

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERE YANSIYAN SONUÇLARI: BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI*

Serdal ÖZGÖZGÜ¹
Esen ALTUNAY²

ÖZ

Okullardaki yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel davranışları açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin çeşitli liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla analitik araştırma deseni ve meta-analiz tekniği kullanılmıştır. Liderlik davranışları olarak dönüşümcü, etkileşimci, etik, ve öğretimsel liderlik; öğretmenler açısından sonuçlar için örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık algısı değişkenleri ele alınmıştır. Araştırmaya 2001 ile 2015 yılları arasında Türkiye'deki okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yapılan çalışmalar dâhil edilmiştir. Araştırma için ölçütlere uyan 33 çalışmadan 47 korelasyonel veri kullanılmıştır. Rastgele etkiler modeline göre değerlendirilen analiz sonuçlarına göre öğretmenler açısından sonuçları ve okulun etkililiği üzerinde en yüksek etkiye etik liderliğin sahip olduğu bulunmuştur. Bunu sırasıyla dönüşümcü, öğretimsel ve etkileşimci liderlik davranışları izlemiştir. Değişkenler arasındaki etki büyüklükleri incelendiğinde en yüksek etkinin etik liderlik ile örgütsel adalet, en düşük etkinin ise etkileşimci liderlik ile iş doyumu arasında olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öğretmen, Meta-Analiz

THE EFFECTS OF SCHOOL DIRECTORS' LEADERSHIP ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL ATTITUDES: A META-ANALYSIS STUDY

ABSTRACT

Leadership styles of school directors affect teachers' perceptions of school effectiveness and organizational attitudes. This study investigates the effect of school administrators' leadership behavior on teachers' attitudes and perceptions of school effectiveness through an analytical research design and meta-analysis method. Leadership behavior encompasses transformational

*Bu çalışma, 12-14 Mayıs 2016 tarihleri arasında Kuşadası'nda gerçekleştirilen 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Dr., İzmir Karabağlar Rehberlik ve Araştırma Merkezi, serdales@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bölümü, esenaltunay@yahoo.com

leadership, transactional leadership, ethical leadership and instructional leadership, and teachers' organizational attitudes are operationalized through organizational commitment, perceptions of organizational justice, job satisfaction, organizational citizenship and perceptions of school effectiveness. The study incorporates data obtained from a set of 33 studies using samples from pre-school, primary and secondary schools in Turkey between 2001 and 2015, which yields 47 usable correlational data. According to the results of the analysis using random effects model, ethical leadership has the greatest effect on teachers' attitudes and perceptions of school effectiveness, followed by transformational leadership, instructional leadership, and transactional leadership respectively. An analysis of the effect sizes reveal that the highest effect is between ethical leadership and organizational justice whereas the lowest effect is between transactional leadership and job satisfaction.

Keywords: Leadership, Teacher, Meta-Analysis

1. GİRİŞ

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi örgütlerin kurulma nedenidir. Bu süreçte örgütlerin amaçlarına ulaşması için örgüt yapısının etkili yürütülmesi gerekmektedir. Örgütün yapısının etkili yürütülebilmesi amacıyla eldeki insan ve fiziksel kaynakların katkısı en iyi şekilde birleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle örgüt ve örgüt içindeki insanın bir bütünlük içinde; toplumsal açık bir sistem olarak ele alınması ve örgütün içindeki insanların davranışlarının tüm yönleriyle incelenmesi büyük önem taşımaktadır (Katz ve Kahn, 1966). Örgütsel davranış, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi (gereksinimlerinin karşılanması, yaşaması) için örgüt üyelerinin yaptıkları bilinçli etkinlikleridir (Başaran, 2000: 20) ve örgüt içinde insanların ortaya koydukları hareketlerin ve tutumların sistematik halidir (Robbins, 2003: 2). Bu bağlamda örgütsel davranışın amaçlarla uyumlu olması örgütün etkili olmasına katkı sağlamaktadır (Borkowski, 2009). Dolayısıyla örgütteki bireylerin örgütteki davranışları örgütsel çıktılarının istendik ve olumlu olmasını sağlamaktadır.

Örgütsel çıktı toplumsal açık sistem kuramına göre her örgütün çevresinden aldığı enerji kaynaklarını, işlem sürecinde örgütün amaçları doğrultusunda biçimlendirmesi ve işlemesi sonucu ortaya çıkardığı yeni ürünlerdir. Bunlar yeni bir madde, işlenmiş ya da yarı işlenmiş ürün, enerji, bilgi, beceri, tutum, alışkanlık, araç-

gereç, donanım, canlı bir organizma, para vb. olabilmektedir (Toprakçı, 2013). Eğitim, toplumun kültürel varlığının toplum tarafından onaylanan öğelerinin yeni kuşaklara aktarılmasını sağlamak, yönlendirilmiş bir öğrenmeyi gerçekleştirmek için oluşturulan toplumsal bir kurum ve toplumsal bir sistemdir. Okul örgütünün kurulma nedeni toplumun eğitim gereksinimini karşılamaktır (Aydın, 1987). Okul çıktıları ise hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen eğitim-öğretim sonunda öğrencide görülen bütün davranış değişiklikleridir. Bu anlamda okul, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak amaçlı kurulan bir kurum olarak öğrencide olumlu davranış değişiklikleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte örgütsel çıktı tanımlarında anlam karışıklığı olduğu görülmektedir. Alanyazında Getzel ve Guba'nın (Karip, 2014) sosyal sistem modelinde açıklanan örgütsel çıktılar ile Katz ve Kahn (1978) Açık Sosyal Sistem modelinde örgütsel çıktılar birbirinden farklılık göstermektedir. Katz ve Kahn (1978) örgütsel çıktıları hedefler doğrultusunda tanımlamaktadır. Bu noktada okulun kurulma hedefi dışında örgüt üyelerinde gerçekleşen diğer değişimleri sonuçlar olarak tanımlamakta yarar görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmada örgütsel çıktı kavramı yerine, öğretmenin okul örgütünün bir üyesi olması nedeniyle öğretmenlere yansıyan sonuçlar kavramı kullanılmaktadır. Bu bağlamda okulun var olma amacı olan çıktıların ortaya çıkabilmesi için okuldaki dönüşüm sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Okulun dinamik, etkileşimli, çok düzeyli ve çok yönlü olması (Katz ve Kahn, 1978; Aydın, 2000) ve çevresindeki değişimlere göre kendini yenilemesi ve uyarlaması beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında okulun tüm alt sistemleri [sürdürme-yaşatma, destekleme (alışveriş), üretim, uyarlama ve yönetim] gibi yönetim alt sisteminin etkililiğinden bahsedebilmek için, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak insan ve maddi kaynaklarının etkili kullanılması gerekmektedir. Bu süreçte en büyük sorunlardan biri çalışanlarla ilgili sosyal yapının yani sürdürme alt sisteminin işletilmesidir. Sosyal yapının bir ögesi olan öğretmenlerin, onlara yansıyan sonuçların ve etkilenme sürecinin gözardı edilmesi okulun güç kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenle okul üyeleri olarak öğretmenlerin örgüte katkısı sağlanması için motive edilmesi, güçlendirilmesi, istedik çevre koşullarının yaratılması ve

gereksinimlerinin karşılanmasını içeren etkinlikler örgütün yaşatma alt sisteminde yürütülmelidir (Borkowski, 2009). Bu bağlamda okul sisteminin alt sistemlerinin başarılı yürütüldüğü takdirde istenen çıktılara ulaşılmakta aynı zamanda örgüt üyelerine yansıyan olumlu bireysel sonuçlar, olumlu algılar ve tutumlar gelişmektedir. Dolayısıyla okulun yaşam süresi uzamaktadır. Bu sürecin başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biri okul yönetiminin liderlik becerisidir.

Liderlik, birine rehberlik etme niteliği olarak belirli amaçlara erişmek için iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki ile isteklendirme ve eşgüdümleme yeteneklerinin kullanılmasıdır. Lider; grubunu eşgüdümleyen, yapılması gereken işleri planlayan ve grubu temsil eden bireydir. Temel amacı; belirli işlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır (Kaya, 1999). Liderlik bir ayrıcalık, unvan veya pozisyon değildir. Bireysel, örgütsel ve sosyal süreçlere içeren gözlenebilir ve anlaşılır bir süreçtir (Malik, 2012: 358). Liderlik, ortak amaçlar için bir araya gelen bireyleri, hedeflerine ulaştırmak için etkileme sürecidir (Başaran, 2004). Sonuç olarak liderlik hatta yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer insanlarla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışmak demektir. Bu nedenle başarılı olmasının temelini çalışanların davranışlarını anlamaya çalışmasında yatmaktadır (Owens, 2004). Örgütlerde çalışanların, örgütsel çalışmalar aracılığıyla doyumuna çalıştıkları temel gereksinimleri vardır. Örgüt yönetiminin sorumluluğu, üyelerin örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaya çalışırken, kendi gereksinimlerini de karşılayabildiği bir ortam yaratmaktır (Arslan, 2007). Buna göre okul liderinin hem bireylerin gereksinimlerini doyumayı, hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi hedef alması gerekmektedir. Okulda gereksiz uğraşları azaltarak, işlemlerin etkililiğini arttırarak hem ekonomik, hem de psikolojik yarar sağlamaya çalışarak örgütsel davranışı yönetmesi yararlı olmaktadır. Evans'a (1998) göre okul yönetiminin niteliği ve doğası öğretmenlerin iş yaşamlarındaki başarısını belirleyen en önemli etkendir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sahip olduğu farklı liderlik stilleri (Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Etik Liderlik ve Öğretimsel Liderlik) okul üyelerinde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Önemli olan bu liderlik stillerinin okulda hem sosyal yapının hem kurumsal yapının işletilmesinde katkısının ve yönetsel etkililiğin sağlanmasıdır (Peters ve Waterman,

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

1982; Başaran, 2004). Bu nedenle yöneticilerin liderlik davranışlarının okuldaki öğretmenlerin davranışlarına, tutum ve algılarına etkisi ve öğretmenler açısından sonuçlarının incelenmesi önem taşımaktadır. Çünkü amaçlarını gerçekleştirmek ve varlıklarını korumak durumunda olan okul ve yönetimler, yapı ve yönetsel politika ve davranışlardan kaynaklanan, işlevsel olmayan sorunları çözmek durumundadırlar (Aydın, 1987).

Eğitim yönetimi ile ilgili alan yazın incelendiğinde bütünsel bir bakış açısı ile öğretmenler açısından oluşan sonuçları inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu, araştırmaların çoğunlukla tek tek değişkenleri ele alıp incelemek şeklinde olduğu görülmektedir. Alan yazında okullarda örgütsel yaşantılar bağlamında öğretmenlere yansıyan sonuçları bakımından ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda (Ayık, Yücel ve Savaş, 2014; Madenoğlu, Uysal, Sarıer, ve Banoğlu, 2014; Oğuz, 2011a; Uğurlu, Sincar, ve Çınar, 2013) öğretmenlere yansıyan sonuçları etkileyen bir değişken olarak çeşitli liderlik davranışlarının (dönüşümcü, etkileşimci, etik, öğretimsel) ele alındığı görülmüştür. Araştırmalar liderliğin örgütlerdeki birçok değişkeni etkilediğini göstermektedir (Duygulu ve Sezgin, 2015; Kızıldağ ve Özkara, 2014). Bu araştırma çerçevesinde okulun öğretmenler açısından sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algıları olarak seçilmiş ve bu değişkenler üzerinde okul yöneticisinin liderlik davranışlarının etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; belirli dışsal ödüller için öğretmenin örgüte olan bağımlı gösteren dışsal odaklı olan uyumu, üyeliğini benimsemesi ve bağlılık sonucu örgütle özdeşleşmesi ve öğretmenin örgütün değerlerini içselleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; O'Reilly ve Chatman, 1986). Arslan ve Yıldız'ın (2015) örgütsel bağlılığı yordayan değişkenleri tespit amacıyla yaptıkları meta-analiz çalışmasında liderliğin örgütsel bağlılığı orta düzeyde olumlu olarak etkilediği bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyumu ise, öğretmenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesinin sonunda ulaştığı haz ya da olumlu duygusal durumdur (Lawler, 1976'dan akt. Başaran, 2004). Evans (1998), öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki okul yönetiminin niteliğinin en önemli etken olarak belirtmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı; açıkça ve doğrudan resmi ödül

sisteminde belirtilmemiş, öğretmenin isteğine bağlı, okulun işleyişine katkı sağlayan davranışlarıdır (Organ, 1988). Okulda öğretmenlerin örgütsel adalet algıları; okuldaki kaynakların, desteklerin, ödüllerin vb. dağıtılması, okuldaki örgütsel süreçlere katılım ve etkileşimi gösteren kişiler arası ilişkiler ile ilgili olan algılarıdır (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2013; Folger ve Cropanzano, 1998). Bu tanımlar ve ilişkiler doğrultusunda, okulun sosyal yapısının temel üyelerinden biri olan öğretmenler açısından okulda geçirilen yaşantılara bağlı olarak oluşan sonuçlara ilişkin alan yazının sınırlı olduğu ve bütünsel bir bakış açısı ile bu sürecin değerlendirilmediği görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenler için bireysel sonuçlarına etkisinin incelenmesinin alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) bağlı okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına dayanarak, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisini incelemektir. Bu bağlamda okullardaki yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci, etik ve öğretimsel liderlik davranışlarının; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumları, örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet ve okul etkililiği algıları üzerindeki etkisini incelemektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Analitik bir bakış açısıyla bir konuda yapılan araştırmaların verilerinin birleştirilmesi bütünü göstermesi açısından araştırmacılara önemli bulgular sunabilmektedir. Eğitim yönetimi yazını incelendiğinde, okul çıktıları ve liderliğe ilişkin bir çok sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Ancak okullarda liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu değişkenleri inceleyen araştırmaların meta-analiz yoluyla etkililik düzeyi konusunda yapılacak çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Birden çok liderlik davranışı ele alındığından, bu araştırma liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları açısından karşılaştırma da yapılmasına imkân sağlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi “Okullarda öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?” şeklindedir. Bu problemi açıklamak için oluşturulan araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?
2. Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?
3. Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?
4. Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?

2. YÖNTEM

Araştırmanın yöntemi analitik araştırma desendir. Analitik araştırma deseni birebir etkileşim gerektirmeyen daha çok dokümanlara dayalı veri toplama ve analiz esasına dayalıdır. Değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmaya yöneliktir. Karşılaştırmalar yapılsa da örtülü bir nedensellik sorusu bulunmamaktadır (Burkett, 1990). Model olarak analitik araştırma desenlerinden meta-analiz modeli kullanılmıştır. Meta-analiz bir sonuca ulaşmak için herhangi bir alandaki çalışmaların anlaşılır bir şekilde değerlendirilmesi, sentezlenmesi ve özetlenmesidir (Page, 2012). Araştırma sürecinde öncelikle araştırma problemi belirlenmiş, bununla ilgili alan yazın taranmıştır. Erişilen çalışmalardan belirli ölçütleri içerenler kullanılarak kodlama yapılmıştır.

2.1. Literatür Araştırması

Çalışmanın araştırma problemi doğrultusunda alan yazında liderlik yaklaşımları ile örgütsel davranış konuları üzerine yapılmış

çalışmalar incelenmiştir. Çalışmaya dâhil edilme ölçütleri doğrultusunda geniş çaplı bir alan yazın taraması yapılmış ve liderlik ile örgütsel davranış konularında meta-analiz çalışmasını yürütebilecek kaynaklardan verilere ulaşılmıştır.

Araştırmada 2001-2015 yılları arasında yapılan 33 çalışma ele alınmıştır. Söz konusu 33 farklı çalışma toplamda 14.097 kişiye uygulanmıştır. Araştırma kapsamına giren 33 çalışmadan toplamda 47 korelasyonel çalışma verisi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sorularına yanıt verebilmek için çalışmalar seçilirken Türkiye’de öğretmenlerle yapılan liderlik ile örgütsel bağlılık, öğretmen iş doyumunu, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık algılarını inceleyen araştırmalar taranmıştır. Araştırmalara ulaşabilmek için YÖK Ulusal Tez Merkezi, Dergi Park ve Google Akademik veri tabanlarından faydalanılmıştır. Veri tabanlarında “lider örgütsel bağlılık”, “lider örgütsel adalet”, “lider örgütsel vatandaşlık”, “lider iş doyumunu”, “lider adanmışlık” ifadeleri ile arama yapılmıştır. Eğitim yönetimi kongre, sempozyum ve bilimsel etkinliklerde sunulan bildiriler bu çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Bu araştırma seçilen araştırmalar yüksek lisans ve doktora tezlerinin yanı sıra hakemli dergilerde yayınlanan makaleleri içermektedir. Seçilen araştırmalarda, çeşitli liderlik yaklaşımları (etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik, öğretimsel liderlik, paylaşılan liderlik vb.) ile örgütsel davranış değişkenlerinin (iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık) incelenmiş olmasına, çalışmalarda toplam puan veren ölçeklerin verilmiş olmasına ve bu değişkenlere ait korelasyon değerlerinin olmasına dikkat edilmiştir.

2.2.Çalışmaların Dâhil Edilme Kriterleri

Ulaşılan kaynaklardan elde edilen veriler araştırmanın dahil edilme kriterleri doğrultusunda listelenerek kapsam sınırlandırılmıştır. Meta-analiz tekniği doğrultusunda çalışmaların dâhil edilme ölçütleri şunlardır: 1. Çalışmaların 2001-2015 yılları arasında yapılmış olması, 2. Çalışmaların Türkiye’deki MEB okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve lise örnekleminde uygulanması, 3. Çalışmaların liderlik ve örgütsel davranış değişkenlerine ait ölçeklerin toplamının korelasyon değerlerini içermesi, 4. Öğretmen

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

örnekleme olması, 5. Seçilen araştırma makalelerin hakemli bir dergide yayımlanmış olması.

Diñer'e (2014: 10) göre bir konu hakkında genel bir etki büyüklüğü elde edilmesi isteniyorsa, en az iki çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre analiz için her liderlik değişkeninin en az iki örgütsel davranış değişkeni ile en az iki çalışmaya sahip olması şartı göz önünde tutulmuştur. Bu durumda liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik ve öğretimsel liderlik, örgütsel davranış değişkenleri olarak da örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve iş doyumunu konularını ele alan çalışmalar analize dâhil edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik, yapıyı kurma, anlayış gösterme, karizmatik liderlik, paylaşılan liderlik ve demokratik liderlik gibi liderlik yaklaşımları ve bahsi geçen örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkiyi konu alan çalışmalar yeterli sayıda olmadığından analize dâhil edilmemiştir. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya dâhil edilen çalışmalara ilişkin bilgiler

Sıra No	Yazar	Yıl	Değişkenler		Çalışmanın Türü	Çalışmanın Yapıldığı Yer	Örneklem Sayısı	Çalışmanın Yapıldığı Eğitim Kademesi
			Liderlik Yaklaşımı	Örgütsel Davranış				
1	Acar	2011	Etik	Örgütsel Adalet	Doktora Tezi	Ankara, Batman, Erzurum Kırkkale Kırşehir, Konya, Mersin	309	(Beden Eğitimi)
2	Afacan	2011	Etik	Örgütsel Adanmışlık	Yüksek Lisans Tezi	İstanbul	316	Ortaöğretim
3	Ağroğlu Bakır	2013	Paylaşılan	Örgütsel Bağlılık	Doktora Tezi	Malatya	677	İlköğretim
4	Akkaş Baysal	2013	Dönüşümcü	Örgütsel Vatandaşlık	Yüksek Lisans Tezi	Afyonkarahisar	432	İlköğretim
5	Ayık, Yücel ve Savaş	2014	Etik	Örgütsel Bağlılık	Makale	Erzurum	267	İlkokul
6	Ayık, Yücel ve Savaş	2014	Etik	Örgütsel Adalet	Makale	Erzurum	282	Ortaokul
7	Balcı	2009	Öğretimsel, Dönüşümcü	Örgütsel Bağlılık	Doktora Tezi	İzmir	581	İlköğretim

Serdal ÖZGÖZGÜ-Esen ALTUNAY

			mcü					
8	Bektaş , Çoğalt ay ve Sökme n	2014	Dönüşü mcü, Sürdürü mcü	Örgütsel Bağlılık	Makale	Erzurum	296	İlkokul, Ortaokul
9	Beşiro ğlu	2013	Dönüşü mcü, Sürdürü mcü	Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	İstanbul	292	Ortaöğretim
10	Bilir	2007	Dönüşü mcü	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	Konya	5 0 0	İlköğretim
11	Çek	2011	Kültürel	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	İzmir	383	Okul Öncesi
12	Çetin	2011	Dönüşü mcü, Etkileşim ci	Örgütsel Vatandaşlık	Doktora Tezi	Ankara	659	İlköğretim
13	Değir menci	2006	Kültürel	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	Trabzon	454	Ortaöğretim
14	Eranıl	2014	Vizyoner	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	Nevşehir	260	Ortaöğretim
15	Güllü	2009	Dönüşü mcü, Etkileşim ci	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	Ankara	400	İlköğretim
16	Güneş	2011	Dönüşü mcü, Etkileşim ci	Örgütsel Adalet	Yüksek Lisans Tezi	Ağrı	350	İlköğretim
17	Karad ağ, Başara n ve Korkm az	2009	Dönüşü mcü, Sürdürü mcü	İş Doyumu	Makale	İstanbul	253	İlköğretim
18	Kayapı nar	2007	Değişim Odaklı	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	İstanbul	58	İlköğretim, Ortaöğretim
19	Kazan cı	2010	Dönüşü mcü, Etkileşim ci	Örgütsel Adalet	Yüksek Lisans Tezi	Sakarya	410	İlköğretim
20	Korkm az	2007	Dönüşü msel, Etkileşim ci	İş Doyumu	Makale	Ankara	622	Ortaöğretim
21	Kul	2010	Dönüşü mcü, İşlemci	İş Doyumu	Doktora Tezi	Sakarya, Bartın	273	İlköğretim, Ortaöğretim
22	Maden oğlu, Uysal, Sarier ve Banoğl u	2014	Etik	Örgütsel Bağlılık	Makale	Eskişehir	940	Ortaöğretim

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

23	Oğuz	2011a	Dönüşümcü, Sürdürümcü	Örgütsel Vatandaşlık	Makale	Samsun	204	İlköğretim
24	Oğuz	2011b	Dönüşümcü, Sürdürümcü	Örgütsel Adalet	Makale	Samsun	200	İlköğretim
25	Serin	2011	Öğretimsel	Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Konya	419	İlköğretim
26	Tanrıverdi ve Paşaoğlu	2014	Dönüşümcü	İş Tatmini, Örgütsel Adalet	Makale	İstanbul	216	Okul Öncesi
27	Tura	2012	Dönüşümcü, Sürdürümcü	İş Doyumu	Yüksek Lisans Tezi	Bursa	253	İlköğretim
28	Uğurlu	2009	Etik	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet	Doktora Tezi	Hatay	953	İlköğretim
29	Uğurlu, Sincar ve Çınar	2013	Etik	Örgütsel Bağlılık	Makale	Tokat	195	Ortaöğretim
30	Yaman ve Ezer	2015	Öğretimsel	Örgütsel Bağlılık	Makale	Sakarya	378	Ortaokul
31	Yeşilyurt	2015	Etkileşimci	Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Afyonkarahisar	506	İlkokul, Ortaokul, Lise
32	Yıldırım	2001	Kültürel	İş Doyumu	Doktora Tezi	17 il	1159	Ortaöğretim
33	Zeren	2007	Dönüşümcü	Örgütsel Bağlılık	Yüksek Lisans Tezi	Şanlıurfa	600	İlköğretim

Tablo 1’de analiz için veri tabanı oluşturan 33 adet çalışmanın kısa bilgileri verilmektedir. Tablo 1’de de görüldüğü gibi 2001-2015 yılları arasında yapılan çalışmaların 11 tanesi makale, 15 tanesi yüksek lisans tezi, 7 tanesi ise doktora tezidir. Analize dâhil edilen 38 çalışmanın, toplamda 14.097 kişiye uygulandığı görülmektedir.

2.3.Araştırmaların Kodlanması

Araştırmanın verilerinin kodlanması aşamasında öncelikle tüm araştırmalar ele aldıkları değişkenlere göre elektronik dosyalara kaydedilmiştir. Daha sonra her bir araştırma, değişkenler baz alınarak Microsoft Excel çalışma sayfasında listelenmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler araştırmalara ait çalışma kimliği (liderlik türü, yazar,

çalışmanın adı, yılı, türü, kullanılan ölçek, çalışmanın yapıldığı yer, uygulanan eğitim kademesi, resmi/özel durumu) ve istatistiksel bulgular (örneklem sayısı, korelasyon değeri, anlamlılık derecesi) şeklinde kodlanarak öğretmenler için sonuçlar türünde ayrı sekmelere kaydedilmiştir. Kodlamada güvenilirliği sağlamak amacıyla veriler kodlandıktan sonra birinciden bağımsız olarak farklı bir dosyaya tekrar kodlanmış ve iki kişi tarafından kontrol ettirilmiştir.

Analize dâhil edilen çalışmalarda kullanılan birbirine yakın kavramlar bir çatı kavram altında birleştirilmiştir. Bunun için iki öğretim görevlisinden fikir alınmıştır. Çalışmalarda kullanılan kavramların bu çalışmadaki karşılıkları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Kavramsal Tablo

Çatı kavram	Analize dâhil edilen çalışmalarda kullanılan kavramlar
Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü, Dönüşümsel, Değişim Odaklı, Vizyoner
Etkileşimci Liderlik	Etkileşimci, Sürdürümcü, İşlemci, Paylaşılan
Etik Liderlik	Etik, Kültürel
Öğretimsel Liderlik	Öğretimsel
Örgütsel Adalet	Örgütsel Adalet
Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık
Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Vatandaşlık
İş Doyumu	İş Doyumu, İş Tatmini

Tablo 2’ye göre ele alınan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin değişim ve vizyoner özelliklerinden ötürü bu kavramlar dönüşümcü liderlik başlığı altında birleştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin en önemli özellikleri değişime ayak uyduracak dönüşümü gerçekleştirme ve vizyon geliştirmedir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir (Çelik, 2000: 221). Etkileşimci, sürdürümcü ve işlemci kavramlarının aynı ölçeğin farklı çevirileri olarak yansıtılmasından ve araştırmaya kaynak oluşturan çalışmaların çoğunda etkileşimci ifadesi kullanıldığından dolayı

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

etkileşimci liderlik başlığı altında toplanmıştır. Paylaşılan liderliğin ise özellikleri bakımından etkileşimci liderliğe yakın olduğu değerlendirilmiştir. Aynı şekilde kültürel liderlik ile etik liderlik kavramlarının birbirine yakın kavramlar olduğu görülmüştür. Etik liderlik ise, okul yöneticisinin etik değerleri okul kültürüne yerleştirmesini temel alır (Çelik, 2000). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adanma çalışmalarında yine aynı kavramların (commitment) farklı adlandırmaları söz konusudur. İş doyumu ve iş tatmini kavramları arasında da benzer bir durum vardır.

Araştırma kapsamına giren 33 çalışmadan toplamda 47 çalışma verisinin analizi yapılmıştır. Buna göre bu çalışmada ele alınan liderlik yaklaşımları ve örgütsel davranış değişkenlerini konu alan çalışmalardan elde edilen veri sayıları Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya dâhil edilen çalışmaların konularına göre dağılımları (adet)

Liderlik Yaklaşımı	Örgütsel Adalet	Örgütsel Bağlılık	İş Doymu	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel sonuçlar (Genel)
Dönüşümcü Liderlik	3	4	9	3	19
Etkileşimci Liderlik	3	4	5	2	14
Etik Liderlik	3	5	3	-	11
Öğretimsel Liderlik	-	3	-	-	3
Toplam	9	16	17	5	47

Tablo 3’e göre belirlenen örgütsel davranışlar ile ilgili dönüşümcü liderlik konulu 19 çalışma verisi, etkileşimci liderlik konulu 14 çalışma verisi, etik liderlik konulu 11 çalışma verisi ve öğretimsel liderlik konulu 3 çalışma verisine ulaşılmıştır. Belirlenen liderlik yaklaşımları ile ilgili örgütsel adalet konulu 9, örgütsel bağlılık konulu 16, iş doyumu konulu 17 ve örgütsel vatandaşlık konulu 5 çalışma verisine ulaşılmıştır. Tablo 3’e göre liderlik

yaklaşımlarından en fazla dönüşümcü liderlik, örgütsel davranış konularından en fazla iş doyumu ile ilgili çalışma verisi bulunmaktadır.

2.4. Araştırma Verilerinin Analizi ve Geçerlik Değerlendirmesi

Araştırmanın verileri meta-analiz tekniğiyle analiz edilmiştir. Meta-analiz, bulguların bütünleştirilmesi amacıyla farklı araştırmalardan ortaya çıkan çok sayıda bulgunun istatistiksel olarak bir üst analizidir (Glass, 1976'dan akt. Üstün ve Eryılmaz, 2014). Farklı araştırmaların analizlerinin toplanması ya da üst analizidir. Farklı araştırma sonuçlarının birleştirilerek genel bir sonuç elde edilmesi için analiz yapılır. Dolayısıyla bir konu, tema ya da çalışma alanına ilişkin aynı konuda yapılan araştırmaların belirli kriterler altında gruplanıp, bu araştırmalara ait nicel bulguların birleştirilerek yorumlanmasına meta-analiz denir (Dinçer, 2014). Meta-analizin özgünlüğü, bir yargıya güvenmekten çok nicel yöntemleri kullanmasıdır. Bu, onu alanyazını klasik bir gözden geçirmeden ayırmaktadır (Akgöz, Ercan ve Kan, 2004).

Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik yaklaşımları, bağımlı değişkeni ise öğretmenlere yansıyan sonuçlardır. Konu ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda, okullarda yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlere yansıyan sonuçları arasında ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırmalardaki elde edilen korelasyon değerlerine dayanarak bu bulguların etki büyüklüğünün bilinmesine gereksinim vardır. Her bir araştırma için farklı etki büyüklüğü hesaplanabilir. Etki büyüklüğü değeri uygulamanın biçimine ve örneklem büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilmektedir (Dinçer, 2014). Analiz sürecinde her bir araştırmaya ilişkin etki büyüklüğü değerine ek olarak araştırmaya dahil edilen tüm araştırmaların genel etki büyüklüğü hesaplanmaktadır. Buna göre genel etki, kullanılan tüm çalışmalardaki yöntemlerin evrendeki etkisini belirtmektedir (Dinçer, 2014)

Meta-analiz tekniğinde Comprehensive Meta-Analysis (CMA) ve **Microsoft Office Excel 2007** programından yararlanılmıştır. Çalışmanın meta-analizine dahil edilen araştırmaların etki büyüklüklerini hesaplayabilmek için çalışmaların bulgularında yer

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

verilen korelasyon değerlerinden yararlanılmıştır. Çalışmaların analizinde Hedges ve Olkin (1985) etki katsayısı değerleri kullanılmıştır. Genel etkinin hesaplanması için öncelikle yayın yanlılığı istatistiğine bakılmış, sonra heterojenlik testi yapılmış ve sonuçlarına göre sabit etki modeli veya rastgele etkiler modeline göre analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yayın yanlılığını test etmek için huni grafiğine bakılmıştır. Yayın yanlılığı hakkında veriyi anlamlandırmak için huni grafikleri kullanılabilir. Ancak, fazlasıyla subjektiftir ve yanlı sonuçları belirlemek için tek yol değildir. Huni grafiğinde gösterilen etkiler sadece görsellik içindir ve istatistik üzerine bir etkisi yoktur. Alanyazında huni grafiğindeki asimetrinin nedenlerinden biri olarak yayın yanlılığı belirtilmekte, bu nedenle grafiğin şeklinin yanıltıcı olabileceği ve huni grafiğinin dikkatli bir şekilde yorumlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Borenstein, Hedges, Higgins, ve Rothstein 2013; Üstün ve Eryılmaz, 2014). Bunun için Rosenthal'ın Güvenli N yöntemi (FSN), Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu değerlerine bakılmıştır. Yayın yanlılığından yeterince uzaklaşabilmek için FSN değerinin ne kadar büyük olması gerektiğiyle ilgili kesin bir kural bulunmamasına rağmen, bu değer 1'i geçmesi durumunda meta-analiz sonuçlarının sonraki çalışmalar için yeterince toleranslı olduğu görülmektedir (Üstün ve Eryılmaz, 2014: 18). Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu değerlerine bakıldığında ise p değerinin anlamlı çıkmaması ($p > 0,05$) yayın yanlılığı olmadığını göstermektedir.

Yayın yanlılığı testinden sonra araştırmanın heterojenlik testi yapılmıştır. Heterojenlik testi için Q-değeri ve p-değerine bakılmıştır. Hesaplanan Q değerinin, serbestlik derecesi (df) ve anlamlılık düzeyine (p) göre kritik ki-kare tablosundaki değerden büyük olması, çalışmanın heterojen olduğunu göstermektedir. Yani analize dahil edilen çalışmalar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Heterojen çalışmalar için "Rastgele Etkiler Modeli" kullanılmıştır. Meta-analizdeki tüm çalışmalar için sadece bir tane gerçek etki büyüklüğü olabileceği "Sabit-Etki Modeli"nin en önemli sayılısidir. Bu sayılı ise gözlenen etkilerdeki farklılıklarının sadece örnekleme hatasından kaynaklandığını belirtmektedir. Öte yandan rastgele etkiler modeline göre gerçek etki büyüklüğü çalışmadan çalışmaya değişebilir. Bu nedenle, gerçek etki büyüklüğü bazı ortalamalar

etrafında dağılmaktadır. Rastgele Etkiler Modelinin sayılıtsı ise meta-analizden elde edilen etki büyüklüklerinin, farklı çalışmalardan ulaşılan tek tek dağılımların rastgele bir örneklemini oluşturduğudur. Bu modelde temel amaç etki büyüklüklerinden oluşan dağılımının ortalamasının tahmin edilmesidir (Üstün ve Eryılmaz, 2014: 11). Rastgele Etkiler Modelinde gerçek etki büyüklüklerinin çalışmadan çalışmaya değiştiği varsayılmaktadır. Analizdeki çalışmaların etki büyüklükleri, rastgele örneklerinden bir tanesini sunmakta, bu ise gözlenen etkiye karşılık gelmektedir. Yani genel etki, gözlenen etkilerin tahmini bir ortalamasıdır (Borenstein ve diğ., 2013: 79).

Anlamlılık düzeyi yüzde 95 olarak belirlenmiştir. Araştırmalarda yaygın olarak kullanılan etki büyüklüğü indeksleri Cohen d , Glass Δ ve Hedges g 'dir. Hem Cohen d hem de Glass Δ , popülasyonun etki büyüklüğünün kestirilmesinde, özellikle küçük örneklerde, hafif bir yanlılığa sahiptir. Parametreyi olduğundan biraz daha büyük tahmin etmektedirler (Üstün ve Eryılmaz, 2014: 13). Bu durumdan dolayı bu çalışmada Hedges g etki büyüklüğü indeksi kullanılmıştır. Etki büyüklüğü değerleri için yapılan sınıflandırmalar her ne kadar kesin ayrımlar olmasa da yorumda kolaylık sağlaması açısından kullanılmıştır. Bunun için Dinçer'in (2014: 33) Cohen's d ve Hedges g için kullandığı sınıflama kullanılmıştır:

- 0,15 ≤ etki katsayısı (g ya da d) < 0,15 önemsiz düzeyde,
- 0,15 ≤ etki katsayısı (g ya da d) < 0,40 küçük düzeyde,
- 0,40 ≤ etki katsayısı (g ya da d) < 0,75 orta düzeyde,
- 0,75 ≤ etki katsayısı (g ya da d) < 1,10 geniş düzeyde,
- 1,10 ≤ etki katsayısı (g ya da d) < 1,45 çok geniş düzeyde,
- 1,45 ≤ etki katsayısı (g ya da d) mükemmel düzeyde

Bu değerler Hedges g de dahil olmak üzere yukarıda bahsedilen her üç etki büyüklüğü indeksi için de geçerlidir (Üstün ve Eryılmaz, 2014: 14).

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde alt problemler doğrultusunda yapılan analizlere ilişkin bulgular sunulmuştur.

3.1. Dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

Araştırmanın birinci alt problemi "*Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?*" şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin meta-analize dâhil edilen çalışmaların karakteristiklerinin özeti Tablo 10'da (ekte) sunulmuştur. Bu çalışmalara ilişkin yayın yanlılığını test etmek için Rosenthal'ın Güvenli N (FSN) yöntemine göre Alfa için Z değeri, 1,96 bulunmuştur. Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu Tau değerinin 0,31 olduğu ve çift yönlü p değerinin 0,05'ten büyük ($p=0,06$) olduğu görülmektedir. FSN'nin 1'den büyük çıkması ve p değerinin anlamlı çıkmaması, yayın yanlılığı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler için sonuçları üzerindeki etkisine ilişkin meta-analiz bulguları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analizi (n=7729)

Model	f	ES	%95 CI		Q	X ²	p
			LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	19	1,166	1,110	1,222	225,707	30,144	0,000
Rastgele Etkiler Modeli	19	1,279	1,076	1,481			

Tablo 4 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin yapılan meta-analizde, yüzde 95 güven aralığında Q değerinin 225,707 olduğu ve 18 serbestlik derecesine ve 0,05 anlamlılık seviyesine göre kritik ki-kare değerinden ($X^2=30,144$) büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca p değeri anlamlı çıkmıştır ($p=0,000$). Bu değerlere göre araştırma heterojen bir yapıya sahiptir ve rastgele etkiler modeline göre değerlendirilmiştir.

3.2. Etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi

Araştırmanın ikinci alt problemi "*Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?*" şeklindedir. Bu alt

probleme ilişkin meta-analize dâhil edilen çalışmaların karakteristiklerinin özeti Tablo 11'de (ekte) sunulmuştur. Bu çalışmalara ilişkin yayın yanlılığını test etmek için Rosenthal'ın Güvenli N (FSN) yöntemine göre Alfa için Z değeri, 1,96 bulunmuştur. Yayın yanlılığını test etmek için Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu değerlerine baktığımızda Tau değerinin 0,36 olduğunu ve çift yönlü p değerinin 0,05'ten büyük ($p=0,07$) olduğu görülmektedir. FSN'nin 1'den büyük çıkması ve p değerinin anlamlı çıkmaması, yayın yanlılığı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analiz bulguları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Etkileşimci liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analizi (n=5980)

Model	f	ES	%95 CI		Q	X ²	p
			LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	14	0,640	0,580	0,699	542,132	23,685	0,000
Rastgele Etkiler Modeli	14	0,778	0,392	1,164			

Tablo 5 incelendiğinde etkileşimci liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin yapılan meta-analizde, yüzde 95 güven aralığında Q değerinin 542,132 olduğu ve 13 serbestlik derecesine ve 0,05 anlamlılık seviyesine göre kritik ki-kare değerinden ($X^2=23,685$) büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca p değeri anlamlıdır ($p=0,000$). Bu değerlere göre araştırma heterojen bir yapıya sahiptir ve rastgele etkiler modeline göre değerlendirilmiştir.

3.3. Etik liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi

Araştırmanın üçüncü alt problemi "*Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?*" şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin meta-analize dâhil edilen çalışmaların karakteristiklerinin özeti Tablo 12'de (ekte) sunulmuştur. Bu çalışmalara ilişkin yayın yanlılığını test etmek için Rosenthal'ın

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

Güvenli N (FSN) yöntemine göre Alfa için Z değeri, 1,96 bulunmuştur. Yayın yanlılığını test etmek için Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu değerlerine baktığımızda Tau değerinin 0,27 olduğu ve çift yönlü p değerinin 0,5'ten büyük ($p=0,24$) olduğu görülmektedir. FSN'nin 1'den büyük çıkması ve p değerinin anlamlı çıkmaması, yayın yanlılığı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analiz bulguları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Etik liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analizi (n=6211)

Model	f	ES	%95 CI		Q	X ²	p
			LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	11	1,272	1,210	1,335	661,994	18,307	0,000
Rastgele Etkiler Modeli	11	1,579	1,051	2,106			

Tablo 6 incelendiğinde etik liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin yapılan meta-analizde, yüzde 95 güven aralığında Q değerinin 661,994 olduğu ve 10 serbestlik derecesine ve 0,05 anlamlılık seviyesine göre kritik ki-kare değerinden ($X^2=18,307$) büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca p değeri anlamlıdır ($p=0,000$). Bu değerlere göre araştırma heterojen bir yapıya sahiptir ve rastgele etkiler modeline göre değerlendirilecektir.

3.4. Öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi

Araştırmanın dördüncü alt problemi "*Okullarda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisi nasıldır?*" şeklindedir. Bu alt probleme ilişkin meta-analize dâhil edilen çalışmaların karakteristiklerinin özeti Tablo 13'te (ekte) sunulmuştur. Bu çalışmalara ilişkin yayın yanlılığını test etmek için Rosenthal'ın Güvenli N (FSN) yöntemine göre Alfa için Z değeri, 1,96 bulunmuştur. Yayın yanlılığını test etmek için Begg ve Mazumdar sıra korelasyonu değerlerine baktığımızda Tau değerinin 0,33 olduğu ve çift yönlü p

değerinin 0,05'ten büyük ($p=0,60$) olduğu görülmektedir. FSN'nin 1'den büyük çıkması ve p değerinin anlamlı çıkmaması, yayın yanlılığı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analiz bulguları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Öğretimsel liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin meta-analizi (n=2723)

Model	f	ES	%95 CI		Q	X ²	p
			LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	3	0,915	0,796	1,033	56,526	5,991	0,000
Rastgele Etkiler Modeli	3	0,927	0,292	1,563			

Tablo 7 incelendiğinde öğretimsel liderliğin öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin yapılan meta-analizde, yüzde 95 güven aralığında Q değerinin 56,526 olduğu ve 2 serbestlik derecesine ve 0,05 anlamlılık seviyesine göre kritik ki-kare değerinden ($X^2=5,991$) büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca p değeri anlamlıdır ($p=0,000$). Bu değerlere göre araştırma heterojen bir yapıya sahiptir ve rastgele etkiler modeline göre değerlendirilecektir.

Araştırma kapsamındaki liderlik stillerinin (dönüşümcü, etkileşimci, etik ve öğretimsel) öğretmenler için sonuçları (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgütsel vatandaşlık) ve bu değişkenlerin geneli üzerindeki etki büyüklükleri sabit etki modeline göre etkileri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Sabit etkiler modeline göre genel etki büyüklükleri (Hedges g)

Liderlik Yaklaşımı	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet	İş Doyumu	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Çıktılar (Genel)
Dönüşümcü Liderlik	1,136	1,830	1,240	0,776	1,166
Etkileşimci Liderlik	0,736	0,712	0,642	0,961	0,640

**Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan
Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması**

Etik Liderlik	1,067	2,676	1,022	-	1,272
Öğretimsel Liderlik	0,915	-	-	-	0,915

Tablo 8'e göre sabit etkiler modelinde öğretmenlere yansıyan için sonuçlarına ilişkin etik liderliğin genel etki büyüklüğü 1,272, dönüşümcü liderliğin genel etki büyüklüğü 1,166, öğretimsel liderliğin genel etki büyüklüğü 0,915 ve etkileşimci liderliğin genel etki büyüklüğü 0,640'tır. Araştırma kapsamındaki liderlik stillerinin öğretmenlere yansıyan sonuçları ve bu değişkenlerin geneli üzerindeki etki büyüklükleri rastgele etki modeline göre Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Rastgele etkiler modeline göre genel etki büyüklükleri (Hedges *g*)

Liderlik Yaklaşımı	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Adalet	İş Doyumu	Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Çıktılar (Genel)
Dönüşümcü Liderlik	1,136	2,037	1,260	0,814	1,279
Etkileşimci Liderlik	1,027	0,871	0,620	0,887	0,778
Etik Liderlik	1,037	2,593	1,487	-	1,579
Öğretimsel Liderlik	0,927	-	-	-	0,927

Tablo 9'a göre, rastgele etkiler modelinde öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin etik liderliğin genel etki büyüklüğü 1,579, dönüşümcü liderliğin genel etki büyüklüğü 1,279, öğretimsel liderliğin genel etki büyüklüğü 0,927 ve etkileşimci liderliğin genel etki büyüklüğü 0,775'tir. Araştırmanın heterojen bir yapı göstermesi nedeniyle rastgele etkiler modeline göre değerlendirme yapıldığında en yüksek etki büyüklüğünün etik liderlik, en düşük etki büyüklüğünün ise etkileşimci liderliğe ait olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin araştırma kapsamındaki tüm örgütsel çıktılara ilişkin etki büyüklükleri değerlendirildiğinde; en yüksek değerler örgütsel adalet ($g=2,037$), sonra sırasıyla iş doyumu ($g=1,260$), örgütsel bağlılık ($g=1,136$) ve örgütsel vatandaşlık ($g=0,814$) değişkenlerine ait olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin araştırmadaki öğretmenler için tüm sonuçlarına ilişkin etki büyüklüğü değerlerine bakıldığında; en yüksek değerler örgütsel bağlılığa ($g=1,027$) ait olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığı sırasıyla örgütsel vatandaşlık ($g=0,887$), örgütsel adalet ($g=0,871$) ve iş doyumu ($g=0,620$) değişkenlerine ait değerler izlemektedir. Etik liderliğin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumuna etkisinin analiz edildiği araştırmada en yüksek etki büyüklüğünün örgütsel adalet ($g=2,593$), ikinci olarak iş doyumuna ($g=1,487$) ve son olarak da örgütsel bağlılığa ($g=1,037$) etkisinin olduğu görülmektedir. Öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılık ($g=0,927$) değişkenine ilişkin etki büyüklüğüne bakıldığında örgütsel bağlılığa geniş düzeyde etki ettiği görülmektedir.

Öğretmenlere yansıyan sonuçlar açısından örgütsel bağlılık ile ilgili dört liderlik yaklaşımı için etki büyüklükleri ele alındığında, en yüksek etki büyüklüğü değeri sırasıyla; dönüşümcü liderlik ($g=1,136$), etik liderlik ($g=1,037$), etkileşimci liderlik ($g=1,027$) ve öğretimsel liderlik ($g=0,927$) gelmektedir. Örgütsel adalet dönüşümcü ($g=2,037$), etkileşimci ($g=0,871$) ve etik liderlik ($g=2,593$) arasından en yüksek etkiyi etik liderlik yaparken en düşük etki ise etkileşimci liderliğe aittir. İş doyumuna etkisi araştırılan dönüşümcü, etkileşimci ve etik liderlik yaklaşımlarının etki büyüklüğü değerlerine göre en yüksek etkinin etik liderlikte ($g=1,487$) olduğu, sonra dönüşümcü liderlik ($g=1,260$) ve en düşük etkinin ise etkileşimci liderlikte ($g=0,620$) olduğu görülmektedir. Son olarak örgütsel vatandaşlığa etkisi araştırılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları arasında etkileşimci liderliğin ($g=0,887$) ve dönüşümcü liderliğin ($g=0,814$) yakın değerler aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki dört liderlik yaklaşımının öğretmenlere yansıyan sonuçlarına ilişkin etki büyüklükleri incelendiğinde en yüksek etkinin etik liderlik ile örgütsel adalet ($g=2,593$) arasında olduğu görülmektedir. En düşük etki ise etkileşimci liderlik ile iş doyumuna ($g=0,620$) arasındadır.

Araştırma verilerine göre örgütsel vatandaşlık değişkenine etik liderliğin; örgütsel adalet, iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlığa öğretimsel liderliğin etkisi; kriterlere uyan araştırmaların yeterli olmamasından ötürü hesaplanamamıştır.

4. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Türkiye’de okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında, liderlik yaklaşımlarının öğretmenlere yansıyan sonuçlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler için elde edilen sonuçlara ilişkin en yüksek etki büyüklüğü etik liderliğe aittir. Etik liderliğin araştırma kapsamındaki örgütsel çıktılara mükemmel düzeyde etki ettiği söylenebilir. İkinci olarak çok geniş düzeyde etkisi görülen dönüşümcü liderlik ve ardından geniş düzeyde etkili olan öğretimsel liderlik gelmektedir. En düşük etki büyüklüğü ise etkileşimci liderliğe aittir. Aydın ve Sarier’in (2013) eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilere yönelik yaptığı meta-analiz araştırmasında ise okul çıktılarına kültürel liderlik güçlü, etik liderlik orta, etkileşimci liderlik ise küçük düzeyde etki yapmıştır. Yine aynı çalışmada dönüşümcü ve öğretimsel liderliğin okul çıktılarına güçlü etkisinin olduğu bulgusu ise bu araştırmadaki bulgular ile benzerlik taşımaktadır. Zhu, May ve Avolio’ya (2004’den akt. Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012) göre, etik davranışlar gösteren liderin, bireyin gereksinimlerini, haklarını dikkate alarak ve adil davranarak işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olabilmektedir (Tuna ve diğ., 2012). Dolayısıyla etik liderlik daha kapsamlı bir liderlik anlayışına sahip olduğu için öğretmen davranışlarına etkisinin de daha yüksek olacağı düşünülebilir. Etkileşimci lider ise astların performansını takip eder, yalnızca hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında müdahale eder. Bu yaklaşım hiçbir zaman “daha iyi ya da en iyi”yi hedeflemez. İşlerin olağan seyrinde gitmesi lider için yeterlidir (Karip, 1998). Genelde hatalara odaklanırlar ve yalnız hataları dile getirirler; bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar (Kul, 2010: 33). Böylece bu tür bir liderlik davranışının öğretmenler ve okul örgütü üzerindeki etki düzeyinin diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha düşük olacağı düşünülebilir.

Araştırmanın bulgularına göre etik liderliğin en yüksek etki büyüklüğünün örgütsel adalete, ikinci olarak iş doyumuna ve son olarak da örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu görülmektedir. Etik liderliğin örgütsel adalet ve iş doyumuna mükemmel düzeyde, örgütsel bağlılığa ise geniş düzeyde etki ettiği söylenebilir. Madenoğlu ve diğerlerinin (2014) aktardığına göre Moorhouse (2002) okul yöneticilerinde bulunması gereken etik lider özellikleri olarak “kurumun güvenilir, dürüst, adaletli olması, yüksek ahlaki standartlara bağlı kalması ve kurumun yaptığı işlerin amaçlarıyla ilişkili olması”nı belirlemiştir. Etik liderlikte adalet vurgulanır. Bu da etik liderin çalışanlar üzerinde örgütsel adalet algısını arttırabildiğini göstermektedir. Leventhal (1980’den akt. Altinkurt, 2010) örgütsel adalet ile ilgili süreçleri sınıflandırmış ve bu süreçler içinde etik de önemli bir yer tutmuştur. Ayrıca Acar, Kaya ve Şahin’in (2012) araştırmasında da etik liderlik ile örgütsel adalet arasında ilişki olduğu ve etik liderliğin örgütsel adaleti yordadığı görülmüştür. Uğurlu’nun (2009) araştırmasına göre ise okul yöneticilerinin etik liderlik davranışı, okulların örgütsel adalet doğasına etki ederek öğretmenlerin okulları ile olan ilişkilerinde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Alanyazın ve bu araştırma bulguları doğrultusunda etik liderlik davranışlarının, öne çıktığı okullarda bireylerin lidere olan inançlarının arttığı ve okul yöneticisinden kaynaklanan herhangi bir zarar görme olasılığını düşüncesini azalttığı söylenebilir. Bu neden çalışanlar üzerinde yoğun olarak örgütsel adalet algısı yükselmiş, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgüte bağlılıkları artmış olabilir.

Araştırmanın bulgularına göre öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılığa geniş düzeyde etki ettiği görülmektedir. Çoğaltay ve Karadağ’ın (2016) meta-analiz araştırmasında eğitimsel liderliğin örgütsel bağlılığa geniş düzeyde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Çoğaltay ve Karadağ’ın (2016) araştırma bulguları bu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Şişman ve Turan’a (2004: 38) göre ise etkili okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasında zamanlarının çoğunu eğitim-öğretime ayırmaları, eğitim-öğretimle ilgili konulara öncelik vermeleri, eğitim-öğretim ile ilgili yüksek beklentiler oluşturmaları, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturmaları bulunmaktadır. Çelik (2000) ise öğretimsel lider özelliklerini belirtirken bunların aynı zamanda etkili bir okulun yöneticisinin

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

özellikleri olduğunu vurgulamıştır. Araştırma kapsamında çıkan sonuçlara göre, okul yöneticisi öğretimsel lider olarak öğretmenlerin örgütle olan bağlarını güçlendirebilmektedir. Öğretim konusunda okul yöneticisinden destek alan öğretmenlerin öğretim işinde ve sınıf içinde başarısı artabileceği için mesleğine bağlılığı artabilir.

Araştırmanın bulgularına göre dönüşümcü liderliğin en yüksek etki büyüklüğünün örgütsel adalete, sonra sırasıyla iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerine ait olduğu görülmektedir. Dönüşümcü lider astlarına karşı dürüst, tutarlı, açık, söylediği gibi davranır (Schermerhorn, 1989'dan akt. Başaran, 2004: 105). Dönüşümcü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir (Çelik, 1998). Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin (2014) yaptığı meta-analiz çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel bağlılığını geniş düzeyde ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Karadağ ve diğerlerinin (2015) yaptıkları meta-analiz çalışmasında ise dönüşümcü liderliğin, öğrenci başarısı üzerinde geniş düzeyde pozitif bir etkisi vardır. Bundan farklı olarak Robinson, Lloyd ve Rowe (2008) yaptıkları meta-analiz çalışmasında ise dönüşümcü liderliğin öğrencilerin akademik ve akademik olmayan çıktıları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Valentine ve Prater'in (2011) araştırma bulgularına göre ise bir okul müdürünün dönüşümcü liderlik kapsamındaki bir vizyon belirleme ve bir model ortaya koyabilme becerisi ile öğrenci başarısı arasında yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Yine Hardman'a (2011) göre dönüşümcü liderlik öğrenci başarısını anlamlı şekilde yordamaktadır. Dönüşümcü liderlik öğretmenlerin, okuldaki uygulamaların adaletli olduğu algısını ve okula bağlılıklarını artırabilmekte, öğretmenlerin yaptıkları işten tatmin sağlamalarını, kendilerini okulun bir üyesi olarak görmelerini kolaylaştırabilmektedir. Alanyazın ve bu araştırma bulguları doğrultusunda dönüşümcü liderliğin örgütsel adalete mükemmel düzeyde etki etmesinin nedeni dönüşümcü liderlikte, dürüstlük ve tutarlılığın ön plana çıkmasından kaynaklanabilir. Dürüstlüğün ve tutarlılığın öne çıkması bireylerin nesnel değerlendirmeleri konusunda güveni yükseltebilir.

Etkileşimci liderliğin örgütsel çıktılarına olan etki büyüklüğü değerlerine göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalete geniş düzeyde, iş doyumuna orta düzeyde, etki ettiği

söylenbilir. Etkileşimci liderliğin en yüksek etki büyüklüğünün örgütsel bağlılığa ait olduğu görülmektedir. Aydın ve diğerlerinin (2013) çalışmasında ise örgütsel bağlılığa etkileşimci liderliğin orta düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Bahsi geçen bu bulgu, bu çalışmanın, etkileşimci liderlik ile ilgili bulgusunu desteklememektedir. Güllü'nün (2009) araştırmasında etkileşimci lider davranışlarının koşullu ödül boyutunun öğretmenlerin iş doyumunu anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur. Aydın, Sarier ve Uysal'ın (2013) çalışmasında, etkileşimci liderliğin iş doyumuna etkisi geniş düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmadaki bulgu ile farklılık göstermektedir. Başaran'a (2004: 123) göre etkileşimci lider işgörenlerin işten doyumunu ile ilgilenmez. Çelik'e (2000) göre etkileşimci liderler örgütün düzenli ve sorunsuz olmalarına odaklanmışlardır. Etkileşimci liderlik özelliklerinde tam serbesti tanıyan lider özellikleri de bulunmakta ve bu da ilgisiz, karar verme ve yönetme sorumluluğundan kaçınan bir lider profili çizmektedir (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 22). Dolayısıyla etkileşimci liderin okulun etkililiği konusunda dönüşümcü lider kadar müdahaleci olmadığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin aynı perspektifte farklı yaklaşımlar olduğu ve bu araştırmadaki beş örgütsel çıktı ile de etki büyüklüğü hesaplanabildiği düşünüldüğünde; bu iki liderlik yaklaşımına ait genel etki büyüklükleri daha net bir şekilde karşılaştırılabilir. Araştırmaya dâhil olan çalışmaların dağılımı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında bulgular üzerinden karşılaştırma yapma imkânı vermektedir. Buna göre, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla araştırmada ele alınan bağımlı değişkenlere daha yüksek düzeyde etkisi olduğu görülmektedir. Bununla beraber, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin bir arada ele alındığı araştırmalarda; örgütsel bağlılık (Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen, 2014; Beşiroğlu, 2013), örgütsel adalet (Güneş, 2011; Kazancı, 2010; Oğuz, 2011b), örgütsel vatandaşlık (Oğuz, 2011a) ve iş doyumunu (Güllü, 2009; Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009; Korkmaz, 2007; Kul, 2010; Tura, 2012) değişkenleri ile dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten daha yüksek ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda alanyazındaki bulgular ile bu araştırmanın bulgularının benzerlik gösterdiği görülmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada dönüşümcü, etkileşimci, etik ve öğretimsel liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş doyum ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkinin etki büyüklükleri incelenmiştir. Buna göre belirtilen öğretmen sonuçları açısından en yüksek etki etik liderlik yaklaşımındadır. Yöneticilerin, okul içinde ve dış çevrede etik davranışlar sergilemesi hem toplumun kuruma bakışını olumlu yönde etkilemekte hem de çalışanların hedefler doğrultusunda davranış geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın önerileri şöyle sıralanabilir; okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının geliştirilebilmeleri için öğretmenlerden gelecek önerilere açık olmaları ve ilgi göstermeleri, iş sürecinde etik ölçütleri dikkate almaları ve bu konuda rehberlik etmeleri, karar verirken adil olmaları, süreci şeffaf yürütmelidirler.

Etik liderlikten sonra dönüşümcü liderlik de örgütsel çıktılara çok geniş düzeyde etki etmektedir. Öğretmen sonuçları açısından dönüşümcü liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere saygı göstermesi ve sorunlarıyla birinci derecede ilgilenmesi, onların planlama sürecine katılımını sağlaması yararlı olabilir. Böylece yönetimin bir parçası olan öğretmenlerin yönetimi değerlendirmeleri daha nesnel hale gelebilmekte ve örgütsel adalet algısını güçlendirebilmektedir. Dönüşümcü lider öğretmenlerde okulla ilgili vizyon ve misyon oluşturmaları ve kararların etik sonuçlarını dikkate almalıdır. Okul yöneticisi gelecek için harekete geçirici ve grubu geliştiren bir vizyon oluşturmaları, bu vizyonu gerçekleştirme azim ve kararlılık göstermeli, grubun yararını ön plana almalıdır. Bununla yanı sıra okul yöneticisi yüksek beklentilere sahip olmalı, öğretmenleri yönlendiren sembollerden yararlanmalı, ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlamalı, okulun amaçlarını öğretmenlere basit bir biçimde açıklamalı, sorun çözmede öğretmenlere bireysel danışmanlık yapmalı, öğretmenlerin mesleki ve kişisel olarak yetişmelerini sağlamalı, kaygılarını dinlemeli, öğretmenlerin bireysel gelişimleri için önerilerde bulunmalı ve öğrenmeleri için onlara imkan sağlamalıdır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da her zaman her duruma en uygun bir liderlik yaklaşımından söz edilemez. Liderin etkili olabilmesi için öğretmenlerin iş doyumunu gözetmek, takımın

yapısını iyi işletmek ve öğretmenlere önem vermek gerekmektedir. Alan yazındaki liderlik yaklaşımları örgüte ve zamana uygun alternatifler sunmaktadır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlara göre okullarda dönüşümcü liderlik ve etik liderlik davranışlarının gösterilmesi, öğretmenlerin okula bağlılığına, okulun bir vatandaşı gibi hissetmesine, okuldaki işleyişin adaletli olduğu algısını yaratmasına, iş doyumunu sağlamasına ve okulun etkili bir örgüt haline dönüşmesine yardımcı olabilir.

Araştırmacılar için, bu çalışmanın daha fazla veri ile ve farklı değişkenlerle yapılması önerilebilir. Ayrıca tekil olarak yapılacak ilişkisel çalışmalarda konu olarak bu değişkenlerin tercih edilmesi önerilebilir. Bu çalışmada da görülmüştür ki Türkiye’de eğitim kurumlarında liderlik yaklaşımları ve örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmaların arttırılması ve çeşitlendirilmesi örgütlerin başarısı açısından önemli katkılar sağlayabilmektedir.

KAYNAKLAR*

Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara.

Acar, G., Kaya, M. ve Şahin, M. Y. (2012). School administrators ethical leadership behavior effects on physical education teachers organizational justice level. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 14(3), 51-58.

Afacan, Ö. (2011). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

Ağroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel

bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Malatya.

Akgöz, S., Ercan, İ., ve Kan, İ. (2004). Meta-analizi. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(2), 107-112.

* Yıldızlı kaynaklar meta-analize dâhil edilen kaynaklardır.

Akkaş Baysal, E. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi.. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyonkarahisar.

Altinkurt, Y. (2010). "Örgütsel adalet", (Ed.) H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, PEGEM Akademi, Ankara.

Arslan, E. (2007). Örgütlerde Yeniden Yapılandırma Süreci Ve Örgütsel Davranış. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Ankara

Arslan, A. ve Yıldız, N. (2015). Meta-analysis of the variables that predict the organizational commitment of teachers in Turkey. *Journal of Theory and Practice in Education*, 11(4), 1310-1335.

Aydın, M. (1987). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: İlk-San Matbaası LTD. ŞTİ.

Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınevi.

Aydın, A ve Sarier Y. (2013). Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıkları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 257-275.

Aydın, A, Sarier Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.

Ayık, A., Yücel, E. ve Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 27-36.

Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. 3.Baskı. Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bektaş, F., Çoğaltay, N. ve Sökmen, Y. (2014). Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 122-130.

Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

Bilir, M. E. (2007). Öğretmen algularına göre ilköğretim okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Konya.

Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T. ve Rothstein, H. R. (2013). *Meta-Analize giriş*. Çev: Serkan Dinçer. Ankara: Anı Yayıncılık.

Borkowski, N. (2009). Overview and History of Organizational Theory. in *Organizational Behavior In Health Care*. USA: Jones and Bartlett Publishers.

Burkett, G. L. (1990). Classifying Research Basic Designs. *Family Medicine*. 22(2),143-148

Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2013). *Handbook of organizational justice* (Ed: Greenberg, J. ve Colquitt, J. A.). USA: Psychology Press.

Çek, F. (2011). Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İzmir.

Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara.

Çoğaltay, N. ve Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the

sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 603-646.

Değirmenci, S. (2006). *Lise yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Bolu.

Den Hartog, D. N., Van Muijen J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Dinçer, S. (2014). Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Duygulu, E. ve Sezgin, O. B. (2015). Türkiye’de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.

Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Tokat.

Evans, L. (1998). The effects of senior management teams on teacher morale and job satisfaction: a case study of Rockville County Primary School. *Educational Management and Administration*, 26 (4), 417-428.

Folger, R. G. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management. 7. cilt/Foundations for Organizational Science*. USA: SAGE Publications.

Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algularına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara.

Güneş, A. M. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara.

Hardman, B. K. (2011). *Teacher's perception of their principal's leadership style and the effects on student achievement in*

improving and non-improving schools. University of South Florida, College of Education (Doktora Tezi).

Hedges, L. V. ve Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. San Diego, CA: Academic Press.

Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.

Karadağ, E., Bektaş, F., Çoğaltay, N. ve Yalçın, M. (2015). The effect of educational leadership on students' achievement: A meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16, 79-93 DOI 10.1007/s12564-015-9357-x

Karip, E. (1998), Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

Karip, E. (2014). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. Eğitim Yönetimi içinde. Editör Selahattin Turan. Ankara: Pegem A Akademi

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, New York: Wiley

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kayapınar, İ. (2007). *Yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan yönetim ve liderlik anlayışlarının çalışanların iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

Kazancı, N. (2010). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet alguları arasındaki ilişki düzeyi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya.

Kızıldağ, D. ve Özkara, B. (2014 Kasım). *Türkiye'de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği*. 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Melikşah Üniversitesi, Kayseri. http://www.odkmeliksah.org/bildiri_kitabi.pdf (Erişim tarihi: 10/01/2013)

Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.

Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri*,

örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y. ve Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 47-69.

Malik, S. H. (2012). A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 357-371.

Meyer, J. ve Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Oğuz, E. (2011a). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.

Oğuz, E. (2011b). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books

Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Eighth Edition. USA: Pearson education, Inc.

Page, P. (2012). Research Designs In Sports Physical Therapy. *The International Journal of Sports Physical Therapy*. 7 (5), 482-492

Peters, R. J. ve Waterman, R. H. (1982). *In search of Excellence*. New York: Harper-Row

Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Seventh Edition. Prentice Hall.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. ve Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the

differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

Serin, M. K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Konya ili örneği)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi., Y. Özden (Editör). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Birinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.99-119.

Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.

Toprakçı, E. (2013). Sınıf Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi

Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.

Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi/Karacabey ilçesi örneği*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir.

Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi (Hatay İli Örneği)*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Malatya.

Uğurlu, C. T., Sincar, M. ve Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.

Üstün, U. ve Eryılmaz, A. (2014). Etkili Araştırma Sentezleri Yapabilmek için Bir Araştırma Yöntemi: Meta-Analiz. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39(174), 1-32.

Valentine, J., ve Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30. doi:10.1177/0192636511404062

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması

Yaman, E. ve Ezer, Ö. (2015). Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 39-54.

Yeşilyurt, R. (2015). *Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir.

Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Elazığ.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Ş.Urfa ili örneği)*. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Şanlıurfa.

