durumu ortaya çıkarmak amacı ile kullanılmaktadır (Karasar, 2014).

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden meydana gelmektedir.

Araştırmanın örnekleme kolay ulaşılabilir örnekleme metodu ile belirlenen 143 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ilişkin demografik veriler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Örnekleme dair demografik veriler*

Demografik Özellik	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	98	68,5
	Erkek	45	31,5
Mesleki Kıdemin	0-5 yıl arası	18	12,6
	6-10 yıl arası	24	16,8
	11-15 yıl arası	45	31,4
	16-20 yıl arası	24	16,8
	21 yıl ve üzeri	32	22,4
Öğrenim Durumu	Lisans	78	54,5
	Yüksek Lisans	65	45,5
Toplam		143	100,0

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama sürecinde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Alayvaz (2018)’in Türkçe’ye uyarladığı “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Podsakof, MacKenzie ve Bommer (1996) tarafından geliştirilen İşcan (2002) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç faktör ve 17 maddeden meydana gelmekte ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,90 olarak belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği ise beş faktör ve 23 maddeden meydana gelmektedir, ölçek faktörlerinin Cronbach Alpha değerleri ,82 ile ,93 aralığındadır. Ölçekler 5’li likert formunda olup, değerlendirmede kullanılacak puan aralıkları için; 1-1,79 “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum” 1,80-2,59, “Kararsızım” 2,60-3,39, “Katılıyorum” 3,4-4,19 ve “Kesinlikle Katılıyorum” 4,20-5,0 şeklindedir.

### Verilerin Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilmiş, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin mutlak değerlerin 1,5’in altında olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell (2013)’e göre bir dağılımın çarpıklık ve basıklık değerlerinin mutlak 1,5’ten küçük olması halinde dağılım standart normal ile uyumlu kabul edilmektedir. Ayrıca varyansların homojenliği kontrol edilerek uyum nicel analizler gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının bazı demografik değişkenler açısından farklılaşma düzeylerinin incelenmesi amacı ile t-Testi ve varyans analizi testleri kullanılmıştır.

### BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarına ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır.

### Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Dair Bulgular

Araştırma amaçları kapsamında gerçekleştirilen analizlerle elde edilen öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına dair bulgular Tablo 2’de aktarılmıştır.

**Tablo 2.**

*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular*

Ölçek	n	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon ve İlham Sağlama, Rol Model Olma	143	3,95	,65	-,119	-,762
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	143	4,01	,69	-,138	-1,024
Entelektüel Teşvik	143	3,64	,79	,195	-,910
Bireysel İlgi	143	3,88	,77	-,059	-,835
Yüksek Başarı Beklentisi	143	3,85	,72	,157	-1,034
Dönüşümcü Liderlik	143	3,89	,65	,027	-,975

Tablo 2’ye göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının “Uygun” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Alt boyut ortalama puanları incelendiğinde “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama” ve “Vizyon ve İlham Sağlama, Rol Model Olma” alt boyutlarının en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük alt boyut puanının “Entelektüel Teşvik” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarının tamamında yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### **Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Dair Bulgular**

Araştırma amaçları kapsamında gerçekleştirilen analizlerle elde edilen öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine dair bulgular Tablo 3’te aktarılmıştır.

**Tablo 3.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular*

Ölçek	n	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	143	3,93	,85	-,899	1,202
Devam Bağlılığı	143	3,49	1,03	,018	-1,174
Normatif Bağlılık	143	3,37	1,01	-,041	-,877
Örgütsel Bağlılık	143	3,61	,83	,197	-1,095

Tablo 3’e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” alt boyutlarının yüksek düzeyde olduğu fakat “Normatif Bağlılık” alt boyutunun orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular**

Araştırma amaçları kapsamında gerçekleştirilen analizlerle elde edilen okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiye dair bulgular Tablo 4'te aktarılmıştır.

**Tablo 4.**

*Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular*

Ölçek	n	Pearson's r	p
Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık	143	,623	< ,001

Tablo 4'e göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki gözlenmiştir ( $r(143) = ,623$ ,  $p < ,001$ ).

#### **Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Bağlı Farklaşmasına Dair Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkenine Bağlı Farklaşmasını Belirlemek İçin Yapılan t-Testi Sonuçları*

Demografik Veriler	Grup	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Cinsiyet	Kadın	98	3,72	,660	-	<,001
	Erkek	45	4,81	,458	4,999	

Tablo 5'e göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre erkek öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışları kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir ( $p < ,001$ ).

#### **Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Farklaşmasına Dair Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 6'te verilmiştir.

**Tablo 6.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Bağlı Farklaşmasını Belirlemek İçin Yapılan t-Testi Sonuçları*

Demografik Veriler	Grup	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Cinsiyet	Kadın	98	3,51	,859	-	,046
	Erkek	45	3,81	,739	2,017	

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kadın öğretmenlerden daha yüksektir ve bu farklılaşma istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,05$ ).

### Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.**

*Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Farklılaşmasını Belirlemek İçin Yapılan t-Testi Sonuçları*

Demografik Veriler	Grup	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Öğrenim Durumu	Lisans	78	4,01	,708	2,502	<,013
	Yüksek Lisans	65	3,74	,552		

Tablo 7'ye göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Lisans düzeyinde mezuniyete sahip olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yeterliliği yüksek lisans düzeyinde mezuniyete sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeydedir ( $p < ,05$ ).

### Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen t-Testi sonuçları Tablo 8'te verilmiştir.

**Tablo 8.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Farklılaşmasını Belirlemek İçin Yapılan t-Testi Sonuçları*

Demografik Veriler	Grup	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Öğrenim Durumu	Lisans	78	3,53	,886	1,247	,215
	Yüksek Lisans	65	3,70	,760		

Tablo 8'e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $p > ,05$ ).

### Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen non-parametrik Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 7'de aktarılmıştır.



**Tablo 9.**

*Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Farklılaşmasının İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				Kruskal-Wallis Sonuçları		
Mesleki Kıdem (Yıl)	N	$\bar{x}$	SS	X <sup>2</sup>	p	Farklar
(a) 5 ve altı	18	4,30	,335			
(b) 6-10	24	3,61	,623			
(c) 11-15	45	3,98	,725	16,545	,002	a > b
(d) 16-20	24	3,95	,581			a > e
(e) 21 ve üzeri	32	3,69	,628			
Toplam	143					

Tablo 9'a göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak anlamlı farklılaşma göstermektedir ( $p < ,05$ ). Mesleki kıdem grupları arasındaki farklılaşmaları incelemek amacıyla yapılan Games-Howell post hoc testinin bulgularına göre 5 ve altı yıl mesleki kıdemde olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yeterliliği 6-10 yıl ve 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha yüksektir ( $p < ,001$ ).

#### **Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdemlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen non-parametrik Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 10'da aktarılmıştır.

**Tablo 10.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Bağlı Olarak Farklılaşmasının İncelenmesi İçin Yapılan Kruskal-Wallis Test Sonuçları*

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				Kruskal-Wallis Sonuçları		
Mesleki Kıdem (Yıl)	N	$\bar{x}$	SS	x <sup>2</sup>	p	Farklar
(a) 5 ve altı	18	3,69	,672			
(b) 6-10	24	2,89	,371			a > b
(c) 11-15	45	3,82	,857	25,505	< ,001	c > b
(d) 16-20	24	3,86	,758			d > b
(e) 21 ve üzeri	32	3,60	,913			e > b
Toplam	143					

Tablo 10'a göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdem değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p < ,001$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem

grupları arasındaki farklılaşmaları incelemek amacı ile yapılan Games-Howell post hoc testinin sonuçlarına göre 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri diğer tüm mesleki kıdem gruplarından daha düşüktür ( $p < ,001$ ).

### Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Branş Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen ANOVA testinin sonuçları Tablo 11’de aktarılmıştır.

**Tablo 11.**

*Öğretmenlerin Gözünden Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Branş Değişkenine Bağlı Olarak Farklılaşmasının İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Test Sonuçları*

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları						
Görev	n	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p	Farklar
(a) Sözel	78	3,92	,664	G. Arası	,162	2	,081			
(b) Sayısal	44	3,85	,689	G. İçi	60,475	140	,432	,188	,829	-
(c) Beceri	21	3,86	,550	Toplam	60,637	142				
Toplam	143									

Tablo 11’e göre öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir ( $p > ,05$ ).

### Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Değişkenine Bağlı Farklılaşmasına Dair Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin branşlarına bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak üzere gerçekleştirilen ANOVA testinin sonuçları Tablo 12’de aktarılmıştır.

**Tablo 12.**

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Branş Değişkenine Bağlı Olarak Farklılaşmasının İncelenmesi İçin Yapılan ANOVA Test Sonuçları*

f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları						
Görev	n	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p	Farklar
(a) Sözel	78	3,65	,768	G. Arası	5,201	2	2,601			
(b) Sayısal	44	3,75	,869	G. İçi	93,173	140	,666	3,907	,022	a > c b > c
(c) Beceri	21	3,16	,875	Toplam	98,374					
Toplam	143									

Tablo 12’ye göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri branş değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma göstermektedir. Branş grupları arasındaki farklılaşmayı incelemek amacı ile yapılan Bonferroni post hoc testinin bulgularına göre beceri branşındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri sözel ve sayısal branşlardaki öğretmenlerden daha düşüktür ( $p < ,05$ ).

## SONUÇ

Çalışmaya gönüllü katılan öğretmenlerden toplanan verilerin analiz edilmesi ile araştırmanın amacı olan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etki incelenmiş ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sarpbalkan (2017) gerçekleştirilen araştırmanın bulgularında örgüt üyelerinin dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bozkurt (2020) tarafından kamu çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre kurum yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Aksel ve Elma (2018) ve Kahya (2020)'ya göre ise öğretmenlerin işlerine ilişkin motivasyonları ile eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların literatürde yer alan benzer çalışmaların bulguları ile örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlere göre okul müdürleri dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından amaçların kabulünde en yüksek ortalama entelektüel teşvik alt boyutunda ise en düşük ortalama sahip oldukları görülmüştür. Kahya (2020)'nın gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yıldız (2019)'ın çalışmasında ilkökul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları yüksek düzeydedir. Bu araştırmadan elde edilen bulguların alanda gerçekleştirilmiş diğer çalışmalar ile örtüştüğü görülmektedir. Araştırma kapsamında veri toplanan öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha etkili sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bozkurt (2020) tarafından çalışmanın sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni öğretmenlerin bu görüşlerinde anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır. Benzer şekilde Kahya (2020)'da eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulguların literatürde yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile uyumlu olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerden lisans düzeyinde mezuniyete sahip öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bozkurt (2020)'a göre öğretmenlerin eğitim seviyesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarında anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ile Bozkurt (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulgularının örtüştüğü görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarında anlamlı farklılaşma olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleğe yeni başlamış ve mesleki kıdemi 0-5 yıl aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeylerinin diğer mesleki kıdem gruplarında yer alan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bozkurt (2020)'un çalışmasında da benzer bir bulguya dikkat çekilmektedir. Araştırmadan elde edilen bu sonucun literatürde yer alan çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algılarının branşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları incelendiğinde ise en yüksek ortalama duygusal alt boyutunda en düşük ortalama ise normatif bağlılık alt boyutunda gerçekleşmiştir. Yıldız (2013)'ün çalışmasına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir. Dağlı ve Gençdal (2018)'in çalışmasına katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeyde iken Gören (2012) ise ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel bağlılık

düzeylerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların literatürde yer alan bazı çalışmalar ile uyumlu olduğu bazıları ile ise paralellik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşma gösterdiği ve erkek öğretmenlerin daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Dağlı ve Gençdal (2018)'in çalışmasına göre cinsiyet faktörü öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılaşmaya sebep olmamaktadır. Sarpbalkan (2017) ise bu araştırmadan elde edilen bulgulara benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı farklılaşma bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Bozkurt (2020) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumlarına bağlı anlamlı bir şekilde farklılaştığını söylerken Dağlı ve Gençdal (2018) bu çalışmadan elde edilen bulgular ile benzer bir sonuca ulaşmıştır. Çalışma kapsamında veri toplanan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdemlerine bağlı olarak farklılaşma gösterdiği bulgusuna erişilmiştir ve 6-10 yıl mesleki kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin diğer tüm mesleki kıdem gruplarından daha düşük örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre belirli mesleki kıdem grubun yer alan öğretmenlerin evlilik, şehir değiştirme veya çocuk sahibi olma gibi nedenlerden dolayı okul değiştirme eğilimi gösterebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin branşlarına bağlı olarak anlamlı farklılaşma gösterdiği görülmüştür. Görsel sanatlar, müzik ve beden eğitimi gibi beceriye dayalı branşlarda olan öğretmenlerin sayısal ve sözel branşlarda yer alan öğretmenlerden daha düşük örgütsel bağlılığa sahip oldukları görülmüştür.

### Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlara dayalı olarak araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

Araştırmacılara yönelik öneriler:

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının farklı liderlik stilleri ile olan ilişkisinin incelenmesi örgütsel bağlılık kavramı açısından değerli olabilir.
- Bu araştırmada branş değişkeni sayısal, sözel ve beceri grubu olarak gruplanmıştır öğretmenlerin branşlarında gruplama yapılmadan benzer bir çalışma faydalı olabilir.
- Farklı ölçme araçlarının kullanılarak gerçekleştirileceği araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları konularında nitel veya karma çalışmaların gerçekleştirilmesi derinlemesine bir sonuç elde etmek açısından önemlidir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

- Eğitim yöneticilerine dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik stillerine ilişkin hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları açısından oldukça önemlidir.
- Eğitim yöneticilerinin güncel liderlik yaklaşımlarına dair bilgi ve farkındalıklarının artması adına yüksek lisans eğitimi almaları bu konuda fayda sağlayabilir.

### KAYNAKÇA

- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi(OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Aksel, N., & Elma, C. (2018). Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki . *bant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 1252-1268.

- Alayvaz, C. (2018). Türkiye'de sosyal hizmet kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri: Darülaceze Başkanlığı örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Arikan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bozkurt, Ş. (2020). Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-114.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dağlı, A., & Gençdal, G. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 164-175.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Gören, T. (2012). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı -Büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahya, S. (2020). Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınevi.

- Özalp, İ., Eren, G., & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 161 - 205.
- Podsakof, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259–298.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Sarpbalkan, D. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). (49, DÜ.) *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wach, E., & Ward, R. (2013). Learning about Qualitative Document Analysis. *Institute of Development Studies*.
- Yıldız, E. (2019). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8 (6), 853-879.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.