

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması*

The Effect of School Principals' Transformational Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment: A Meta-Analysis Study

Nazım Çoğaltay¹, Engin Karadağ², Özge Öztekin³

Öz

Bu meta-analiz çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisi test edilmiştir. Yapılan taramada, 11 tanesi meta-analize dâhil edilebilen 19 araştırmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmayla 11 araştırma bir araya getirilerek 4.293 kişilik örneklem grubu elde edilmiştir. Rassal etki modeli kullanılarak yapılan analiz sonuçları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geniş düzeyde etkilediğini göstermiştir. Çalışmada belirlenen örneklem bölgesi ve okul kademesi moderatörleri anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir değişkendir.

Anahtar sözcükler: Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık, meta-analiz, etki değeri

Abstract

Purpose of this study is to investigate the effect school principals' transformational leadership behaviors on teachers' organizational commitment using meta-analysis. In the literature review, 19 studies were found and 11 of them were included in this meta-analysis, which represent overall Turkey. With this study, 11 studies, independent from each other, were brought together and 4.293 study subjects were included in the sample group. The results of the analysis, which were conducted using random effects model, showed that transformational leadership is strongly correlated with organizational commitment. The study indicating that the educational level and sampling region have a moderator role on organizational commitment is not supported.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, meta-analysis, impact factor

¹Yrd. Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi, Muş, yncogaltay@hotmail.com, ²Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, enginkaradag@ogu.edu.tr, 3 Arş. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, osgeoztekin@hotmail.com

Atıf için/Please cite as:

Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(4), 483-500. doi: 10.14527/kuey.2014.019

Liderlik üzerinde çalışan ilk kuşak teorisyenler, liderlerin kişisel özelliklerine odaklanarak liderliği açıklamaya çalışılmışlardır. Davranışçı yaklaşımı benimseyen ikinci kuşak, buna karşı çıkmış ve lideri lider yapan davranışlarının olduğu görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu iki yaklaşım üzerine yapılan tartışmalar liderlikteki son yaklaşım olan durumsallık teorilerinin doğmasına neden olmuştur. Durumsallık; lideri, durumların yarattığı fikrini içeren liderlik teorilerine verilen genel bir addır. *Yol-Amaç Teorisi*, *3D Liderlik Teorisi* ve *Normatif Liderlik Teorisi* bunlardan bazılarıdır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009).

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında ileri sürülen teoriler arasında en sık rastlanan teori *çok faktörlü liderlik* teorisidir (Bass, 1985). Bu teoride liderlik; dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin bileşeninden oluşmaktadır. Ancak literatürde teorinin en çok çalışılmış kısmını dönüşümcü liderlik ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar oluşturmaktadır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1994; Bycio, Hackett ve Allen, 1995, Cannella ve Monroe, 1997; Witherspoon, 1997). Bu nedenle dönüşümcü liderliğin liderlik çalışmalarının merkezinde bir yere sahip olduğu söylenebilir (Nourthouse, 2010). Bass ve Riggio (2006) dönüşümcü liderliğin popülaritesinin, içsel motivasyona ve takipçilerin gelişimine olan vurgusundan kaynaklandığını belirtmiş olup bu liderlik takipçileri değiştirme ve dönüştürme sürecidir. Duygular, değerler, standartlar ve uzun süreli amaçlarla ilişkilidir.

Dönüşümcü liderlik çalışmalarında, yalnızca iyi bir lider, başarılı bir lider gibi salt lidere odaklanıldığı aynı zamanda bir örgüt formu olarak okulun bir takım çıktılarıyla da ilgilenildiği görülmektedir. Örgütsel güven, adalet, bağlılık, performans, başarı gibi birçok örgütsel çıktının liderin göstermiş olduğu tutum ve davranışla ilişkili olduğu varsayımı mevcuttur. Bu anlamda literatürde dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılarla ilişkisini inceleyen birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Buluç, 2009; Karadağ, 2009; Koşar ve Çalık, 2011) Bu örgütsel davranışlardan en başlarında ise *örgütsel bağlılık* gelmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı da sosyal bilimlerde birçok araştırmaya konu olmasına rağmen hakkında ortak bir tanıma varıldığından bahsedilemez. Bu kavram hakkında çok farklı tanımlamaların yapıldığı görülebilmektedir. Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarına uygun biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1991) ise bu kavramı, personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güçtür (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Özetle örgütsel bağlılık, insanın çalıştığı işe karşı tutum ve davranışını açıklamaya çalışan bir kavramdır (Mathews ve Shepherd, 2002).

Okul liderliği ve öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalara rastlamak mümkün olmasına karşın (Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Jackson, Meyer ve Wang, 2013; Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012; Leithwood ve Sun, 2012; Thamrin, 2012) bu araştırmaların bir bütün halinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Her alanda olduğu gibi sosyal bilimlerde de tek bir araştırmanın yeterince kesin sonuçlar üretmesi beklenemez. Araştırmalar, maliyet, zaman, mekân gibi nedenlerle zorunlu olarak sınırlı alanlarda gerçekleştirilmekte ve yapılan araştırmalar arasında da tam anlamıyla bir tutarlılığa rastlanılmamaktadır. Bu açıdan eğitim bilimcilerine büyük resmin gösterilmesi adına, benzer problemleri açıklamaya çalışan çalışmaların sentez ve yorumlanmasına şiddetle ihtiyaç vardır. Bu anlamda çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini meta-analiz yöntemiyle test etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki hipotezler test edildi;

H₁. Dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemektedir.

H₂. Örneklem bölgesi, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa olan pozitif etkisinde moderatördür.

H₃. Öğretim kademesi, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa olan pozitif etkisinde moderatördür.

Yöntem

Çalışma Deseni

Bu çalışmada, *meta-analiz* yöntemiyle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi test edildi. Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız birden çok araştırmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir (Littel, Corcoran ve Pillai, 2008; Petitti, 2000).

Tarama Stratejisi ve Dâhil Etme/Çıkarma Kriterleri

Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış birbirinden bağımsız birden çok araştırmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir (Littel, Corcoran ve Pillai, 2008; Petitti, 2000). Çalışmada meta-analize dâhil edilecek araştırmaları belirlemek için öncelikle, YÖK, ULAKBİM ve Google Akademik veri tabanlarında literatür taraması yapıldı. Çalışmaya dâhil edilen araştırmalar için son tarih Nisan 2014'tür. Bu çalışmada belirlenen dâhil edilme ölçütleri aşağıdaki gibidir;

- 2000-2014 yılları arasında yapılmış olan çalışmalar olması,

- Korelasyonel meta-analiz için gerekli istatistiki bilgileri içermesi,
- Dönüşümcü okul liderliğini ölçen çalışmalar olması,
- Örneklem grubunun Türkiye sınırları içerisinde olması,
- Örneklem grubunun öğretmenlerden oluşması,
- Makaleler için hakemli dergilerde yayınlanmış olması.

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonel çalışmalara ulaşmak için liderlik terimi temel alınarak *dönüşümcü liderlik*, *dönüşümsel liderlik*, *örgütsel bağlılık*, *örgütsel adanmışlık*, *bağlılık* ve *adanmışlık* terimleri de kullanılarak, tarama işlemi anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirildi. Çalışmada meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için birçok strateji kullanıldı. İlk olarak, anahtar kelime, başlık ve özet alanlarına indirgenen tarama sırasında liderlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkili tüm araştırmalar elde edilerek çalışma havuzu (19 araştırma) oluşturuldu. Daha sonra araştırma özetleri incelendi. Çalışmada belirlenen ölçütlere göre, özetlerin incelenmesi sonucunda 6 araştırma kapsam dışı bırakıldı. İkinci aşamada, kalan 13 araştırma derinlemesine incelenerek, bu araştırmaların 11'inin uygun, 2'sinin ise uygun olmadığı belirlendi. Söz konusu 11 araştırmaya ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de sunuldu.

Tablo 1
Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Meta-Analize Dâhil Edilen Çalışmalara Ait Özellikler

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
Araştırmanın Yayımlı Yılı	2013	2012	2011	2010	2009	2007	2005	-
<i>n</i>	4	1	1	1	2	1	1	11
%								100
Araştırma Türü	Tez	Makale						-
<i>n</i>	9	2						11
%								100
Örneklem Bölgesi	Akdeniz	Ege	G. Doğu	İç Anadolu	Marmara	Karma		
<i>n</i>	1	2	2	2	2	3		12 ^a
%		12	8	32	28			100
Öğretim Kademesi	İlköğretim	Karma	Lise					-
<i>n</i>	6	4	2					12 ^a
%								100

^a Çalışmaya dahil edilen araştırmalardan birinde birbirinden bağımsız iki örneklemeye ait korelasyon değeri verildiğinden örneklem bölgesi ve öğretim kademesindeki sayı 25'tir.

İşlem

Meta-analizde elde edilen *etki büyüklüğü*, çalışmadaki ilişkinin gücü ve yönünün belirlenmesinde kullanılan standart bir ölçü değeridir (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009). Bu çalışmada etki büyüklüğü olarak, Pearson Korelasyon Katsayısı (*r*) hesaplandı. Korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değer aldığı için hesaplamalarda bu *r* değeri, *z* tablosunda aldığı

değere dönüştürülerek hesaplamalar yapılır (Hedges ve Olkin, 1985). Meta-analiz çalışmalarında iki temel model bulunmaktadır: *sabit etki modeli* ve *rassal etki modeli*. Hangi modelin kullanılacağına karar verirken, meta-analize dâhil edilen araştırmaların özelliklerinin hangi modelin ön koşullarını sağladığına bakılır (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothsteini, 2009; Hedges ve Olkin, 1985; Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008). *Sabit etki modeli*; (i) araştırmaların fonksiyonel olarak özdeş olduğu varsayımını ve (ii) sadece tanımlanan bir popülasyon için etki büyüklüğünü hesaplama amacını içermektedir. Eğer araştırmaların fonksiyonel olarak eşit olmadığına inanılıyor ve hesaplanan etki büyüklüğüyle daha büyük popülasyonlara genelleme yapılmak isteniyorsa, kullanılması gereken model *rassal etkiler modelidir*. Sabit etki modeli her çalışma için yaygın olarak ifade edilen tek bir etkiyi tahmin ederken, rassal etkiler modeli çalışmalardaki etki dağılımlarının ortalamasını tahmin eder (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothsteini, 2009; Hedges ve Olkin, 1985). Bu koşullar birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışmadaki meta-analiz işlemlerinde *rassal etkiler modeli* kullanıldı. Meta-analiz işlemlerinde *Comprehensive Meta-Analysis* programından yararlanıldı. Çalışmada, ortalama etki büyüklüğünde rol oynayacağı düşünülen iki moderatör değişken belirlendi. Bunlardan birincisi araştırmaların yapıldığı örneklem bölgesi, ikincisi ise araştırmaların yapıldığı öğretim kademesidir.

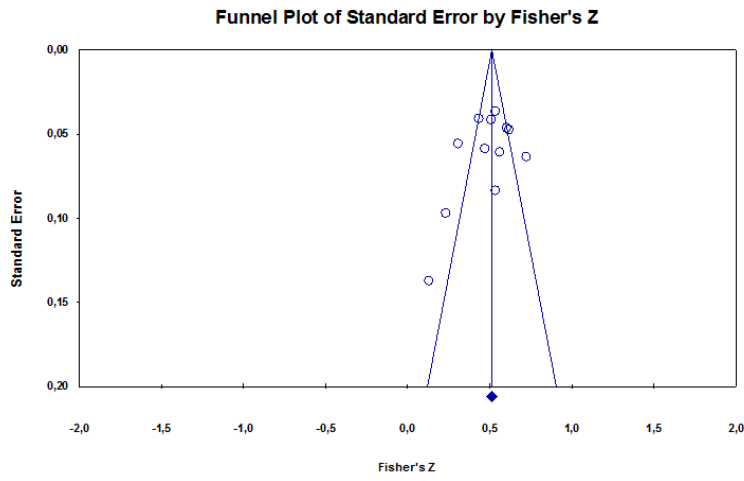
Yayım Yanlılığı

Meta analiz çalışmalarının en önemli çıkmazlarından biri olan yayım yanlılığı temelde bir konu hakkındaki araştırmaların tümünün yayımlanmamış olabileceğine dayanır. Özellikle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilemeyen veya düşük düzeyde ilişkilerin tespit edildiği araştırmalar yayımlanmaya değer görülmemesi yayım yanlılığına neden olan en büyük etkenlerdendir (Borenstein, Hedges, Higgins ve Rothstein, 2009; Kulinskaya, Morgenthaler ve Staudte, 2008). Kayıp veri de diyebileceğimiz bu yayım yanlılığı etkisi, meta-analiz çalışmalarının toplam etkisini olumsuz etkiler. Bu anlamda meta-analiz çalışmalarında yayım yanlılığı ihtimali göz önünde bulundurulur. Çalışmada yayım yanlılığının incelenmesi için aşağıdaki sorular cevaplandı.

- Herhangi bir yayım yanlılığı olduğuna dair bir kanıt var mıdır?
- Genel etki büyüklüğü, yayım yanlılığının bir sonucu olabilir mi?
- Toplam etki miktarının ne kadarı yayım yanlılığına bağlıdır?

Meta-analizlerde yukarıdaki ihtimalleri içeren sorulara istatistiksel olarak bir cevap verebilmek için bir takım hesaplama yöntemleri kullanılır. Bunların en başında *funnel plot* (huni çizimi) yöntemi gelmektedir. Bu yöntemin sağladığı şekil tam olarak objektif olmasa da elde edilen çalışmaların yayım yanlılığı etkisinde olup olmadığının görülmesini sağlar (Borenstein, Hedges, Higgins ve

Rothstein, 2009). Bu çalışmada meta-analize dâhil edilen araştırmalara ait funnel plotlar aşağıda (Şekil 1) sunuldu. Şekillerde meta-analize dâhil edilen araştırmalarda yayım yanlılığına bağlı bir etkinin olabileceğine dair kanıt gözlemlenmedi. Yayım yanlılığında funnel plot'un ciddi anlamda asimetric olması beklenir. Özellikle huninin alt kısımlarında yoğunlaşacak araştırmaların ortalama etki büyüklüğünü gösteren çizginin bir tarafında yoğunlaşması (özellikle sağ tarafta), yayım yanlılığının var olma ihtimalini gösterir. Bu çalışmada meta-analize dâhil edilen verilerde yayım yanlılığına dair bir kanıt gözlenmedi.



Şekil 1. Yayım yanlılığına ilişkin funnel plot

Funnel plot'larda yayım yanlılığına ilişkin bir kanıt gözlenmemesine rağmen, rassal etki modeline göre yapılan meta-analiz sonucu elde edilen etki büyüklüğünün yayım yanlılığına bağlı etki miktarını değerlendirmek üzere yapılan *Duval ve Tweedie's trim ve fill* testleri sonucu Tablo 2'de sunuldu. Tablo incelendiğinde gözlenen etki büyüklüğü değeriyle yayım yanlılığından kaynaklanan etkiyi düzeltmeye yönelik oluşturulan sanal etki büyüklüğü arasında farklılık yoktur. Hiçbir farklılığın olmamasının nedeni merkez çizginin her iki tarafında yoğunlaşan araştırmaların genel olarak simetrik olmasıdır. Merkez çizginin sağ ve sol tarafında kayıp veri olduğuna dair bir durum olmadığından, sanal etki büyüklüğüyle gözlenen etki büyüklüğü arasındaki fark sıfırdır.

Tablo 2

Duval ve Tweedie's Trim ve Fill Testleri Sonuçları

Değişkenler	Çıkarılmış Çalışma	Nokta Tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
<i>Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Bağlılık</i>					
Gözlenen değerler		.45*	.40	.51	54.32
Düzeltilmiş değerler	0	.45*	.40	.51	54.32

Bulgular

Tablo 3'te dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki meta-analiz sonuçları sunuldu. Bulgular, dönüşümcü liderliği örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğuna yönelik belirlenen H_1 hipotezini destekledi. Rassal etkiler modeline göre Türkiye örnekleminde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etki değeri .45 olarak hesaplandı. Bu değer dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılık üzerinde *geniş düzeyde* (bkz. Cohen, 1988) bir etkiye sahip olduğunu gösterdi.

Bulgular, örneklem bölgesinin dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa olan etkisinde moderatör rol oynadığına dair H_2 hipotezini desteklemedi. Yapılan moderatör analizinde örneklem bölgeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($Q_b = 9.01$, $p > .05$). Buna karşın Ege [$r = .51$], İç Anadolu [$r = .56$], Güneydoğu [$r = .45$] ve Marmara [$r = .49$] bölgelerinde dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılık üzerinde geniş; Akdeniz [$r = .30$] bölgesi ve Karma [$r = .35$] örnekleme kullanan araştırmalarda ise dönüşümcü liderliği örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bölgelere ait etki katsayılarına göre en yüksek etki İç Anadolu bölgesinde, en düşük etki ise Akdeniz bölgesindedir.

Tablo 3

Dönüşümcü Liderliğinin ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Bulguları: Meta-Analiz Sonuçları

Değişken	k	n	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q _b
				Alt Limit	Üst Limit		
<i>Dönüşümcü Liderlik-Örgütsel Bağlılık</i>	12 ^a	4293	.45*	.40	.51	54.32*	
Moderatör [Bölge]							9.01
Akdeniz	1	324	.30*	.08	.49		
Ege	2	1026	.51*	.39	.62		
Güneydoğu	2	1352	.45*	.32	.56		
İç Anadolu	2	396	.56*	.43	.67		
Karma	3	438	.35*	.20	.48		
Marmara	2	757	.49*	.36	.60		
Moderatör [Okul Kademesi]							0.89
İlköğretim	6	2653	.46*	.38	.54		
Karma	4	883	.41*	.28	.52		
Ortaöğretim	2	757	.49*	.34	.61		

^aÇalışmadaki bir araştırmada birbirinden bağımsız iki örnekleme ait korelasyon değeri verildiğinden, bağımsız araştırmada sayı 11 olmasına rağmen 12 veri analizde kullanılmıştır.

* $p < .01$

Okul kademesinin dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa olan etkisinde moderatör rol oynadığına dair H₃ hipotezi desteklenmedi. Yapılan moderatör analizinde okul kademeleri arasındaki etki farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($Q_b = 0.89$). Bu kapsamda meta-analize dâhil edilen çalışmaların gerçekleştirildiği okul kademelerinin (ilköğretim, ortaöğretim ve karma) tamamında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa geniş etkisi saptandı. En yüksek etki orta öğretim [$r = .49$], en düşük etki ise karma [$r = .41$] kademesinde belirlendi.

Tartışma ve Sonuç

Çalışmada elde edilen meta-analiz sonuçları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde *geniş düzeyde pozitif etkisi* olduğunu gösterdi. Bu bulgu, çalışanın kendisini örgütün sürekli bir üyesi görmesiyle ve örgütle bütünleşecek davranışlar sergilemesiyle ilgili olan örgütsel bağlılık algısının müdürün liderlik davranışlarından etkilendiği yönündeki görüşlerle (Meyer ve Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Wiener, 1982) ve dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisinin tespit edildiği çok sayıda araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Bo, 2013; Dumdum, Lowe, ve Avolio, 2002; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Jackson 2010; Lowe, Kroeck, ve Sivasubramaniam, 1996).

Bu çalışmanın önemli bulgularından birisi dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin yönü ve kuvvetine ilişkindir. Meta-analize dâhil edilen bireysel araştırmaların çoğunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki farklı düzeylerde olmakla beraber kimi araştırmalarda ise düşük düzeyde veya istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler mevcuttur. Ancak bu araştırmalar çalışmada bir araya getirildiğinde ve ortalama rassal bir etki ortaya konduğunda dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa pozitif yönde ve geniş düzeyde etkisinin olduğunu gösterdi.

Çalışmada ulaşılan dönüşümcü okul liderliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi, Leithwood ve Sun (2012) tarafından doktora tezleri üzerinde yapılan meta-analiz çalışmasında ortaya konan etki düzeyiyle paralellik göstermektedir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseyen müdürler, öğretmenlerin motivasyonlarını arttırarak gerçekleştirdikleri içsel ve dışsal dönüşümler sayesinde ve sergiledikleri destekleyici tutumları aracılığıyla öğretmenlerin yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel bağlılıklarını arttıırırlar (Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Jackson, Meyer ve Wang, 2013; Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012; Thamrin, 2012).

Araştırmaların yapıldığı bölge moderatör değişkeni bulgularına göre, bölgeler arasındaki etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Aynı şekilde öğretim kademesi değişkeni bulgularına göre de, öğretim kademeleri

arasındaki etki düzeyi farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı. Bölgelerde en yüksek etki ege bölgesindedir. Okul kademesi moderatör değişkeni bulgularına göre, tüm kademelerde dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa olan etkisi pozitif ve geniş düzeydedir.

Dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa etkilerine ilişkin sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde;

- Dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılığa geniş düzeyde pozitif etkisi olduğu,

- Moderatör değişkenlerin (örneklem bölgesi ve okul kademesi) dönüşümcü liderliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı,

şeklinde özetlenebilir. Çalışma kapsamında okul müdürlerinin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geniş düzeyde etkilediği saptandı. Bu bulgu öğretmenlerin örgütsel etkililiğinde kritik ve çok önemli rol oynadığı (Dee, Henkin ve Singleton, 2006; Leithwood ve Sun, 2012) düşünülen örgütsel bağlılık gibi bir algının okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermesi bakımından önemlidir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili belirleyicilerin ve yordayıcıların tespit edilmesinin öneminden hareketle çalışma bulgusu, bu belirleyiciler ve yordayıcılar arasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının olduğunu göstermiş olup, Türkiye’de okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki belirleyici ve yordayıcı etkisinin anlaşılmasında nitel araştırmalara olan ihtiyacı da gündeme getirmiştir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, birincil araştırmalardan elde edilen mevcut verilere dayanarak gerçekleştirildi. Çalışmanın muhtemelen en büyük dezavantajı, elde edilen verilerin sadece korelasyonel çalışmalara dayanıyor olmasıdır. Liderliğinin doğasının anlaşılmasında nitel araştırma yöntemlerinin daha etkili olabileceği düşünüldüğünde, elde edilen sonuçların nedensel etkileri tam anlamıyla açıklayabildiğini iddia etmek objektif değildir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık araştırmalarının büyük çoğunluğunun korelasyonel araştırmalardan oluşması da potansiyel yöntem yanlılığının var olabileceğini göstermektedir.

Meta-analize dâhil edilecek çalışmalara ulaşabilmek için geliştirilen stratejilere rağmen bütün çalışmalara ulaşmak mümkün değildi. Bu durum temelde iki sebepten kaynaklandı: (i) *YÖK Tez Merkezi Veri Tabanı*nda yazar izni olmayan araştırmaların tam metnine ulaşılamadı. Bu nedenle muhtemelen bu çalışmaya uygun verileri içerdiği düşünülen bazı araştırmalara ulaşılamadı. (ii) Türkiye’de tam anlamıyla akademik makalelerin indekslendiği bir veri

tabanının bulunmamasıdır. Özellikle 2004 öncesi yıllara ait çalışmalara *ULAKBİM* veya diğer veri tabanlarında eksiksiz olarak yer verilmemiş olmasından dolayı yine muhtemel uygun çalışmalara ulaşamadı. Ayrıca meta-analiz çalışmalarında, yayımlanmış olsun veya olmasın tüm araştırmalara ulaşmak hedeflenir. Buna karşın, çalışmada sadece yayımlanmış olan araştırmalar analize dâhil edildi. Her ne kadar yayım yanlılığına ilişkin istatistiksel olarak bir bulguya rastlanmamışsa da, yayımlanmamış araştırmalara ulaşabilme imkânının bulunmayışı, bu durumun net olarak tespit edilemediğini göstermektedir. Bununla birlikte çalışma örneklemini sadece 2000-2014 yılları arasında Türkiye’de yapılmış araştırmaların oluşturması da bir diğer sınırlılıktır.

Öneriler

Çalışma süreci içerisinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Dönüşümcü liderliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisinden hareketle, öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Dönüşümcü liderlik ve diğer örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilere yönelik korelasyonel meta-analiz çalışmaları yapılmalıdır.
- Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bu çalışma kapsamında ulaşılan bazı araştırmalarda korelasyon katsayısının (r) raporlanmamış olduğu görüldü. Bu anlamda araştırmacılar, yaptıkları araştırmaların sadece tek bir araştırma bulgusu olarak kalmaması adına meta-analize olanak sağlayacak bulguları araştırmalarında raporlamalıdır.
- Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi Veri Tabanında erişime açık olmayan araştırmalar meta-analiz çalışmalarına engel teşkil ettiğinden bu problem çözülmelidir.
- Türkiye’de yayımlanan bilimsel araştırmaların indekslendiği bir veri tabanı oluşturulmalıdır.

The Effect of School Principals' Transformational Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Commitment: A Meta-Analysis Study

Nazım Çoğaltay¹, Engin Karadağ², Özge Öztekin³

Background. Situational leadership theories are: efficient leadership theory (Fiedler, 1967) which puts the tendency to duty or relationship to the forefront; 3D leadership theory (Reddin, 1970) which adds the dimension of efficiency to the duty and relationship dimensions of situational leadership theory; way-objective theory (Hause, 1971), which puts an emphasis on the leader's motivational roles; situationality leadership theory (Hersey ve Blanchard, 1972) which associates the emergence of leaders with the situation rather than the person; and normative leadership theory (Vroom & Yetton, 1973) ,which considers decision making as the most important task performed by leaders. The number of studies on the effect of transformational leadership on several organizational outputs is increasing. The most popular topic to review within the framework of leadership is organizational commitment. In several studies, a positive correlation was found between transformational leadership and organizational commitment. This is due to the fact that the administrators are an important part of the work done at school; and they contribute to the experience in a positive or negative way.

Purpose. The aim of this study is to test the effect of transformational leadership on teachers' organizational commitment using meta-analysis method.

Method. In this study, the effect of transformational leadership on teachers' organizational commitment using meta-analysis design. Meta-analysis is a design used to gather the results of several independent research studies on certain subjects, and applying statistical analysis on the findings acquired (Littel, Corcoran & Pillai, 2008; Petitti, 2000). In order to define the type of research that needs to be included into the meta-analysis of this study, an in-depth search was made on Council of Higher Education (YÖK), Turkish National Academic Network and Information Center (ULAKBİM), and Google Academic databases. In this phase, the research process was reduced to only certain key words, titles, and abstracts, based on the terms *leadership*, and only using *organizational commitment*, and *commitment*. The latest date of

¹Assist. Prof. Dr., Muş Alparslan University, Muş, yncogaltay@hotmail.com, ²Assoc. Prof. Dr., Eskisehir Osmangazi University, Eskisehir, enginkaradag@ogu.edu.tr, ³Res. Assist., Eskisehir Osmangazi University, Eskisehir, osgeoztekin@hotmail.com

research included in this study is April 2014. In meta-analysis studies, all doctoral and post-graduate dissertations, articles published in refereed and non-refereed journals, seminars, notices, and books on the subject to be researched can be used. However, in this study, only doctoral and post-graduate dissertations, and articles published in refereed and non-refereed journals were included in the analysis.

Impact quantity acquired in meta-analysis is a standard measure value used in the determination of the strength and direction of the relationship in the study (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothstein, 2009). Pearson Correlation Coefficient (r) was determined to be the impact quantity in this study. The correlation coefficient is between +1 and -1, so this r -value is converted into the value stated in table z (Hedges & Olkin, 1985). Provided that more than one correlation value is given between the same structure categories in correlational meta-analysis studies, two different approaches are used in the determination of the one to be used in the meta-analysis (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothsteini, 2009; Kulinskaya, Morgenthaler & Staudte, 2008). In this study (i) all concerned correlations were included in the analysis, and accepted as independent studies if all correlations were independent; and (ii) the average of the correlations is used when dependent correlations were given (for example, if the values that are between sub-dimensions of the transformative leadership and academic achievement or between the items falling under the same category with the leadership were given). There are a variety of methods to correct such average correlations; however, most of these methods can result in high correlation estimations (Schyns & Schilling, 2013). In this study, a conservative estimation was used as the average correlation, which creates a conservative estimation of the whole correlation.

There are two main models in meta-analysis: fixed effect model, and random effect model. In order to determine the model that should be used, the model, prerequisites of which are met by the characteristics of the research studies included in the meta-analysis, are considered (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothsteini, 2009; Hedges & Olkin, 1985; Kulinskaya, Morgenthaler & Staudte, 2008; Littel, Corcoran & Pillai, 2008). Fixed effect model covers the assumption that the research is the same in terms of functionality, and the objective is to estimate the impact quantity for only one population defined. If it is believed that the research is not equal in terms of functionality, and if generalization through impact quantity estimated is wished to be carried out for greater populations, then the model required to be used is the random effect model. When all conditions were taken into consideration, random effect model was applied in the meta-analysis processes in this study. Comprehensive Meta-Analysis program was used in meta-analysis processes. Partiality of the publication is based on the assumption that research on a definite subject is not published completely. As the research with no statistically significant relations

or with low relations is not considered to be valuable enough to be published, the total impact level is affected in a negative way, and average impact quantity increases non-objectivity (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothstein, 2009; Hanrahan, Field, Jones & Davey, 2013; Kulinskaya, Morgenthaler & Staudte, 2008). The effect of such partiality in publications, which can also be called as lost data, affects the overall research investigation of meta-analysis studies in a negative way. In this sense, partiality in publications was considered in meta-analysis studies. For this study, the following questions were asked to analyze partiality in publications:

- Is there any evidence of partiality in the publication?
- Is it possible that the general impact quantity is the result of any partiality in the publication?
- How much of the total impact quantity is affiliated with the partiality in publication?

In meta-analyses, several calculation methods are used to give statistical answers to the questions covering the possibilities stated above. The most common method is the funnel plot. The answer given by this method may not be accurately objective; however, it offers the opportunity for us to see whether the studies are written with partiality in the publication. Funnel plot of the research included in the meta-analysis of this study reports no evidence of the possibility of any effect of partiality in publication was observed. Funnel plot is expected to be asymmetric at a significant level in the case of any partiality in a publication. Especially, intensification (especially on the right) of the line exhibiting the average impact quantity of the research, which is to be intensified at the bottom of the funnel, is the indicator of the possibility of partiality in publication. In this study, no evidence of partiality of the publications was observed in any of the 57 data subjected to meta-analysis.

Even though no partiality in publications was observed in funnel plot, the results of Duval and Tweedie's trim and fill test, which is applied to determine the impact quantity related to partiality in publications, acquired with the meta-analysis using the random effect model, show that there is no difference between the impact observed and artificial impact quantity created to fix the impact resulting from the partiality of publications. The research on each side of the centerline is symmetrical, and this is the indicator of non-difference. As there is no evidence indicating lost data at any side of the centerline, the difference between the fixed impact quantity and observed impact quantity is zero.

Findings. The impact of transformational leadership on organizational commitment was found to be .45. This value indicates that transformational leadership has a strong impact on organizational commitment. The H₂ and H₃

hypothesis indicating that the educational level and sampling region have a moderator role on organizational commitment is not supported.

Discussion. The objective of this meta-analysis is to quantitatively analyze the relationship results acquired from the research analyzing the relationship between transformational leadership and organizational commitment. The narrow confidence intervals in the meta-analysis indicate that the results of the research included in this study are reliable. This finding can be approached as a significant one in terms of making more reliable decisions on the tendency and strength of the relationship-related results acquired by meta-analysis.

As expected, the results of meta-analysis revealed that the transformational leadership has a strong positive effect on the organizational commitment of teachers. This was expected because in the research articles, transformational leader behaviors are frequently discussed to affect the organizational commitment of employees (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bo, 2013; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Dunn, Dastoor & Sims, 2012; Jackson 2010; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Kaynaklar/References

- *Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and Organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- *Balci, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devri düzeylerine etkisi: bir doğrusal ve yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures, how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 509-527.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. NJ: Psychology Press.
- *Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bo, Y. (2013). The influence study of transformational leadership in university on teachers' organizational commitment: the construction and verification of a theoretical model. *Canadian Social Science*, 9(4), 126-137.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. UK: Wiley.
- *Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Canella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23, 213-237.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- *Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19) 331-342.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006). Organizational commitment of teachers in urban schools: Examining the effects of team structures. *Urban Education*, 41, 603-627.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35-66). NJ: Emerald.
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R.L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: a cross-cultural perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Hedges, L.V., & Olkin, I. (1985). *Statistical method for meta-analysis*. United Kingdom: Academic Press.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Jackson, T. A. (2010). *Leadership, commitment and culture: A meta-analysis* (Unpublished master thesis). The University of Western Ontario, London.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: a meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1) 84-106.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 1357-1405.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: the case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
- *Kılıçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- *Kılınç, T. V. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algulamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algulamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.

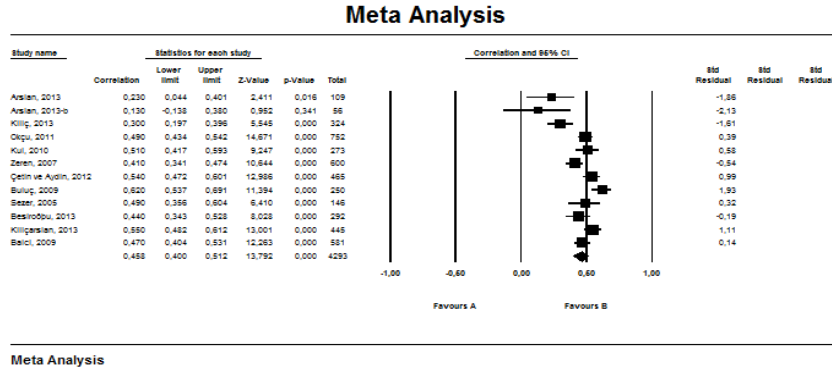
- *Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kulinskaya, E., Morgenthaler, S., & Staudte, R. G. (2008). *Meta-analysis: a guide to calibrating and combining statistical evidence*. London: John Wiley & Sons.
- 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.
- Littel, H. J., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. New York: Oxford University Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee- organization linkages, the psychology of commitment absenteeism and turnover*, NY: Academic Pres.
- Nourthouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. NY: Sage.
- *Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Petitti, D. B. (2000). *Meta-analysis, decision analysis and cost effectiveness analysis: methods for quantitative synthesis in medicine*. NY: Oxford University Press.
- *Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations, anormative view. *Academy Of Management Rewiev*, 1(7), 418-428.
- Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: an organizational perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- *Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Received: 12/05/2014

Revision received: 10/11/2014

Approved: 14/11/2014

Ek: Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Analiz Bulgularındaki Çalışma Karakteristiklerinin Özeti



*Bu çalışma, 08-10 Mayıs 2014 tarihleri arasında Siirt'te düzenlenen "9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi"nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.