



Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki

Murat KUL¹
Mehmet GÜÇLÜ²

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile Beden Eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırma evrenini Sakarya ve Bartın İllerinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 291 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini belirlemek için Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) anketi kullanıldı. Beden Eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ölçmek için Balay'ın geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Balay,2000a, Balay,2000b). Tanıtıcı İstatistikî Analizler, Varyans Analizi, Korelasyon analizi ve Çoklu Regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışlarını “genellikle” sergiledikleri ve işlemci liderlik davranışlarını “ara sıra” sergiledikleri görülmüştür. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ait bulgularda; uyum alt boyutunda düşük düzeyde, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde ve içselleştirme alt boyutunda ise yüksek düzeyde bağlılık yaşadıkları görülmektedir.

Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları arasında; 1-dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde, 2- özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde, 3-içselleştirme alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin işlemci liderlik alt boyutuyla beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında sadece içselleştirme alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Beden eğitimi öğretmeni; dönüşümcü liderlik; işlemci liderlik; örgütsel bağlılık.

1 Bartın Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, muratkul@bartin.edu.tr

2 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, mguclu@gazi.edu.tr

The relationship between school administrators' leadership style and physical education teachers' organizational commitment

Murat KUL¹

Mehmet GÜÇLÜ²

Abstract

The purpose of this study is to identify the relationship between school administrators' leadership style and physical education teachers' organizational commitment.

The population of the study comprised 291 physical education teachers working in Sakarya and Bartın cities in 2009-2010 education year. In order to identify school administrators transformational and procedural leadership styles, Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) was used. Organizational Commitment Scale which was developed by Balay was used to measure the organizational commitment levels of physical education teachers (Balay, 2000a & Balay, 2000b). In order to analyze the data collected for the study, several statistical techniques such as descriptive statistical analyses, variance analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were used.

As a result of the study, according to physical education teachers' perceptions, school administrators "usually" demonstrate transformational leadership behaviors and "sometimes" demonstrate procedural leadership behaviors. Physical education teachers show lower organizational commitment in the compliance sub-dimension, moderate organizational commitment in the identification sub-dimension and higher organizational commitment in the internalization sub-dimension.

When sub-dimensions of physical education teachers' organizational commitment and sub-dimensions of schools administrators' leadership styles are examined, transformational leadership has 1-a negative moderate significant relationship with adaptation, 2-a positive moderate significant relationship with identification and 3-a positive high significant relationship with internalization. School administrators' procedural leadership sub-dimension has a positive high significant relationship with only internalization sub-dimension of physical education teachers' organizational commitment.

Key Words: Physical education teacher; transformational leadership; transactional leadership; organizational commitment.

1 Bartın University, School of Physical Education and Sport, Bartın muratkul@bartin.edu.tr

2 Gazi University, School of Physical Education and Sport, Ankara mguclu@gazi.edu.tr

Giriş

Liderlik, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. Bireylerin birlikte yaşadıkları ve eylemde buldukları her yerde liderlik söz konusudur. Birlikte yapılan her türlü eylemin sonuçları ile lider davranışları arasındaki ilişki kurulmuş, başarı ve başarısızlık lidere atfedilmiştir. Literatürün ve uygulamanın lider üzerine odaklaşmasının en önemli nedenlerinden birisi, bireysel ve örgütsel amaçlardır. Bu bağlamda Çelik (2004) liderliği, izleyenleri grubun amaçları doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlikle ilgili tanımların ortak yönleri liderliğin bir grup işlevi olması ve liderin izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkilemesidir (Owens,2001; Akt.Çelik, 2004:188).

Çalışma ve örgütsel ortam bireyin yaşamında önemli bir yere sahiptir. İş görenler, yaşantılarının büyük bölümünü örgütte ve örgütle ilgili etkinlikleri plânlayarak ve eyleme dönüştürerek geçirirler. Örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu, örgütsel yaşamda stres yaşanmasına sebep olabilir. Özellikle toplumsal rollerin farklılaşması, iş görenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, iş görenlerin kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, iş görenlerin ruh sağlığını olumsuz olarak etkilenmesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşanan iş stresi, bireylerin özel hayatlarındaki zorluklar ve sorunlarla bir araya geldiğinde hem bireysel hem örgütsel anlamda ciddi sorunlar oluşturabilmektedir (Cemaloğlu, 2007b:77).

Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 1995:21).

Okul yöneticisi çalışanlar arasında iletişim kuran çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı bir düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995:29). Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim–öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır (Akçay,2003).

Örgütsel Bağlılık: İş görenin, örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzudur (Mowday ve Diğerleri, 1979:311).

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Yöntem

Bu araştırmanın evreni, Sakarya (230) ve Bartın (61) illerinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında MEB'e bağlı İlköğretim ve Orta öğretim okullarında görev yapan toplam 291 beden eğitimi öğretmenlerinden oluşmaktadır. Evrenin tümüne ulaşılması amaçlanmış olup dağıtılan 291 anketten toplam 273 (%94) anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada birbirinden farklı iki ayrı ölçme aracı kullanıldı. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının kullanılabilmesi için yurt içi ve yurt dışından gerekli izinler alındı. Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini belirlemek için, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan ve www.mindgarden.com adresinden satın alınan ve Cemaloğlu (2007b) tarafından da Türkçeye uyarlanan Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) anketi kullanıldı. Veri toplama aracında toplam 45 madde bulunmaktadır. Bu maddelerden dönüşümcü liderlik boyutunda 20, işlemci liderlik boyutunda 16, sonuçlar boyutunda ise 9 madde bulunmaktadır. Araştırmada liderliğin dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik alt boyut puanları hesaplanmış, sonuç boyutuna ilişkin veriler değerlendirme kapsamı dışında tutulmuştur. Hiçbir zaman (1), Seyrek olarak (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) olarak SPSS 15 programına kodlandı.

Beden Eğitimi Öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ölçmek için Refik Balay'ın geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır (Balay,2000a, 2000b). Analizler sonucunda ölçekte bulunan 27 madde üç farklı boyut (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) altında incelenmiştir.

İstatistiksel Analiz

Araştırmada kullanılan veriler, güvenirlik analizleri yapılarak, evreni teşkil eden tüm beden eğitimi öğretmenlerine yukarıda belirtilen MLQ, Örgütsel bağlılık ölçeği olmak üzere 2 (iki) ayrı anket uygulama yoluyla elde edildi. Anketlerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamına aktarıldı ve bu veriler SPSS 15 programından yararlanılarak analiz edildi. Beden eğitimi öğretmenlerine ait bilgiler frekans (f) ve yüzde (%) hesaplanarak ifade edildi. Ayrıca korelasyon ve tanıtıcı istatistik analiz tekniklerinden yararlanıldı. Değişkenlerin birbirini yordayıp yordamadığı ile ilgili olarak Çoklu Regresyon analizi tekniğinden de yararlanılmıştır. Sonuçlar $p < 0.01$ düzeyinde test edildi. Betimsel bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003: 32).

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

<u>Aritmetik ortalama</u>	<u>Aralıklar</u>
Hiçbir Zaman	1.00 - 1.79
Çok Az	1.80 - 2.59
Ara sıra	2.60 - 3.39
Genellikle	3.40 - 4.19
Her Zaman	4.20 - 5.00

Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular ve bulgulara yapılan yorumlar yer almaktadır.

Tablo 1. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	F	%
Kadın	80	29.3
Erkek	193	70.7
Toplam	273	100

Tablo 1’ de verilen beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyetlerine ilişkin dağılım incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin yaklaşık dörtte üçü (% 71) erkek, dörtte birinin ise kadın (% 29) olduğu anlaşılmaktadır. Burada erkek öğretmenlerin sayıca fazla olması, beden eğitimi öğretmenliği sınavlarında erkek adayların kontenjan çokluğu ve beden eğitimi öğretmenliğini erkek adayların daha fazla tercih etmesi ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	f	%
22-30 yaş	94	34.4
31-39 yaş	143	52.4
40-48 yaş	26	9.5
49 ve üstü	10	3.7
Toplam	273	100

Tablo 2’ de verilen beden eğitimi öğretmenlerinin yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin (% 52) 31-39 yaş arası olduğu ve ardından yine

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

büyük çoğunluk olarak (% 34) 22-30 yaş arası olduğu anlaşılmaktadır. On yıl öncesine kadar mezun olan öğretmen adaylarının sınavsız öğretmen olduğu dönemler dikkate alındığında bu, öğretmenlerin yaş dağılımlarını doğrular niteliktedir.

Tablo 3. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	f	%
Evli	201	73.6
Bekar	70	25.6
Dul/boşanmış	2	0.7
Toplam	273	100

Tablo 3'te verilen beden eğitimi öğretmenlerinin medeni durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin yaklaşık dörtte üçünün (% 73) evli ve dörtte birinin (% 25) bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Beden eğitimi öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımlarıyla medeni durumları karşılaştırıldığında büyük bir oranın (% 87) orta yaş ve genç yaş gruplarında toplanmasının yanında medeni durumu oranının da yüksek (%73) olması doğal görünmektedir.

Tablo 4. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları

Kıdem Yılı	f	%
1-10 yıl	173	63.4
11-20 yıl	89	32.6
20 ve üstü	11	4.0
Toplam	273	100

Tablo 4' te verilen beden eğitimi öğretmenlerinin kıdem durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin % 63'ü 1-10 yıllık, % 32'si 11-20 yıllık olduğu anlaşılmaktadır. Buradaki veriler beden eğitimi öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımları ile paralellik göstermektedir. Beden eğitimi öğretmenliğinin diğer branşlara göre daha aktif ve uygulamalı bir alan olması yönünden kıdem durumlarının kıdem yıllarına göre daha az gruplarda toplanması olağandır. Kıdem yılı arttıkça daha çok idareci veya yönetici konumunda görevler alınmakta ve anketlerimize cevap veren beden eğitimi öğretmenleri de yalnızca ders veren aktif beden eğitimi öğretmenlerini kapsamaktadır.

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 5. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	249	91.2
Yüksek lisans	23	8.4
Doktora	1	0.4
Toplam	273	100

Tablo 5’te verilen beden eğitimi öğretmenlerinin eğitim durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun (% 91) lisans mezunu, küçük bir bölümünün (% 8) ise yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Beden eğitimi öğretmenlerinin, öğretmen olduktan sonra yüksek lisans ve doktora eğitimleri ile ilgilenmedikleri veya master ve doktora programlarına katılımın gerekliliğini yerine getiremedikleri söylenebilir. Okul içi ve okul dışı faaliyetleri nedeniyle beden eğitimi öğretmenlerinin eğitimlerine devam etmede zaman sıkıntısı yaşadıkları da düşünülebilir.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bilgiler (N=273)

	Ortalama	Std. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	3.64	0.68
İşlemci Liderlik	3.06	0.62
Uyum	1.74	0.67
Özdeşleşme	3.11	1.01
İçselleştirme	3.48	0.68
Örgütsel Bağlılık	2.91	0.51

Tablo 6’da verilen beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği “genellikle” (ort.=3.64) ve işlemci liderlik davranışlarını orta düzeyde “ara sıra” (ort.=3.06) sergiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile işlemci liderlik ne kadar ayrı görünse de birbirini tamamladığı durumlar da vardır. Yani dönüşümcü liderlik davranışları üst düzeyde olan bir lider veya yönetici aynı zamanda işlemci liderlik davranışları da sergileyebilir. Bu araştırma sonucuna göre de beden eğitimi öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin her iki liderlik davranışı ile karşılaştıkları görülmüştür.

Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından uyum alt boyutu düzeyinde düşük düzeyde (hiç katılmıyorum, ort.=1.74) bir bağlılık yaşadıkları, özdeşleşme

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

alt boyutunda orta düzeyde (ort.=3.11) bağlılık yaşadıkları ve içselleştirme alt boyutunda ise “çok katılıyorum (ort.=3.48)” düzeyinde bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Örgütsel bağlılık alt boyutu olan uyum alt boyutunda menfaatler ön plandadır. Yani kişi, örgütünden yaptığı iş karşılığında menfaat görüyorsa veya yaptığı her iş ve faaliyet için bir beklenti içine giriyorsa uyum alt boyutunda yüksek düzeyde bağlılık yaşıyor demektir. Burada beden eğitimi öğretmenlerinin uyum alt boyutunun düşük çıkması, öğretmenlerin bir menfaat veya beklenti umarak bu mesleği yapmadıkları aksine severek ve tercih ederek bu mesleği icra ettikleri söylenebilir.

Uyum örgüte veya işe yüzeysel bir bağlanmayı ifade etmektedir ve adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi gerçekten inandığı için değil de hatadan dolayı ceza ve başarıdan dolayı bir menfaat beklentisi içinde kendisini hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi olup birey beklediği ödeme, görevde yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir. Buna bağlı olarak uyum düzeyi artmaktadır. Araştırmamızın sonucunda ise bunun aksine beden eğitimi öğretmenlerinin mesleklerine bağlılıklarının çıkar amaçlı olmadıklarını açıkça ifade edebiliriz.

Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından özdeşleşme alt boyutu ile ilgili orta düzeyde bir bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Buradan beden eğitimi öğretmenlerinin örgütleriyle veya okullarıyla bütünleştiğini örgütlerine ve iş arkadaşlarına yakın olduğunu söyleyebiliriz. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

Örgütle özdeşleşmiş iş görenin gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen iş gören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. İş gören başlangıçta gereksinimleri karşılandığında, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlı iken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000:233).

Araştırmamızda beden eğitimi öğretmenlerinin kıdemlerinin % 60'a yakını ilk kıdem yılında olması ile bağlılık boyutunda özdeşleşmenin orta düzeyde olması paralellik göstermektedir. Kıdem yılı arttıkça bütünleşmenin daha da artabileceği söylenebilir.

Kul, M., Güçlü, M., (2010), *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

İçselleştirme alt boyutunun değerlendirilmesine baktığımızda; beden eğitimi öğretmenlerinin, artık işiyle tamamen bütünleştiğini, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin çok iyi bir şekilde uyum sağladığını, örgütsel değerlerin beden eğitimi öğretmenlerinin tutum ve davranışlarında etkili olduğunu söyleyebiliriz. İçselleştirme boyutunun yüksek düzeyde olması beden eğitimi öğretmenlerinin hiçbir baskı altında kalmadan örgütün değerlerini kendi değerleri gibi içten kabulü ve benimsemesi olarak ta açıklayabiliriz. Bu sonucu da beden eğitimi öğretmenliğinin, diğer branşlar içinde yapılan en zevkli, en aktif ve öğrenci-yönetici ile iletişimi daha yüksek bir öğretmenlik branşı olmasından kaynaklandığını da söyleyebiliriz. Beden eğitimi öğretmenleri, özel yetenek sınavları gibi ayrıca bir sınavdan geçerek bu mesleği kendi arzu istek ve tercihlerine göre seçmişlerdir. Bu doğrultuda öğretmenlerin içselleştirme alt boyutun ilişkin sonuçlarının yüksek olması doğaldır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=273)

Madde No	X	S
2	3.95	0.85
6	3.13	1.10
8	3.62	0.97
9	3.86	0.87
10	3.66	1.00
13	3.74	0.95
14	3.82	0.88
15	3.22	1.08
18	3.77	0.98
19	3.79	0.98
21	3.93	0.96
23	3.74	0.98
25	3.71	0.97
26	3.61	1.04
29	3.30	1.06
30	3.53	0.99
31	3.43	1.07
32	3.55	1.00
34	3.66	0.89
36	3.74	0.94

Tablo 7’deki betimsel bulgular incelendiğinde, katılımın en yüksek düzeyde olduğu maddelerin “Önemli kararları, uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir” [m2], “Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır” [m21], “Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar” [m9] ve “Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve

Kul, M., Güçlü, M., (2010), *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

net biçimde belirtir” [m14] olduğu görülmektedir. Katılımın en düşük olduğu maddeler ise “En önemli değer ve inançları hakkında konuşur [m6]”, “ Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır [m15]” ve “Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir [m29]” dur. Bu değerler okul müdürlerinin m2, m21, m9 ve m14 ‘teki davranışları yüksek düzeyde, m6, m15 ve m29’daki davranışları düşük düzeyde gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü Liderliğe İlişkin maddelere katılımın düzeyleri dikkate alındığında okul müdürlerinin bu davranışları büyük ölçüde gösterdikleri ifade edilebilir. Cemaloğlu (2007b) ve Korkmaz (2005) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Cemaloğlu (2007b) yaptığı araştırmada okulun örgüt sağlığının kurumsal bütünlüğünün en güçlü tahmin edicisi dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki (davranış) olduğu saptamıştır.

Tablo 8. İşlemci Liderlik Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Veriler (N=273)

Madde no	X	S
1	4,04	0,87
3	3,03	1,29
4	3,13	1,16
5	2,19	1,18
7	2,21	1,20
11	3,55	0,96
12	2,91	1,19
16	3,51	1,05
17	3,40	1,05
20	3,55	1,22
22	2,95	1,19
24	2,97	1,23
27	2,92	1,24
28	2,37	1,22
33	2,48	1,25
35	3,79	0,96

Tablo 8’ deki İşlemci liderliğe ait betimsel bulgular incelendiğinde, katılımın en yüksek düzeyde olduğu maddelerin “Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur” [m1], “Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar” [m35], “ Problemler ağırlaştığında müdahale eder” [m20] ve “Performans hedeflere ulaşmada

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklar” [m11] olduğu görülmektedir. Katılımın en düşük olduğu maddeler ise “Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır [m5]”, “ Kendisine ihtiyaç duyulduğün zaman orada bulunmaz [m7]” ve “Karar vermekten kaçınır [m28]” dir. Bu değerler okul müdürlerinin işlemci liderlik boyutundaki m1, m35, m11 ve m20 ‘deki davranışları 6 görenlere sınırsız özgürlük alanı yaratan lider anlamına gelmektedir. Liderin varlığı ile yokluğu pek belli değildir. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas veya anlaşma yapmaz. Bu durum özellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür (Karip,1998:449).

Tablo 9. Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Betimsel Verileri (N=273)

Madde no	X	S
1	1,67	0,98
2	1,47	0,86
3	1,85	1,18
4	2,60	1,49
5	1,49	0,87
6	1,55	0,93
7	1,69	1,01
8	1,61	1,00
9	3,07	1,28
10	3,39	1,32
11	3,01	1,22
12	3,04	1,21
13	3,15	1,13
14	3,22	1,14
15	2,93	1,37
16	3,04	1,24
17	3,68	0,95
18	3,85	0,95
19	3,77	0,99
20	3,53	1,14
21	3,49	0,96
22	3,27	1,02
23	3,36	0,94
24	3,82	0,96
25	3,64	1,12
26	3,48	1,08
27	3,89	0,99

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 9 'da ki beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık boyutuna ait betimsel bulgular incelendiğinde, katılımın en yüksek düzeyde olduğu maddelerin “okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım” [m27], “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” [m18] ve “Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım” [m24] olduğu görülmektedir. Katılımın en düşük olduğu maddeler ise “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum [m2]”, “Aşırı Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum [m5]” ve “bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum” [m6]’ dır. Bu değerler beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını m27, m18, m24 ‘teki davranışları yüksek düzeyde, m2, m5 ve m6’daki davranışları düşük düzeyde gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 10. Liderlik (Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik) ve Örgütsel Bağlılık (Uyum Özdeşleşme, İçselleştirme) Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. Dönüşümcü liderlik	1				
2. İşlemci liderlik	0.43*	1			
3. Uyum	-0.34*	0.09	1		
4. Özdeşleme	0.51*	0.04	-0.24*	1	
5. İçselleştirme	0.80*	0.72*	-0.12*	0.26	1

* P < 0.01

10-30 arası düşük,
30-70 orta düzeyde,
70-1.00 arası yüksek düzey ilişkiyi gösterir.

Tablo 10’ da verilen beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.43$, $p<0.01$). Buna göre dönüşümcü liderlik özellikleri arttığında işlemci liderlik özelliklerinin de arttığı veya dönüşümcü liderlik özelliklerinin azaldığında işlemci liderlik özelliklerinde de orta düzeyde bir azalma olacağı söylenebilir.

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Örgüt yöneticisi, örgütün kültürünü ve örgütteki davranış örüntülerini doğrudan etkileme gücüne sahiptir (Kozlowski ve Doherty, 1989; Stordeur ve diğ., 2001). Farklı teorik yaklaşımlar, liderliğin iş görenler üzerinde yönlendirici ve etkileyici yönü üzerinde uzlaşmaktadırlar (Perlman ve Hartman, 1982).

Dönüşümcü liderler hem örgütteki iş görenleri amaçlar doğrultusunda birleştirebilir hem de onların değerlerini ve inançlarını değiştirebilir (Beugre ve diğ., 2006: akt., Cemaoglu, 2007b). Stashevsky ve Koslowsky (2006:71)'nin yaptıkları çalışmaya göre dönüşümcü liderler iş görenler arasında kaynaşmayı, işlemci liderlere göre daha fazla gerçekleştirmektedirler (Akt., Cemaoglu, 2007b). Dönüşümcü liderlerin duygusal zekaları diğer liderlik stillerine sahip liderlere göre daha fazladır (Hoffman ve Frost, 2006., Mandel ve Pharwani, 2003., Hartsfield, 2003: akt., Cemaoglu, 2007b).

Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin Örgütsel bağlılık alt boyutları kendi aralarında incelendiğinde, uyum alt boyutunun özdeşleşme alt boyutuyla düşük düzeyde negatif yönde anlamlı ($r = -0.24$, $p < 0.01$), içselleştirme alt boyutuyla düşük düzeyde ($r = -0.12$, $p < 0.01$) yine negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna dair davranışlar arttıkça özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları düzeyinde bir azalma yaşanmaktadır.

Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde ($r = -0.34$, $p < 0.01$), özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde ($r = 0.51$, $p < 0.01$) anlamlı bir ilişki görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutuyla içselleştirme alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile içselleştirme arasında yüksek düzeyde ($r = 0.80$, $p < 0.01$), pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttığında beden eğitimi öğretmenlerinin uyum alt boyutunda orta düzeyde azalma yaşanmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışları arttığında özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde artma olacağı ve içselleştirme alt boyutunda da yüksek düzeyde artma olacağı söylenebilir. Bu sonucu destekleyen Cemaloğlu (2007a:190)'nun araştırmasında “okulun örgüt sağlığı oluşumunda, okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu, dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin, görev yaptıkları okullarda, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediklerini, öğretmenlerin birbirleriyle daha pozitif ilişki kurduklarını, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini, okulun daha fazla

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

öğrenen örgüt özelliği gösterdiğini, kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını, öğretmenlerin dış baskılara karşı korunduğunu ve öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusunun güçlendiğini, morallerin yüksek olduğunu” sonucu bulunmuştur. İşlemci liderlik ile uyum ($r=0.09$) ve özdeşleşme ($r=0.04$) alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ($r=0.80$, $p<0.01$) ve işlemci liderlik ($r=0.72$, $p<0.01$) alt boyutlarıyla beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları içselleştirme alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre iki liderlik davranışının arttığı durumlarda örgütsel bağlılık alt boyutu olan içselleştirme de artmaktadır.

Örgütlerde stres tükenmişlik ve iletişim sorunlarının yaşanmasının nedenleri arasında yer alan bir diğer değişken de örgüt sağlığıdır. Podgurski (1990) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarının örgüt sağlığı ile okulun etkililiği arasında, Fliegner (1984), Korkmaz (2004) örgüt sağlığı ile okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Genel olarak yapılan araştırmaların ortak özelliği örgüt sağlığı ile liderlik, etkililik, performans ve örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Hoy ve Feldman, 1987: akt. Cemaloğlu, 2007a). Örgüt sağlığı, lider davranışlarından etkilenen bağımlı değişken konumunda, önemli bir rol üstlenmektedir. Konu ile ilgili olarak Korkmaz (2005) ve Yıldırım (2006) tarafından yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, örgüt sağlığının bir tahmin edicisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tablo 11. Liderliğin (Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik) Örgütsel Bağlılığı Tahminine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Standart Beta	t	p
Sabit	1.455	0.165		8.817	.000
Dönüşümcü liderlik	0.391	0.044	0.517	8.992	.000
İşlemci liderlik	0.010	0.048	0.012	0.215	0.830
R=0.522 R ² =0.273					
F ₍₂₋₂₇₀₎ = 50.644 p= .000					

(Tahmin edilen değişken örgütsel bağlılık)

Kul, M., Güçlü, M., (2010), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda). 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık puanları arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R=0.52$, $R^2=0.27$, $p=0.00$). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik stilleri birlikte, örgütsel bağlılık toplam varyansın % 27'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (beta) göre, tahmin edici değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası incelendiğinde dönüşümcü liderliğin işlemci liderlikten daha güçlü bir tahmin edici olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece “dönüşümcü liderlik” davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin edici olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. İşlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir tahmin edici olmadığı görülmektedir.

Bu sonuca göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları dönüşümcü liderlik davranışları boyutunda gerçekleştiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin bu davranışların yoğunluğuna göre artacağı tahmin edilmektedir. Yine bu sonuca göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları işlemci liderlik davranışları boyutunda gerçekleştiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin bu davranışların yoğunluğuna göre değişmeyeceği tahmin edilmektedir.

Cemaloğlu 'nun (2007b) “Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi” isimli çalışmasında dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda örgüt sağlığını olumlu yönde etkiledikleri, öğretmenlerin birbirleriyle daha pozitif ilişki kurdukları, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdikleri, okulun daha fazla öğrenen örgüt özelliğini gösterdiği, kaynakların etkili ve verimli kullanıldığı, öğretmenlerin dış baskılara karşı korunduğu ve öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusunun güçlendiği, morallerin yüksek olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır (Cemaloğlu, 2007b). Bu çalışma, yukarıda belirtilen sonucu destekler niteliktedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın tahminine ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{Örgütsel bağlılık} = 1.455 + 0.391 \text{ Dönüşümcü liderlik} + 0.010 \text{ İşlemci liderlik}$$

Sonuç

Araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

1-Araştırmada, Beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği “genellikle” ve işlemci liderlik davranışlarını orta düzeyde “ara sıra” sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

2-Araştırmada, Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık alt boyutlarından uyum alt boyutu düzeyinde düşük düzeyde bir bağlılık yaşadıkları, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde bağlılık yaşadıkları ve içselleştirme alt boyutunda ise “çok katılıyorum” düzeyinde bağlılık yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3-Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını tek boyutta değerlendirdiğimizde orta düzeyde bir bağlılık yaşadıkları görülmektedir. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığının orta düzeyde bir sonuç çıkarması, örgütsel bağlılığın alt boyutlarında uyum bağlılığının negatif yönlü olmasıyla ilişkilidir.

4-Araştırma sonuçlarına bakıldığında, beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik özellikleri arttığında işlemci liderlik özelliklerinin de arttığı veya dönüşümcü liderlik özelliklerinin azaldığında işlemci liderlik özelliklerinde de orta düzeyde bir azalma olacağı söylenebilir.

5-Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin örgütsel bağlılık alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde, uyum alt boyutunun özdeşleşme alt boyutuyla orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu, içselleştirme alt boyutuyla düşük düzeyde yine negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

6-Beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin örgütsel bağlılık alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri alt boyutları arasındaki ilişkinin sonuçlarına bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile uyum arasında negatif yönlü orta düzeyde, özdeşleşme ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutuyla içselleştirme alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile içselleştirme arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

7-Beden eğitimi öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki regresyon

Kul, M., Güçlü, M., (2010), *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

analiz sonuçlarına bakıldığında standardize edilmiş regresyon katsayısına (beta) göre, tahmin edici değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önem sırası incelendiğinde dönüşümcü liderliğin işlemci liderlikten daha güçlü bir tahmin edici olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde sadece “dönüşümcü liderlik” davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir tahmin edici olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu görülmektedir. İşlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir tahmin edici olmadığı görülmektedir.

Kaynaklar

- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:157, www.meb.gov.tr adresinden 18 Ağustos 2010 tarihinde alınmıştır.
- Balay, R., (2000a). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Balay, R., (2000b). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1995), *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. Palo Alto. CA: Mind Garden.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. Ankara, Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. (1991). *Örgütsel davranış – insanın üretim gücü*, 2. Baskı, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Cemaloğlu N.(2007a), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 33: 77.
- Cemaloğlu N.(2007b), Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi, *TSA/Yıl:11 Sayı:2 Ağustos 2007*.
- Çelik, V. (2004), *Liderlik. Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Yüksel Özden (Ed.). PegemYayınları, Ankara
- Karip, E. (1998) Dönüşümcü liderlik. *kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Sayı 16, 443-466.

Kul, M., Güçlü, M., (2010), *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* (Bağlantıda]. 7:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Korkmaz, M. (2004), “The relationship between organizational health and robust school vision in elementary school”, *Journal Of Educational Planning And Administration*. XVIII (4), 473-488.
- Korkmaz, M. (2005), “Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansları üzerindeki etkisi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi*.
- Mowday ,R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, Sayı:14.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara. Saypa Yayınları.
- Yıldırım, C. (2006), “Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi.” Gazi Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.