The Relationship Between School Principals' Leadership and Teachers' Organisational Commitment: A Systematic Review

Ramazan CANSOYa, Mahmut POLATCANb

Abstract

The aim of this study is to conduct a systematic review of studies on the relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational commitment. For this purpose, 23 research articles indexed in WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS and ULAKBİM databases between 2000-2017 in the Turkish context and selected through certain criteria were collected for analysis. According to the results of the studies examined, as the leadership behaviors that were prominent in these studies were having a common objective and vision in school, forming a culture of cooperation, enhancing communication and interaction, showing interest and appreciation of individuals, supportive and constructive behaviors, being fair, creating a working culture based on respect and trust, sharing responsibilities, and managing and maintaining change in school. Moreover, in the studies, school principals' organizational commitment was reported to be positively related to transformational leadership, servant leadership, and ethical leadership behaviors. These leadership behaviors were also found to be important predictors of organizational commitment.

Keywords: Organizational commitment, Leadership behaviour, Systematic review.

Okul Müdürü Liderliği ve Öğretmen Bağlılığı İlişkisi: Sistematik Bir Derleme

Makale Bilgisi

DOI: 10.14686/buefad.441189

Makale Geçmişi:
Geliş 05.07.2018
Kabul 22.10.2018
Yayın 01.02.2019

Anahtar Kelimeler:
Örgütsel bağılilik, Liderlik davranış, Sistematik derleme.

Makale Türü:
Derleme

Öz

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkilere yönelik yürütülmüş çalışmaların sistematik açıdan analizini yapmaktır. Bu amaçla Türkiye örnekleminde 2000-2017 yılları arasında WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS, ULAKBİM dizinleri ve veri tabanlarında taranan ve belirli kriterlere göre seçilen 23 makale çalışmaları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak inceleden makalelerde, okul müdürlerinin daha yüksek düzeyde liderlik davranışları göstermeleri ile birlikte öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını arttıguna sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmalarda öne çıkan liderlik davranışları okulda ortak amaç ve vizyonun sahip olma, iş birliği kültürünün oluşturulma, iletişim ve etkileşimi artırma, bireylerle ilgi gösterme ve değer verme, destekleyici ve geliştirici davranışlar, adaletli olma, saygı ve güven temelli kültür oluşturulma, sorumluluğu paylaşma, okulda değişimi yönetme ve sürdürme olarak tespit edilmiştir. Öte yandan inceleden çalışmalarla okul müdürlerinin örgütsel bağıliliklarına dönüşümü liderlik, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik davranışlarının pozitif yönde iliskili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte bu liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın önemli yordayıcı olduğunu görülmüştür.

*Corresponding Author: mahmutpolatcan78@gmail.com
a Asst. Prof. Dr., Karabuk University, Karabuk/Turkey, https://orcid.org/0000-0003-2768-9939
b Dr., Karabuk University, Karabuk/Turkey, https://orcid.org/0000-0002-5181-0316
Introduction

School principals' leadership has been an important research area in education for about 50 years (Waters & Marzano, 2006). Particularly at elementary and high school levels, effective school and principal leadership have been researched for sustainable achievement and instructional development (Heck & Hallinger, 1996; Spillane, 2003). In this respect, researchers state that initial research on school leadership emphasized student achievement and teacher performance (Leithwood & Jantzi, 2005; Murphy & Vriesenga, 2006; Yukl, 2012). As for recent leadership studies in the field of school management, they mostly focused on leadership styles. Many researchers think that leadership style is a significant variable that affects how members of an organization work. They thus reported that school principals' leadership styles (transformational, interactional, operational, distributive and instructional) affected employees' perceived job satisfaction, performance, school culture and climate and their behaviours of organisational citizenship, organisational justice, school participation and school development (Blase & Blase, 1999; Dinham, 2005; Griffith, 2004; Harris, 2004; Heck, Larsen & Marcoulides, 1990; Leithwood & Jantzi, 1990; Marks & Printy, 2003; Nguni, Sleegers & Denessen, 2006; Silins, 1994). Day and Leithwood (2007) state that the findings of studies on the importance of leadership in schools are satisfactory. Furthermore, teacher commitment, which is one of the primary concepts focused in the present study, was demonstrated to be affected by school principals' leadership behaviors (Geijssel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003; Ross & Gray, 2006).

Comprehensive studies on organizational commitment were conducted in the literature (Buchanan, 1974; Kim, Eisenberger ve Baik, 2016; Gupta, 2017; Mathieu & Zajac, 1990; Mathieu & Farr, 1991; Meyer, & Allen, 1991; Mowday, Steers & Porter, 1979; O‘Reilly & Chatman, 1986; Steers, 1977; Yahaya & Ebrahimi, 2016). Organisational commitment is known as a positive concept. It is accepted as an important variable in understanding employees' behaviors towards the job in organizations (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mowday, Steers & Porter, 1979). Moreover, teachers' organizational commitment plays a significant role in achieving reforms and success in education in general and enhancing individual performance in particular (Tsui & Cheng, 1999). In this respect, many studies carried out in school contexts showed that teachers' organizational commitment was a significant predictor of their job performance, absenteeism and quitting work (Cheng, 1990; Morris & Sherman, 1981; Mowday, Porter & Steers, 1979). Besides, some studies also reported positive relationships between teachers' motivation, job satisfaction, self-efficacy and commitment (Canrerus, Helms-Lorenz, Beijaard, Buitink & Hofman, 2012; Rosenholtz, 1989).

Determining the tendencies of the studies that examine the relationships between school principals' leadership styles and teachers' organizational commitment is of significance. Therefore, the aim of this systematic review is to analyze research articles that focus on the relationships between school principals' leadership styles (e.g. transformational, operational, instructional and distributive) and teachers' organizational commitment.

Theoretical Background

Creating a positive learning environment and setting norms for the working environment depends on effective school principals (Hallinger, Bickman & Davis, 1996). Differences among schools such as taking an active role in instructional practices, ensuring communication among staff members, increasing employees' motivation, commitment, and job satisfaction, forming a positive school environment and contributing to student achievement are attributed to school principals' leadership (Andrews & Soder, 1987). Accordingly, school principals as leaders are defined as individuals who build a trust-based relationship with school staff, improve teachers' knowledge and skills and contribute to school achievement (Youngs & King, 2002). In other words, they are the individuals who take on various roles in schools, work with others to guide their followers and influence them to achieve the school goals (Leithwood & Riehl, 2003). However, school administrators are expected to exhibit different leadership styles depending on developments in the field of education. There are many leadership styles such as transformational leaders who construct a vision and mission in school and increase their employees' motivation (Bass, 1990), instructional leaders who enhance the interaction between the curriculum and employees to boost achievement (Blase & Blase, 1999), distributive leaders who ensure cooperation between professional learning communities and include their followers in decision-making processes (Heck & Hallinger, 2009), servant leaders who work for the good of their followers without expecting anything in return (Black, 2010) and ethical leaders who set rules for interpersonal communication, make decisions and share them with their followers (Brown, Trevino & Harrison, 2005).
Teachers' organizational commitment, which is another variable of the present work, is an important factor for their job satisfaction, performance, and motivation as well as the effective functioning of schools. Teachers' commitment reflects their desire to meet their personal needs and work for the school (Anderman, Belzer & Smith, 1991). In addition, teachers' perceptions of commitment develop the feeling of participation in important decisions for the school (Hart & Willower, 1994). Organisational commitment, a topic that falls within organisational behaviour and psychology (Mathieu & Zazac, 1990; Reichers, 1985), is individuals' becoming a part of the organisation, making effort for their belief in its goals and values, and their desire to continue being a member of the organisation (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). In another definition, it is the individuals' feeling of commitment to an organization or group (O'Reilly & Chatman, 1986). To sum up, as Cook and Wall (1980) state, organizational commitment refers to individuals' emotional reactions towards the organization's goals and values.

In the literature, there are different classifications related to the dimensions of organizational commitment. O'Reilly and Chatman (1986) consider the dimensions of commitment in three groups that are compliance, identification, and internalization. Modway et al. (1979) classify the concept as behavioral and attitudinal commitment, whereas Weiner (1982) categorize it as instrumental and moral commitment. Yet, in the educational literature, Meyer and Allen's dimensions are widely used in empirical studies. These scholars indicate three dimensions of organizational commitment that are affective, continuance and normative. Affective dimension is employees' feelings related to their adoption of organizational values, goals, and objectives. Continuance dimension is employees' enforcement towards the time and efforts they spare for their organization, and in return for this, their feeling that they are obliged to stay in the organization. This is because employees with compliance commitment think that they are less likely to find a new job if they leave their organization. Lastly, in normative commitment, employees think that working in the organization is a duty for them and the organization needs them in real terms, and bear the feeling of appreciation towards their employers (Allen & Meyer, 1993; Meyer & Allen, 2000).

In the international literature, there are many studies on the relationship between school principals' leadership styles and teachers' organizational commitment (Anderman, 1991; Hallinger, Hosseingholizadeh, Hashemi & Kouhsari, 2018; Hulpia, Devos & Van Keer, 2011; Ibrahim, Ghasivek, Ling, Siraj & Azeez, 2014; Ross & Gray, 2006; Sun, 2004; Yu, Leithwood & Jantzi, 2002). Similar studies also exist in the Turkish context where school principals' leadership styles (Akan, 2015; Bektas, Coğaltay & Sokmen, 2014; Buluç, 2009), charismatic characteristics (Arabaci, 2014), ethical leadership behaviours (Ayrik, Yucel & Savaş, 2014; Madenoglu, Uysal, Sarer & Banoglu, 2014; Okcu, 2014; Uğurlu, Sancar & Çinar, 2013), spiritual leadership (Bozkuş & Gunduz, 2016), servant leadership (Cerit, 2010; Dogan & Aslan, 2016), transformational leadership (Cetin & Aydın, 2012), and supportive and developer leadership (Erdoğan ve Kolamaz, 2011) were examined with relation to teachers' commitment.

The direction and level of the relationships between school principals' leadership behaviors and teachers' commitment and the relationships between the dimensions of organizational commitment and leadership styles should be examined in detail. Additionally, focusing on the relational findings reported in research studies as a whole is thought to contribute to the theoretical literature. Besides, common findings that are retrieved are assumed to guide further studies in this area of research. On the other hand, such findings will provide important data for leader school principals as practitioners regarding what leadership style(s) to exhibit in order to enhance teachers' commitment to the school. In this regard, the research question of the present study is as follows: "What are the common findings of the studies that examined the relationships between school principals' leadership styles and teachers' organizational commitment?"

**Method**

This study aimed at systematically reviewing the research studies that examined the relationships between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational commitment in Turkey. In systematic reviews, findings of a research topic are selected and synthesized progressively based on certain criteria (Victor, 2008). It requires making choices related to a research topic after implementing the criteria, and holistically evaluate the pieces of proof. A set of systematic steps are followed for an objective review (Higgins & Green, 2011). These steps include setting objectives, determining the scope, using certain inclusion criteria, data gathering methods and gathering the data (Lunny, Brennan, McDonald & McKenzie, 2016). In this respect, systematic reviews consist of sections that are search strategy, inclusion criteria, scanning, gathering and defining the data, demonstrating the
quality of the studies included, and synthesis of the findings, respectively (EPPI-Centre, 2006; Gough, 2007; Davies, Morriss & Glazebrook, 2014; Germain & Cummings, 2010; Karaçağm, 2013).

Inclusion Criteria

In the present review, the criteria used to include research articles for analysis were period of publication (i.e. being published between 2000-2017), design and method (i.e. empirical and quantitative), type of journal (i.e. national and international refereed journal), and context (i.e. being conducted in educational institutions other than universities). Additionally, they should have been conducted in the Turkish context and reported teacher perceptions, and should have been indexed in respectable databases. Lastly, theses/dissertations and theoretical papers were excluded from the review.

Search Strategy and Databases

The data were gathered through systematic review with the help of the databases including WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS, and ULAKBİM. Google Scholar was additionally used when needed. In this process, the studies conducted in the Turkish context were searched with the following key terms: “organizational commitment, the relationship between, organizational commitment and leadership”. In some cases, journal web sites were used for the search. These searches were done in both Turkish and English.

Scanning

A total of 197 articles were retrieved by searching the keywords “organizational commitment”, “the relationship between, organizational commitment and leadership” in the databases. Forty-three articles were found in SCOPUS, while 50 in ULAKBİM, 40 in ERIC and 58 in Web of Science. The abstracts of the articles were read carefully. Theoretical, qualitative and recurring studies as well as those that are unrelated were excluded, which left 29 articles. However, these 29 articles were re-examined, and six of them were further excluded due to not being clear about sampling, method or content, or because of certain methodological problems. Thus, the review was conducted with 23 research articles.

Determining the Quality of the Studies

The quality of the 23 articles was evaluated based on EPPI-Centre (2006), and the framework for assessing the weight of evidence proposed by Gough (2007) and Davies et al. (2014). Evaluating the methodological quality, methodological relevance and topic relevance of studies as a whole demonstrate the weight of evidence. Therefore, being well-designed and employing reliable and valid measurement tools make studies stronger in terms of evidence. Besides, the methodology and the topic of the articles being relevant also contribute to this aspect. Both researchers of the present study prepared a quality check-list and evaluated the articles by rating them from 1 to 4 based on quality. In case of a disagreement, the opinion of an expert was obtained. The purpose was to present strong and weak evidence together in a certain order and make this attempt more reliable. In this step, the 23 articles examined was found to not to be insufficient in terms of quality. Then, in order to see the findings more clearly, the authors, topics, methods, measurement tools and findings of these studies are presented in a table (Appendix 1). The reliability coefficients of the instruments used in the studies ranged between .65 and .99. Most of the studies re-examined reliability in their own samples. In 18 studies, reliability coefficients were re-calculated, they were not reported in three studies, the coefficients of the original developers were given in two studies, and no reliability was reported in one study. In the studies in which coefficients were not reported, the methodology sections were evaluated as a whole and were not included in the analysis. The samples sizes ranged from 200 to 1112 individuals in the studies.

Synthesis of the Findings

In this phase, the articles were read, coded and summarised individually, and relevant themes were formed. Matrices were created with regard to the leadership behaviors related to organizational commitment. In these matrices, the dimensions that relate to organizational commitment were determined one by one, and themes were formed. Based on these relationships and themes, Table 1 was compiled which shows the relationships, and then Table 2 was obtained which shows the leadership behaviors that are related to organizational commitment. A list of the articles that were examined presented at the end of this paper.
Leadership Behaviours and Organisational Commitment

In this section, the findings regarding the relationships between school principals’ different leadership behaviors and organizational commitment are presented. The relationships in-between are firstly given in Table 1. The relationships between the sub-dimensions of organizational commitment and leadership practices are then examined to reveal what characteristics of organizational commitment are related to leadership practices.

Relationships between leadership behaviors and organizational commitment

Five studies reported that transformational leadership was related to organizational commitment (Akan & Yağcı, 2015; Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014; Buluç, 2009; Çetin & Aydın, 2012; Kul & Güçlü, 2010). In two of these studies, transformational leadership was demonstrated to be a predictor of organizational commitment (Kul & Güçlü, 2010; Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014). In three studies, transformational leadership was found to be positively related to two organizational commitment dimensions, which are the identification and internalization (Akan & Yağcı, 2015; Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014; Buluç, 2009; Çetin & Aydın, 2012; Kul & Güçlü, 2010). Bektas, Çoğaltay, and Sökmen (2014) stated that among transformational, operational and laissez-faire leadership, transformational leadership had the highest explanatory power for explaining organizational commitment with 54%, which was followed by operational leadership with 15% and laissez-faire leadership with 1%. Kul and Güçlü (2010) reported that transformational leadership, but not operational leadership, predicted organizational commitment, while Akan and Yağcı (2015) found that identification commitment was negatively related to operational leadership. Buluç (2009) revealed that there were positive relationships between transformational leadership characteristics and organizational commitment, and one of these characteristics, inspirational motivation, was the only significant predictor of organizational commitment. In their study, Çetin and Aydın (2012) asserted that intellectual stimulation, a transformational leadership characteristic, predicted affective commitment, and was positively related to continuance commitment. In another study, Arabacı, Alaöğlu, and Doğan (2014) indicated that the charismatic leadership characteristics including determining a vision, showing environmental sensitivity, taking personal risks and maintaining communication were positively related to organizational commitment. Lastly, Buluç (2009) demonstrated that idealized effect and individual interest had a positive and significant relationship with organizational commitment.

Regarding the relationship between ethical leadership and organizational commitment, there are five studies conducted in the literature. Four of these studies found that ethical leadership was a significant predictor of organizational commitment (Ayık, Yücel & Savaş, 2014; Madenoğlu, Uysal, Sarer & Banoğlu, 2014; Üğurlu, Sincar & Çinar, 2013; Üğurlu & Üstüner, 2011), while the fifth study reported a significant and positive relationship (Okçu, 2014). In these studies, the explanatory power of ethical leadership for explaining the variation in organizational commitment was reported as 14% in Üğurlu and Üstüner (2011) and 6% in Üğurlu, Sincar, and Çinar (2013), whereas Madenoğlu, Uysal, Sarer, and Banoğlu (2014) stated that it had a high level of predictive power (β=.74). As for the subdimensions of leadership, Üğurlu and Üstüner (2011) found that only climatic ethics, an ethical leadership behavior, was a significant predictor of teachers’ commitment to the school. Okçu (2014) revealed that only the responsibility dimension, an ethical leadership behavior, predicted identification commitment, and the tolerance dimension predicted the internalization commitment. Ayık, Yücel, and Savaş (2014) stated that administrators’ ethical behaviors were strong predictors of continuance and affective commitment, and were positively and significantly related to normative commitment. Besides, they also reported that ethics predicted continuance and normative commitment in decision-making. Similarly, Üğurlu, Sincar, and Çinar (2013) found that ethical leadership significantly predicted affective and normative commitment.

Two studies found that school principals' shared leadership behaviors positively predicted teachers' organizational commitment. In both studies, shared leadership had a positive relationship with the affective and normative commitment of teachers (Uslu & Beycioglu, 2013; Yetim, 2016). Uslu and Beycioglu (2013) found that shared leadership behaviors were positively and significantly related to teachers' affective and normative commitment. While they stated that shared leadership behaviors explained 27% of the variation in organizational commitment, Yetim (2016) showed that shared leadership and organizational commitment had a significant and positive relationship.

There are two studies reporting that school principals' cultural leadership behaviors were related to organizational commitment (Teyfur, 2015; Uygur & Yildirim, 2011). In these studies, school principals' cultural
leadership behaviours reduced cohesion commitment, but increased identification and internalisation commitment. They reported that cultural leadership behaviours explained 9% to 32% of variation in organisational commitment characteristics, and cultural leadership behaviours had a moderate level of explanatory power for explaining identification and internalisation commitment. Besides, in these studies, cultural leadership behaviours had a significant negative relationship with cohesion commitment, and had an explanatory power of 9 to 14%.

School principals’ servant leadership behaviours were a predictor of teachers’ commitment (Cerit, 2010; Doğan & Aslan, 2016). Cerit (2010) reported that among servant leadership behaviours, valuing individuals, improving their skills, forming a community, acting authentically, enhancing leadership and sharing leadership were positively and significantly related to organisational commitment. In these two studies, servant leadership explained 61 to 69% of the variation in organisational commitment. Moreover, Doğan and Aslan stated that servant leadership explained 43 to 49% of the variation in normative, affective and continuance commitment.

Çokluk and Yılmaz (2010) asserted that supportive leadership positively predicted organisational commitment while commanding leadership reduced commitment. Similarly, Yaman and Özer (2015) pointed out that behaviors that improve and support teachers were positively and significantly related to teachers’ organizational commitment. Şama and Kolamaz (2011) showed that with developing ad supportive leadership behaviors, cohesion commitment decreased, but identification and internalization commitment increased.

Bozkuş and Gündüz (2016) found that spiritual leadership increased commitment in teachers, and strongly predicted affective and normative commitment.

In two different studies, behaviors of managing change and talent where reported to be related to teachers’ organizational commitment. Çağrıcı and Savaş (2016) stated that as school administrators exhibit more behaviors of implementing change and other behaviors related to change, teachers’ organizational commitment increase. On the other hand, Aytaç (2015) demonstrated that school principals’ leadership behaviors in the form of talent management predicted teachers’ commitment. Besides, strategic talent and working with others, which are talent management characteristics, were important predictors of organizational commitment.

Table 1. Leadership Approaches and Models As Predictors of Organisational Commitment or its Subdimensions

| Predictive leadership approaches and models | References |
|--------------------------------------------|------------|
| Change leadership                          | Çağrıç & Savaş (2016) |
| Working together with others               | Aytaç (2015) |
| Strategic talent                           |            |
| Supportive and developing leadership       | Çokluk & Yılmaz (2010) |
|                                           | Şama & Kolamaz (2011) |
| Inspirational motivation                   | Buluç (2009) |
| Individual interest                        | Çetin & Aydın (2012) |
| intellectual stimulation                   |            |
| Transformational leadership                | Kul & Güçlü (2010) |
|                                           | Bektaş, Çoğaltay & Sökmen (2014) |
|                                           | Akan & Yalçın (2015) |
| Behavioral ethics                          |            |
| ethics in decision-making                  | Ayık, Yücel & Savaş (2014) |
| Ethical behaviours                         | Uğurlu, Sincar & Çınar (2013) |
| Climatic ethics                            | Uğurlu & Üstüner (2011) |
| Ethical leadership behaviors               | Madenoğlu, Uysal, Sarier & Banoğlu (2014) |
| Responsibility Tolerance                   | Okçu (2014) |
| Valuing individuals, developing individuals, acting authentically | Cerit (2010) |
| Servant leadership                         | Doğan & Aslan (2016) |
| Cultural leadership                        | Uygur & Yıldırım (2011) |
|                                           | Teyfur (2015) |
| Shared leadership                          | Uslu & Beycioğlu (2013) |
Relationships Between Leadership Behaviours and the Subdimensions of Organisational Commitment

Relationships with Cohesion Commitment

In five studies, there are findings revealing a significant and negative relationship between cohesion commitment and different leadership behaviors (Kul & Güçlü, 2010; Okçu, 2014; Şama & Kolamaz, 2011; Teyfur, 2015; Uygur & Yıldırım, 2011). These studies reported significant and negative relationships between supportive leadership, cultural leadership, ethical leadership dimensions (i.e. tolerance, justice, responsibility, honesty and democratic behaviors) and cohesion commitment, and between transformational leadership and cohesion commitment. Furthermore, Bektas, Çoğaltay, and Sökmen (2014) found a significant and positive relationship between laissez-faire and transactional leadership and cohesion leadership. Yet, Akan and Yalçın (2015) did not find a significant relationship between the same variables. The decrease in cohesion commitment shows that teachers’ superficial behaviors also decreased, and they are attached to their schools more strongly.

Relationships with Continuance Commitment

In seven studies examined, there are findings revealing a significant and positive relationship between continuance commitment and different leadership behaviors (Arabacı, Alanoğlu & Doğan, 2014; Aytaç, 2015; Bozkus & Gündüz, 2016; Çetin & Aydın, 2012; Çokluk & Yılmaz, 2010; Doğan & Aslan, 2016). They reported that there were significant and positive relationships between supportive leadership, servant leadership, spiritual leadership, talent management dimensions of strategic talent and working with others and continuance commitment, and between charismatic leadership, ethics in decision-making, transformational leadership dimensions of inspirational motivation, individual interest and intellectual stimulation and continuance commitment. Unlike these findings, three studies could not reveal a relationship between continuance commitment and certain leadership behaviors. These behaviors are instructional leadership, shared leadership and ethical leadership (Uslu & Beycioğlu, 2013; Uğurlu, Sincar & Çınar, 2013; Yaman & Özer, 2015). Considering that continuance commitment refers to the commitment to school due to an obligation, leadership behaviors can be said to strengthen this obligatory commitment.

Identification and Internalisation Commitment

In seven different studies examined, different leadership behaviors were reported to be significantly and positively related to identification and internalization commitment. These behaviors include supportive leadership, cultural leadership, ethical leadership and transformational leadership (Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014; Kul & Güçlü, 2010; Okçu, 2014; Şama & Kolamaz, 2011; Uygur & Yıldırım, 2011; Teyfur, 2015). Moreover, two studies also found that operational leadership was significantly and positively related to internalization commitment (Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014; Kul & Güçlü, 2010). However, in two studies, there are inconsistent findings regarding the relationship between transactional leadership and identification (Akan & Yalçın, 2015; Bektas, Çoğaltay & Sökmen, 2014).

Affective and Normative Commitment

In six different studies examined, there are findings showing that different leadership behaviours were significantly and positively related to affective and normative commitment (Arabacı, Alanoğlu & Doğan, 2014; Ayık, Yücel & Savaş, 2014; Bozkus & Gündüz, 2016; Doğan & Aslan, 2016; Uğurlu, Sincar & Çınar, 2013; Uslu & Beycioğlu, 2013). These behaviors include servant leadership, shared leadership, spiritual leadership,
charismatic leadership and ethical leadership. Additionally, there were significant and positive relationships between individual interest and intellectual stimulation and affective commitment, and between transformational leadership and normative commitment (Çetin & Aydın, 2012). Çokluk and Yılmaz (2010) revealed a significant and positive relationship between supportive leadership and affective commitment and a significant and negative relationship between commanding leadership and affective commitment.

The relationships of different leadership behaviors with the subdimensions of organizational commitment were evaluated in the context of mutual causality. Although the findings revealing relationships in the studies examined do not provide causal relationships, they allow for making certain predictions. In this regard, various conclusions can be drawn. In an environment where school administrators support individuals, common values are emphasized and collaboration and communication are strong, teachers’ cohesion commitment decreases, or in other words, teachers perform less superficial behaviors. Besides, teachers’ continuance commitment increases in that case. This type of leadership behaviors exhibited by administrators force teachers to keep staying in their institutions. However, it can be stated that as school administrators show interest in individuals, make efforts in forming common visions and objectives, support a culture of collaboration and trust and set an example for their staff, teachers’ identification, internalisation, the affective and normative commitment would increase.

Table 2. Principals’ Predictive Leadership Behaviours Towards Teachers’ Organisational Commitment

| Leadership behaviors                                      | References                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Forming shared visions and objectives                     | Çağrıcı & Savaş (2016), Buluç (2009), Kul & Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay & Sökmen (2014), Akan & Yalçın (2015),_Doğan & Aslan (2016) Cerit (2010), Bozküş & Gündüz (2016). |
| Culture of collaboration                                  | Aytaç (2015), Okçu (2014), Ayık, Yücel & Savaş (2014), Cerit (2010), Doğan & Aslan (2016) |
| Enhancing communication and interaction                   | Buluç (2009), Şama & Kolamaz (2011), Çokluk & Yılmaz (2010), Okçu (2014), Cerit (2010), Uslu & Beycioğlu (2013) |
| Showing individual interest and value                     | Buluç (2009), Çetin & Aydın (2012), Kul & Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay & Sökmen (2014), Akan & Yalçın (2015), Cerit (2010), Doğan & Aslan (2016) |
| Exhibiting supportive and developing behaviours           | Çokluk & Yılmaz (2010), Şama & Kolamaz (2011), Cerit (2010), Doğan & Aslan (2016) |
| Forming a working culture based on justice, respect and trust | Ayık, Yücel & Savaş (2014), Uğurlu, Sincar & Çınar (2013), Uğurlu & Üstüner (2011), Madenoğlu, Uysal, Sarier & Banoğlu (2014), Okçu (2014) Cerit (2010), Teyfur (2015), Uğurlu & Üstüner (2011) |
| Sharing control and responsibility among employees        | Uslu & Beycioğlu (2013), Yetim (2016) |
| Establishing common values and symbols in school          | Buluç (2009), Çetin & Aydın (2012), Uygur & Yıldırım (2011), Bozküş & Gündüz (2016), Uğurlu & Üstüner (2011) |
| Managing and maintaining change                           | Çağrıcı & Savaş (2016), Çetin & Aydın (2012), Buluç (2009), Kul & Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay & Sökmen (2014), Akan & Yalçın (2015) |

Considering all of the above findings together, the leadership behaviours that can be influential on teachers’ organisational commitment can be indicated as follows (see Table 2): forming a common objective and vision in school, promoting a culture of cooperation, enhancing communication and interaction, showing interest and appreciation of individuals, supportive and constructive behaviours, forming a working culture based on justice, respect and trust, sharing control and responsibilities, and managing and maintaining change in school.

Discussion and Conclusion

This study aimed at revealing the types of leadership behaviors that are reported to be potentially related to teachers’ organizational commitment in the literature. According to the common findings of the studies examined, as school principals performed a higher level of leadership behaviors, teachers’ level of commitment to their schools increased. This result overlaps with Mathieu and Zazac’s (1990) meta-analysis study on the roots and results of organizational commitment in which they concluded that organizational and individual characteristics,
as well as leader-group relationships, constitute the basis for organizational commitment. Similarly, in their systematic review on the relationship between administrators' leadership behaviors and nurses' intent to stay in their position and commitment, Cowden, Cummings, and Profetto-Mcgrath (2011) found that transformational leadership and supportive working environments increased nurses' intent to stay and commitment. In addition, they also observed that relational leadership increased nurses' intent to stay, the quality of their working environment and commitment. On the other hand, in their systematic review, Choi and Tang (2009) listed school principals' not allowing for any freedom, weakness of collaboration and not being able to ensure learning opportunities and participation to decisions as the factors that reduce teachers' commitment. This result shows that school principals have an influence on teachers' commitment to their school.

The dimensions that were often addressed in the studies included leadership behaviours that are forming a common objective and vision in school, promoting a culture of cooperation, enhancing communication and interaction, showing interest and appreciation of individuals, supportive and constructive behaviours, forming a working culture based on justice, respect and trust, sharing control and responsibilities, and managing and maintaining change in school. In this regard, when these variables are considered as a whole, it can be argued that individual-oriented behaviors have a potential of strengthening organizational commitment. Besides, it was seen in this review that teachers' organizational commitment had strong relationships with transformational leadership, servant leadership, and ethical leadership behaviors, respectively according to their strength, and these behaviors were significant predictors of commitment as well. Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnytsky (2002) conducted a meta-analysis on the consequences and antecedents of affective, continuance and normative commitment, and revealed strong relationships between organizational commitment and organizational justice and transformational leadership. In their systematic review, Cummings et al. (2010) found that administrators' relational and transformational leadership skills positively affected nurses' working in cooperation and their commitment and motivation. Lastly, in their study on the relationships between leadership, commitment and culture, Jackson, Meyer, and Wang (2013) reported that effective and normative commitment were positively related to transformational and charismatic leadership, but negatively related to laissez-faire leadership.

Implications for School Administrators

Teachers' commitment can be promoted by school administrators' establishing interpersonal communication with them, arousing the feeling of 'us' within the group and gaining the confidence of the school staff. Therefore, it is important to develop a school culture in which nobody is marginalized, everybody sees the value, and there is cooperation, support, and trust. In this respect, school principals should receive training for developing leadership behaviors to have quality relationships with their staff.

In this study, relationship-oriented leadership behaviors of school administrators were demonstrated to have the potential of enhancing teachers' organizational commitment, which is thought to be a contribution to theory. However, there are certain limitations to this study. Only the studies conducted in the Turkish context were examined. These studies were relational or correlational, which makes it difficult to make interpretations for causality and weakens their generalisability. Moreover, this study is limited to the studies that could be reached through the databases searched.

Many studies show that different patterns in school principals' leadership behaviors are related to teachers commitment. Accordingly, further research can be extended to mediator variables that can strengthen the relationship between leadership and commitment. On the other hand, studies can be conducted to test cause-effect relationships. The present study can be replicated with theses and dissertations. It can also be extended to include studies published in the international literature.
### Appendix I. Brief findings reported in the studies examined

| No. | Authors                      | Participants                                      | Measurement tools- dimensions                                      | Reliability Cronbach α | Analysis method | Findings                                                                 | Statistics          |
|-----|------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1   | Çagırıcı & Savas (2016)      | 252 elementary school teachers                    | Change leadership Leaders' behaviour of establishing the change Leaders' behaviour of implementing the change Organisational commitment | .95                    | Correlation      | School principals' change leadership behaviours predict teachers' organizational commitment. | r= .42, R²=.225, β=.431 |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .89                    | Regression      |                                                                           |                     |
| 2   | Şama & Kolamaz (2011)        | 180 elementary and high school teachers           | Supportive and developing leadership approaches                     | .92 (reported from the original scale). | Correlation      | School principals supportive leadership and developing leadership characteristics are negatively related to cohesion commitment. Supportive and developing leadership predict identification commitment. | r= .27, R²=.30, R²=.66, R²=.63 |
|     |                              |                                                   | Organisational commitment Cohesion, Identification, Internalisation | Reported to be between .79 and .93. | Regression      | Supportive and developing leadership predict internalization commitment. |                     |
| 3   | Çolkak & Yılmaz (2010)       | 200 elementary school teachers                    | Leadership behaviours Guiding leadership behaviours Commanding leadership behaviours Organisational commitment Affective commitment, Continuance commitment | Not reported. | Correlation      | Supportive leadership predicts organisational commitment. As supportive leadership increases, affective commitment increases. Supportive leadership and continuance commitment are inversely related. Commanding leadership are inversely related to, and predicts organizational commitment. Commanding leadership are inversely related to, and predicts affective commitment. Commanding leadership are inversely related to, and predicts continuance commitment. | (R²=.24), (R²=.23), (R²=.09), (R²=.22), (R²=.23), (R²=.07) |
|     |                              |                                                   |                                                                     |                        | Regression      |                                                                           |                     |
| 4   | Cen (2010)                   | 563 elementary school teachers                    | Servant leadership Valuing individuals, Developing individuals Forming a community, Acting authentically Improving leadership, Sharing leadership Organisational commitment | .98                    | Correlation      | Valuing individuals, developing their skills, forming a community, acting authentically, enhancing leadership and sharing leadership is positively related to organisational commitment. Valuing individuals, developing their skills and acting authentically predict organisational commitment. Servant leadership predicts organisational commitment. | r= .63-.80, β=.20, β=.47, R²=.69 |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .88-.92                | Regression      |                                                                           |                     |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .91                    | Regression      |                                                                           |                     |
| 5   | Doğan & Aslan (2016)         | 336 teachers working in special education training centers and science and arts centers | Servant leadership Organisational commitment Affective commitment, Continuance commitment Normative commitment | .98                    | Descriptive      | Servant leadership are positively related to affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Servant leadership predicts affective commitment. Servant leadership predicts continuance commitment. Servant leadership predicts normative commitment. Servant leadership predicts organisational commitment. | r= .66-.70, R²=.43, R²=.44, R²=.49, R²=.61 |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .85                    | Correlation      |                                                                           |                     |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .93-.89               | Regression      |                                                                           |                     |
| 6   | Yaman & Özer (2015)          | 378 middle school teachers                        | Instructional leadership Organisational commitment                | .97                    | Descriptive      | Instructional leadership behaviours are positively related to teachers' organisational commitment behaviours. Normative commitment is the only dimension of organisational commitment that has a significant relationship with instructional leadership. Supporting and developing teachers is the instructional leadership dimension with the strongest relationship with teacher commitment. | r= .14 |
|     |                              |                                                   |                                                                     | .90                    | Correlation      |                                                                           | r=.24, r=.19 |

Cansoy, R. & Polatcam, M. (2019). The Relationship Between School Principals' Leadership and Teachers' Organisational Commitment: A Systematic Review. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(1), 1-31.
## Appendix 1. Continuation

|   | Study  | Sample Size | Leadership Model | Commitment Dimensions | Methodology | Findings |
|---|--------|-------------|------------------|-----------------------|-------------|----------|
| 7 | Uygur & Yıldırım (2011) | 402 elementary school teachers | Cultural leadership | Organisational commitment, Cohesion, Identification, Internalisation | Descriptive Correlation | School principals’ cultural leadership roles are inversely related to and predict, cohesion commitment. 
School principals’ cultural leadership roles are positively related to and predict, identification and internalisation commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.14 \) \( r^2 = 0.32 \) \( r^2 = 0.24 \) |
| 8 | Teyfur (2015) | 530 middle school teachers | Cultural leadership | Organisational commitment, Cohesion, Identification, Internalisation | Descriptive Causal Comparison Correlation | School principals’ cultural leadership roles are inversely related to and predict, cohesion commitment. 
School principals’ cultural leadership roles are positively related to and predict, identification and internalisation commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.09 \) \( r^2 = 0.15 \) \( r^2 = 0.21 \) |
| 9 | Uslu & Beycioğlu (2013) | 324 elementary school teachers | Shared leadership | Organisational commitment, Continuance commitment, Normative commitment | Descriptive Causal Comparison Correlation | School principals’ cultural leadership roles are positively related to organizational commitment behavior; and shared leadership is explanatory. 
Affective and normative commitment positively related to shared leadership. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.27 \) |
| 10 | Yetim (2016) | 473 elementary school teachers | Distributed leadership | Organisational commitment | Not reported. Correlational | School principals’ distributed leadership behaviours are positively related to teachers’ organizational commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.73 \) |
| 11 | Borkay & Gündüz (2016) | 333 elementary, middle and high school teachers | Spiritual leadership | Organisational commitment, Affective commitment, Normative commitment | Correlational Structural Equation Modeling | Spiritual leadership positively predicts organizational commitment. 
Spiritual commitment positively predicts affective, continuance and normative commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( \beta = 0.23 \) \( \beta = 0.39, \beta = 0.27 \) \( \beta = 0.37 \) |
| 12 | Aytaç (2015) | 402 high school teachers | Talent management leadership | Working together with others, Values Personal characteristics, Strategic talent Organisational commitment, Affective commitment, Normative commitment Continuance commitment | Correlation Regression | Subdimensions of talent management are related to organisational commitment. Strategic talent variable predicts organisational commitment. Working with others predicts organisational commitment. Personal characteristics, working with others together positively predict affective commitment. Strategic talent and working with others together predict continuance commitment. Strategic talent predicts normative commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.12 \) \( R^2 = 0.90 \) \( R^2 = 0.86 \) |
| 13 | Arabacı, Alanoğlu & Doğan (2014) | 217 elementary and high school teachers | Charismatic Leadership | Setting a vision, Showing environmental sensitivity, Exhibiting extraordinary behaviors Taking personal risks, Sensitivity to member needs, Not maintaining the existing situation Organisational commitment, Affective commitment, Normative commitment Continuance commitment | Descriptive Correlation | School principals’ charismatic leadership characteristics are positively related to teachers’ organisational commitment. Setting a vision, showing environmental sensitivity, taking personal risks, communication and maintenance are positively related to organisational commitment. Charismatic leadership has the strongest relationship with the dimensions that are affective and continuance commitment. It has a weaker relationship with normative commitment. |
|   |        |             |                  |                       |             | \( r^2 = 0.19 \) \( r^2 = 0.14 \) \( r^2 = 0.20 \) \( r^2 = 0.23 \) |
### Appendix I. Continuation

| No. | Authors                  | Sample Size | Ethical Leadership Constructs                           | Organisational Commitment Constructs | Method            | Results                                                                 |
|-----|--------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 14  | Ayık, Yücel & Savaş (2014) | 267 elementary school teachers | Ethical leadership: Communicative ethics, climatic ethics, ethics in decision-making, behavioral ethics | Organisational commitment: Affective commitment, continuance commitment, normative commitment | Descriptive Correlation Regression | School administrators’ ethical leadership behaviors are positively related to teachers’ organisational commitment. There are positive relationships between ethical leadership and all subdimensions of organisational commitment. Behavioural ethics is a predictor of affective commitment. Behavioural ethics is a predictor of continuance commitment. Behavioural ethics is a predictor of normative commitment. Ethics in decision-making is a predictor of continuance commitment. Ethics in decision-making is a predictor of normative commitment. R² = .51, β = .55, β = .90, β = .29, β = .59, β = .29 |
| 15  | Uğurlu, Sincar & Çınar (2013) | 195 high school teachers | Ethical leadership: Communicative ethics, climatic ethics, ethics in decision-making, behavioral ethics | Organisational commitment: Affective commitment, normative commitment and continuance commitment | Descriptive Regression | Ethical leadership behaviours are positively related to organizational commitment, and ethical leadership is a predictor. Ethical leadership predicts affective and normative commitment. R² = .058, R² = .037 |
| 16  | Uğurlu & Üstüner (2011)   | 1112 elementary, middle and high school teachers | Ethical leadership: Communicative ethics, climatic ethics, ethics in decision-making, behavioral ethics | Organisational commitment: Affective commitment, continuance commitment, normative commitment | Regression | Administrators’ leadership behaviors are a predictor of teachers’ organizational commitment. Only climactic ethics among administrative ethics behaviors is a predictor of organizational commitment. R² = .14, β = .21 |
| 17  | Madenoğlu, Uysal, Sarıer & Banoğlu (2014) | 940 high school teachers | Ethical leadership: Communicative ethics, climatic ethics, ethics in decision-making, behavioral ethics | Organisational commitment | Regression | School principals’ ethical leadership behaviours predict teachers’ organisational commitment. β = .74 |
| 18  | Okçu (2014)               | 590 high school teachers | Ethical leadership: Tolerance, justice, responsibility, honesty, democracy | Organisational commitment: Cohesion, Identification, Internalisation | Correlation Regression | There are negative relationships between the ethical leadership dimensions of tolerance, justice, responsibility, honesty and democracy and cohesion commitment. There are positive relationships between the ethical leadership dimensions of tolerance, justice, responsibility, honesty and democracy and identification and internalisation commitment. The responsibility dimension predicts the identification commitment. The tolerance dimension predicts the internalization commitment. Ethical leadership behaviours do not predict the cohesion dimension (i.e. superficial behaviors). R² = .12, β = .22, R² = .21, β = .26, β = .08 |

12
## Appendix I. Continuation

| Study | Sample Size | Sample Type | Leadership Styles | Organisational Commitment | Methodology |
|-------|-------------|-------------|------------------|---------------------------|-------------|
| Buluç (2009) | 250 | Elementary school teachers | Multifactorial leadership, Transformational leadership: Idealised effect (behaviour), idealised effect (attributed), inspirational motivation, intellectual stimulation, individual support | Organisational commitment | Correlation, Regression |
| Çetin & Aydın (2012) | 465 | High school teachers | Transformational leadership, Inspirational motivation, Idealised effect, Individual interest, Mental stimulation | Affective commitment, normative commitment and continuance commitment | Descriptive, Correlation, Regression |
| Kul & Güçlü (2010) | 291 | Physical education teachers | Multifactorial leadership, Transformational leadership, Operational leadership | Cohesion, Identification, Internalisation | Not reported, Descriptive, Correlation, Regression |
| Bektas, Cogaltay & Sökmen (2014) | 296 | Elementary school teachers | Multifactorial leadership, Transformational leadership, Continuance leadership, Laissez-faire leadership | Organisational commitment, Cohesion, Identification, Internalisation | Descriptive, Correlation, Regression |

The leadership styles of idealised effect (behaviour), idealised effect (attributed), inspirational motivation, intellectual stimulation, individual support and conditional reward are positively related to organisational commitment. Inspirational motivation is a predictor of organisational commitment. $\beta = .88$

School administrators' individual interest and mental stimulation predict affective commitment. Administrators' transformational leadership characteristics of inspirational motivation, individual interest and mental stimulation have significant relationships with continuance commitment. There are significant relationships between administrators' individual interest and teachers' normative commitment. $R^2 = .30$

School administrators' transformational leadership characteristics are negatively related to cohesion commitment. School administrators' transformational leadership behaviors are positively related to identification commitment. School administrators' transformational leadership characteristics are positively related to identification commitment. Transformational leadership is a predictor of organisational commitment. Operational leadership positively related to organisational commitment. Operational leadership is not a predictor of organisational commitment. $R^2 = .34$ $R^2 = .51$ $R^2 = .80$ $\beta = .39$ $\beta = .72$

Transformational leadership and identification and internalization commitment are positively related. Transformational leadership is positively related to organizational commitment. The strongest predictor of organizational commitment is transformational leadership. The weakest predictor of organizational commitment is laissez-faire leadership. Continuance leadership predicts organizational commitment. Continuance leadership related to the subdimensions of commitment. Laissez-faire leadership is related to cohesion commitment. $R^2 = .67$ $R^2 = .50$ $R^2 = .54$ $R^2 = .30$ $R^2 = .01$ $R^2 = .15$ $R^2 = .13$ $R^2 = .44$ $R^2 = .43$
### Appendix I. Continuation

| 23 | Akan & Yalçın (2015) | 515 elementary, middle and high school teachers | Leadership styles | Descriptive Correlation Regression |
|----|-------------------|-----------------------------------------------|------------------|-----------------------------------|
|    |                   |                                               | Transformational leadership, Continuance leadership | Transformational leadership and identification and internalization commitment are positively related. |
|    |                   |                                               | Laissez-faire leadership | There is no significant relationship between transformational leadership and cohesion commitment. |
|    |                   |                                               | Organisational commitment | There is a significant and negative relationship between continuance leadership and identification commitment. |
|    |                   |                                               | Cohesion, Identification, Internalisation | There is a significant and negative relationship between laissez-faire leadership and identification and internalization commitment, but no relationship with cohesion commitment. |
|    |                   |                                               | Not reported. | Transformational leadership positively predicts identification commitment. |
|    |                   |                                               | 90           | Transformational leadership positively predicts identification and internalization commitment. |
|    |                   |                                               | .85-.93      | β=.24 |

*Descriptive Correlation Regression*

- Transformational leadership positively predicts identification and internalization commitment.

- β=.24
Okul Müdürü Liderliği ve Öğretmen Bağlılığı İlişkisi: Sistematik Bir Derleme

Giriş

Okul müdürü liderliği araştırmaları yaklaşık 50 yıldır eğitimin önemli çalışma alanlarındandır (Waters ve Marzano, 2006). Özellikle ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde sürdürülebilir başarı ve öğretimSEL gelişmeler için etkili okul ve müdür liderliği araştırmalarının odağını oluşturtmaktadır (Heck ve Hallinger, 1996; Spellane, 2003). Nitekim araştırmacilar okul liderlikine ilişkin ilk çalışmaların önemi başarısını ve okul performansına vuruğu yaptığı belirtmektedirler (Leithwood ve Jantzi, 2005; Murphy ve Vriesenga, 2006; Yukl, 2012). Değişim ve gelişime bağlı olarak son dönem okul yönetimi alanındaki liderlik araştırmaları ise daha çok liderlik stillerine odaklanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlik stilini bir örgütün üyelerinin nasıl işlediği etkileyen önemli etkenlerden biri olarak alınıyor. Nitekim bu dönem araştırmalarında okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin (dönüşümcü, etkileşimli, işi etkileyen, öğretmenlerin çalışanlarını algılanan) işi dönuşüm, performans, okul kültür ve iklimi, örgütsel bağlılıkların etkilesen adeta, okul kültür ve okul geliştirmeye gibi davranışların etkilediği görülmuştur (Blase ve Blase, 1999; Dinh, 2005; Griffith, 2004; Harris, 2004; Heck ve Larsen ve Marcoules, 1990; Leithwood ve Jantzi, 1990; Marks ve Printy, 2003; Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006; Silins, 1994). Day ve Leithwood (2007), okullarda liderliğin önemine yönelik yapılan araştırmaların bulgularının tatin edici dönuşüm olduğunu belirtmektedir. Öte yandan bu çalışmaların temel kavramlarından biri olan öğretmen bağlılığının da okul müdürü liderliği davranışlarından etkilediği araştırmalar ortaya konmuştur (Geijse, Sleegers, Leithwood ve Jantzi, 2003; Ross ve Gray, 2006).

Örgütsel kültür alanında pek çok çalışma yapılmıştır (Buchanan, 1974; Eisenberger ve Baik, 2016; Gupta, 2017; Mathieu ve Zaajac, 1990; Mathieu ve Farr, 1991; Meyer, 1991; Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006; Silins, 1994). Okul liderliğin önemine yönelik yapılan araştırmaların bulgularının tatin edici dönuşüm olduğunu belirtmektedir. Öte yandan bu çalışmaların temel kavramlarından biri olan öğretmen bağlılığının da okul müdürü liderliği davranışlarından etkilediği araştırmalar ortaya konmuştur (Geijse, Sleegers, Leithwood ve Jantzi, 2003; Ross ve Gray, 2006).

Okul müdürlerinin liderlik stillerine bağlı olarak önemli etkenler ve etkiler bulunmaktadır. Pek çok çalışma öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı ile iş performansı, devamsızlığın ve iş ortamı bir örgütün performansını etkilemektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bununla birlikte öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı özel anlamda bir etkide bulunmakta ve genel anlamda eğitim reformlarının ve etkileşimin etkilerini etkilemektedir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Mowday, Steers ve Porter, 1979). Ayrıcı bir yaklaşım okul liderliğindeki etkilenme ve etkileşimin önemini belirtmektedir (Cheng, 1999; Morris ve Sherman, 1981; Mowday, Porter ve Steers, 1979). Ayrıca bazı araştırmaları öğretmenlerin motivasyonunun, iş tatmini, öz-yeterlilik ve bagımlılık ortamında olumlu etkilere dahil olabilir (Canrinus, Helms-Lorenz, Beijaard, Buitink ve Hofman, 2012; Rose ve Blase, 1999).

Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların aslında çok sayıda olmasına rağmen, bu araştırmaların birçoğunda liderlik stillerine, öğretmenlerin iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir. Öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı, iş performansı, okul kültürü ve iklimi, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, okula katılım ve okul geliştirme gibi faktörler önemlidir.
takipçilereinden herhangi bir karşılık beklemeden onların yararına çalışan hizmetkar lider (Black, 2010) ve çalışanlar ile iletişim kurarak kişiler arasındaki ilişkilerde uyulması gereken kuralları belirleyen, karar alan ve takipçilereyle paylaşılan etik lider gibi pek çok liderlik stili bulunmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

Araştırma konusunun bir diğer değişikliğini oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağınlıkları da öğretmenlerin iş doyuunu, performansı ve motivasyonu kadar, etkili olunun işleyişleri üzerinde önemli bir faktördür. Öğretmenin bağlılığı, öğretmenin kişisel ihtiyaçlarını karşılama ve okul uygulanan çalışma istegi yanıtlanmaktadır (Anderman, Belzer ve Smith, 1991). Ayrıca öğretmenlerin bağlılık algıları, okul adına alınan önemli kararlarla kimliği duygusu ve birlik önerilerine devam etme isteği (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Bir başka tanımda kişinin örgüt veya grubuna karşı hissettği bağımlılığıiswa (O’Reilly ve Chatman, 1986). Ortak.clientWidth, ilgili bağlılığın duygusal tendenciyi ifade etmektedir.

Alanyazında örgütsel bağlılığın bağıntılarını incelenen çalışmaların büyük çoğunluğunu oluşturan normal bağıntılar (Higgins ve Green, 2011). Sistematik incelemelerde amacı belirlemek, kapsamın ve açık (Victor, 2008). Belirlenen bir araştırma sorusu sorununun belirli seçim kriterleri uygulandığından sonra seçimler yapılması ve açık bir biçimde kantların bütüncül olarak değerlendirilmesine çalıştırılmıştır. Nesnel olarak incelenen sistemik bizi yollar izlemin (Higgins ve Green, 2011). Sistematik incelemelerde amaç belirlenmesi, kapasının

Araştırma, Türkiye’de eğitim alanında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştırılan çalışmalar sistematik olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Sistematik incelemelerde incelenen konunun yönleri biliyor bulguları, belirli başlı kriterlere gore seçilmiş ve sentezlenmiş (Vicet, 2008). Belirlenen bir araştırma sorusunun belirli seçim kriterleri uygulandığında sonra seçimler yapılması ve açık bir biçimde kantların bütüncül olarak değerlendirilmesi gerekir. Nesnel olarak incelenen sistemik bizi yollar izlenir (Higgins ve Green, 2011). Sistematik incelemelerde amaç belirlenmesi, kapasın
tespit edilmesi, bazı dahil edilme ölçütlerinin kullanılması, veri tarama yöntemleri ve verilerin toplanması aşamalarından oluşmaktadır (Lunny, Brennan, McDonald ve McKenzie, 2016). Bu kapsamda sistematik incelemeler srasıyla araştırma stratejisi, dahil edilme kriterleri, tarama, verilerin toplanması ve tanımlanması, araştırılacak olan çalışmaların kalitelerinin ortaya konulması, bulguların sentezi bölgüsünden oluşmaktadır (Davies, Morriss ve Glazebrook, 2014; EPPI-Centre, 2006; Gough, 2007; Germain ve Cummings, 2010; Karaçam, 2013).

Dahil Edilecek Kriterleri

Çalışmada ilk olarak incelenen çalışmaların 2000-2017 yılları arasında, ampirik, nicel, uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan olmasının yanında üniversiteler dışındaki örgüt eğitim kurumlarında yapılmış olması ölçümleri konulmuştur. Ayrıca araştırmacılar Türkiye örnekleminde ve öğretmen algılarına göre oluşturulmuş olması ve bilimsel alanda saygın kabul edilen veri tabanlarındaki makalelerin yer almaları gibi sınırlı dillerde bulunmaktadır. Diğer taraftan, tekrar eden ve kıyaslanabilir çalışmalara araştırma stratejisi ve veri tabanları ile dahil edilme kriterleri ile veri tarama yöntemleri ve verilerin toplanması analizlerini öncelikle incelenmiştir.

Arama Stratejisi ve Veri Tabanları

Bu çalışmanın verileri WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS, ULAKBİM dizinlerini/veri-tabanlarının yardımcılarıyla sistematik derleme yöntemine tabi toplanmıştır. Verilerin toplanması sürecinde Türkiye örnekleminde yapılmış araştırmaları ve araştırmacılarla araştırmaları araştırmaları üç temel kriterin (örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisi, organizational commitment and leadership) sahip olan süreçlerini geçmemiştir. Bu çalışma için kullanılan ölçütler, bácak makale ve tezlerin ve anketlerin yanında örnekleme büyüklüğü 200 ile 1112 arasında değişmektedir. Çalışmaların büyük ve küçük kalitesi, verilerin toplanması ve tanımlanması aralığında kalın ve derin bir şekilde olduğu belirtilmiştir.

Çalışma ve Araştırma Yöntemleri

Bu çalışmanın verilere WOS, ERIC, EBSCO, SCOPUS, ULAKBİM dizinlerini/veri-tabanlarının yardımcılarıyla sistematik derleme yöntemine tabi toplanmıştır. Verilerin toplanması sürecinde Türkiye örnekleminde yapılmış araştırmaların dâhil edilme kriterleri ve araştırmacıları araştırmaları araştırmaları üç temel kriterin (örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisi, organizational commitment and leadership) sahip olan süreçlerini geçmemiştir. Bu çalışma için kullanılan ölçütler, bácak makale ve tezlerin ve anketlerin yanında örnekleme büyüklüğü 200 ile 1112 arasında değişmektedir. Çalışmaların büyük ve küçük kalitesi, verilerin toplanması ve tanımlanması aralığında kalın ve derin bir şekilde olduğu belirtilmiştir.

Bulguların Sentezi

Çalışmada 17 çalışma, 50 makale, ERIC 40 makale, Web of Science 58. Karar verilmiştir. Çalışmaların büyük ve küçük kalitesi, verilerin toplanması ve tanımlanması aralığında kalın ve derin bir şekilde olduğu belirtilmiştir. Bulguların sentezi çalışmalardan toplanmıştır. Çalışmaların büyük ve küçük kalitesi, verilerin toplanması ve tanımlanması aralığında kalın ve derin bir şekilde olduğu belirtilmiştir. Bulguların sentezi çalışmalardan toplanmıştır.
Araştırmaların analizi sürecinde, makaleler tek tek okunmuş, kodlanmış, özetlenmiş ve kapsamlarına göre sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilişkili liderlik davranışlarına yönelik matrisler oluşturulmuştur. Bu matrislerde örgütsel davranış ile ilişkili olan boyutlar tek tek tespit edilmiş ve temalar oluşturulmuştur. Daha sonra bu ilişkiler ve elde edilen temalara göre öncelikle ilişkileri gösteren tablo 1 oluşturulmuştur. Son aşamada ise örgütsel bağlantılı ilişkili olan liderlik davranışlarını ulaştırmış ve tablo 2 elde edilmişdir. Araştırımların makaleler be­nakçada ıncelene alnan makaleler başlığı altında yer verilmiştir.

### Bulgular

#### Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık

Bu bölümde okul yöneticilerinin farklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlıklıklarla ilişkilerine dair bulgular verilmektedir. Öncelikle liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ile olan ili­şkileri ortaya konulmuştur (Tablo 1). Sonraki bölümde ise örgütsel bağlılığı ilişkili alt boyutların liderlik uygulamaları ile olan ili­şkileri incelenmiştir. Bu noktada amaç liderlik uygulamalarının örgütsel ba­ğlılığın hangi özellikleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktar.

#### Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ili­şkiler

Dönüşümüçü liderlik ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğunu gösteren beş adet çalışma bulunmaktadır (Akan ve Ya­lçın, 2015; Beka­taş, Çağ­hatay ve Sökmen, 2014; Buluş, 2009; Çetin ve Ay­dın, 2012; Kul ve Gü­çlü, 2010). Bu çalışmaların iki tanesinde dönüşümüçü liderliğin örgütsel bağlılığın bir yordaycısı olduğunu ortaya konulmuştur (Beka­taş, Çağ­hatay ve Sök­men, 2014; Kul ve Gü­çlü, 2010). Diğer iki çalışma dönüşümüçü liderliğin örgütsel bağlılıkların öz­deşleşme ve işc­elleştirme bağlılığı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve pozitif yöndeki pozitif yönde pozitif yönde ilişkisi belirt­miştir (Akan ve Yal­çın, 2015; Beka­taş, Çağ­hatay ve Sök­men, 2014; Kul ve Gü­çlü, 2010). Beka­taş, Çağ­hatay ve Sök­men (2014) dönüşümüçü, işlem­sel ve serbestlik tıyan liderlik arasında %54 açıklama gücü ile örgütsel bağlılığın pozitif yönellec­klemeleri ve %28 pozitif yönellec­klemeleri durumu belirtmişlerdir. Buluş (2009) dönüşümüçü lider­liğin örgütsel bağlılığının pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma, örgütsel bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğunu ve pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mektedir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuç, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir. Bu sonuc, Akan ve Yal­çın (2015) ve Buluş (2009) gibi diğer çalışmaların de­ğerlendirmesinde de pozitif yönde ilişkili olduğunu belirt­mislerdir.
2016). Bu çalışmaların Uslu ve Beycioğlu (2013) paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları ile pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu belirtti. Uslu ve Beycioğlu (2013) paylaşılan liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı %27'lik bir açıklama gücüne sahip olduğunu bulmuşlardır. Yetim (2016) paylaşılan liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bu iki çalışmaya rastlanmıştır (Uygur ve Yıldırım, 2011; Teyfur, 2015). Bu çalışmalarda okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarının uyum bağlılığını azalttığını, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığını artırdığını ortaya konmuştur. Kültürel liderlik davranışlarının örgütsel bağlıliğin %9 ile %32 arasında açıklığını ve kültürel liderlik davranışlarının özdeşleşme ve işlevsellik ilişkisini orta düzeyde açıklığını göstermiştir. Bunun yanında bu çalışmalarda kültürel liderlik davranışları uyum bağlılığı ile anlamlı ve ters yönde ilişkili olduğu %9 ile %14 arasında bir açıklama gücünün olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları öğretmenlerin bağlılıklarını yordayıcısıdır (Cerit, 2010; Doğan ve Aslan, 2016). Cerit (2010) çalışmasında hizmetkar liderlik davranışlarından bireylere değer verme, insanların geliştirme, topluluk oluşturma, otantik davranma, liderliği geliştirme, liderliği paylaşma ile örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkilerini ifade etmiştir. Bu iki çalışmada hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı %61 ve %69 düzeyinde bir açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında Doğan ve Aslan (2016) hizmetkar liderliğin örgütsel bağlılığı %61 ve %69 düzeyinde bir açıklama gücüne sahip olduğunu bulmuştur. Bunun yanında Doğan ve Aslan (2016) hizmetkar liderliğin normatif, duygusal ve devam bağlılığı %43 ile %49 arasında açıklığını ifade etmiştir.

Çokluk ve Yılmaz (2010) destekleyici liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı, emredici liderliğin ise örgütsel bağlılığı azaltılmıştır. Benzer biçimde Yaman ve Özer (2015) öğretmenleri gelistiren ve hizmetlerin örgütlenmesini örgütlenme öğretmenlerin örgütlenme pozitif ve anlamlı ilişkilerini ifade etmiştir. Şama ve Kolamaz (2011) geliştirici ve destekleyici liderlik davranışları ile uyum bağlılığının azaldığını, özdeşleşme bağlılığı ve işlevsellik davranışlarının arttığı göstermiştir.

Bozkuş ve Gündüz (2016) ruhsal liderlik davranışlarının öğretmenlerde bağlılığı artırdığını, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek düzeyde yordadığı görülmüştür.

İki farklı çalışma daha değişşim ve yetenek yönetimini davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Çağrıc ve Savaş (2016) okulda yöneticilerin değişimi kabul ettirme ve değişşim davranışlarına yönelik davranışları gösterme düzeyleri artırdı. Bu iki çalışmada Ayaç (2015) okul müdürlerinin yetenek yönetimini liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığı ve yetenek yönetimini stratejik yetenek ve bakışçılıkamen birlikte davranışın örgütlenme özelliklerinden stratejik yetenek ve değişşim davranışları ile bu değişşim davranışlarının önemi ellestellere bağlılığı arttırdığı, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek düzeyde yordadığı görülmüştür.

| Tablo 1. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri | Kaynaklar |
|---|---|
| Değişim liderliği | Çağrıc ve Savaş (2016) |
| Bağlayıcı karakteristik liderlik | Ayaç (2015) |
| Telkin liderliği | Buluş (2009) |
| Bireysel ilgi, entelektüel uyarım | Çetin ve Aydın (2012) |
| Dönüşümlik liderlik | Kul ve Güçlü (2010) |
| Davranımsal etik, karar vermede etik | Ayık, Yücel ve Savaş (2014) |
| Etki davranışlar | Uğurlu, Şincar ve Çınar (2013) |
| İlkimsel etik | Uğurlu ve Üstüner (2011) |
| Etki liderlik davranışları | Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu (2014) |
| Sorumluluk, hoşgörü | Okçu (2014) |
| Bireylerde değer verme, insanların geliştirme, otantik davranış | Cerit, Y. (2010) |
**Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

**Uyum Bağlılığı ile İlgili İlişkiler**

Beş farklı çalışmaada uyum bağlılığı ile farklı liderlik davranışları arasında anlamlı ve ters yönde ilişki olduğu bulunmuştur (Kul ve Güçlü, 2010; Okçu, 2014; Şama ve Kolamaz, 2011; Teyfur, 2015; Uygur ve Yıldırım, 2011). Bu çalışmalarında destekleyici liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik boyutları olan hoşgörü, adalet, sorunluluk, dürüstlük, demokratik davranışlar ile uyum bağlılığı ve dönüşümüçü liderlik ile uyum bağlılığı arasında anlamlı ve ters yönde ilişkili bulunmaktadır. Bu çalışmaların aksine Akan ve Yalçın (2015) çalışmasıda dönüşümüçü liderlik ile uyum bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Uyum bağlılığının azalması öğretmenlerin yüzeysel davranışlarının azalığı ve okullara daha güçlü bağlandıklarını göstermektedir.

**Devam Bağlılığı ile İlgili İlişkiler**

İncelenen yedi farklı çalışmada devam bağlılığı ile liderlikte farklı davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014; Aytaç, 2015; Bozkuş ve Gündüz, 2016; Çetin ve Aydin, 2012; Çokluk ve Yılmaz, 2010; Doğan ve Aslan, 2016). Destekleyici liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik, karar vermede etik ve dönüşümüçü liderlik ve karar vermede etik ve dönüşümüçü liderlik ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Bunlarla birlikte bu davranışların aksine ise devam bağlılığının liderlik davranışları arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bu çalışmalarda ise sürdürücü liderlik ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir. 

**Özdeşleme veya İçselleştirme Bağlılığı**

İncelenen yedi farklı çalışmada farklı liderlik davranışlarının öğretmenlerin özdeşleme ve içselleştirme bağlılığı ile anılamış ve pozitif yönlendiriliği olduğu dair bulgular bulunmaktadır. Bu çalışmalarda destekleyici liderlik, kültür liderlik, etik liderlik, dönüşümüçü liderlik ve karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasında anılamış ve pozitif yöndeki ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunlarla birlikte bu davranışların aksine ise devam bağlılığı ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Bu çalışmaların aksine ise sürdürücü liderlik ile özdeşleme arasındaki ilişkiye dair çelişkili bulgular bulunmaktadır (Bektaş, Çağaltay ve Sökmen, 2014; Doğan ve Aslan, 2016; Şama ve Kolamaz, 2011; Teyfur, 2015; Uygur ve Yıldırım, 2011). Bu çalışmaların aksine ise sürdürücü liderlik ile özdeşleme arasındaki ilişkiye dair çelişkili bulgular bulunmaktadır (Bektaş, Çağaltay ve Sökmen, 2014; Doğan ve Aslan, 2016; Şama ve Kolamaz, 2011; Teyfur, 2015; Uygur ve Yıldırım, 2011). Bu çalışmalarda ise sürdürücü liderlik ile özdeşleme arasındaki ilişkiye dair çelişkili bulgular bulunmaktadır (Bektaş, Çağaltay ve Sökmen, 2014; Doğan ve Aslan, 2016; Şama ve Kolamaz, 2011; Teyfur, 2015; Uygur ve Yıldırım, 2011). 

**Kaynaklar**

| İLİŞKİSEL        | Destekleyici ve gelişirici liderlik | Yaman ve Özer (2015) |
|------------------|------------------------------------|----------------------|
|                  | Dönüşümüçü liderlik                | Buluş (2009)         |
|                  | Dönüşümüçü liderlik                | Çetin ve Aydın (2012) |
|                  | Dönüşümüçü liderlik                | Akan ve Yalçın (2015) |
|                  | Karizmatik                         | Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014) |
|                  | Etik liderlik                      | Okçu (2014)          |
|                  | Araştırma lideriğisi               | Yaman ve Özer (2015) |
|                  | Paylaşan liderlik                  | Yetim (2016)         |
| ÖRGÜTSEL BAĞLIKLAA | Hizmetkar liderlik                  | Doğan ve Aslan (2016) |
|                  | Kültür liderlik                    | Uygur ve Yıldırım (2011) |
|                  | Paylaşan liderlik                  | Teyfur (2015)        |
|                  | Ruhsal liderlik                    | Boztepe ve Gündüz (2016) |
| ORTAKLAMA YAKAÇLARU | Paylaşan liderlik yaklaşımları ve modelleri | Kaynaklar |

İlications
Duygusal ve Normatif Bağlılık

İncelenen altı farklı çalışmada farklı liderlik davranışlarının duygusal ve normatif bağlılığla pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğuna dair bulgular bulunmaktadır (Arabaşı, Alanoğlu ve Doğan, 2014; Ayık, Yücel ve Savaş, 2014; Bozkoş ve Gündüz, 2016; Doğan ve Aslan, 2016; Uğurlu, Sincar ve Çınar, 2013; Uslu ve Beyciço glu, 2013). Bunlara hizmetkar liderlik, paylaşılan liderlik, ruhsal liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik davranışlarıdır. Bunun yanında bireysel ilgi ve entelektüel uyarım ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki, dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Çetin ve Aydın, 2012). Çokluk ve Yılmaz (2010) destekleyici liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı, emredici liderlik ile duygusal bağlılık arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Farklı liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık alt boyutlarıyla olan ilişkiler karşılıklı nedensellik bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışmalardaki ilişkileri ortaya koyan bulgular neden sonuç ilişkisi ortaya koşmamakla birlikte bazı tahminler yapmaya izin vermektedir. Bu bağlamda dair bazı sonuçlara ulaşılabılır. Okul yöneticilerinin bireylerin desteklerdiği, ortak değerlere vurgu yapılan, işbirliği ve iletişim güçlü olduğu ortamlarda öğretmenlerin uyum bağlılıkları azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenler daha az düzeydenden davranışlar göstermektedirler. Bunun yanında öğretmenlerin davranışları devam bağlılıkları artmaktadır. Yöneticilerin bu liderlik davranışları öğretmenlerin kurumlarında kalıma zorlamaktadır. Bu nedenle birlikte okul yöneticilerinin bireysel ilgi ve değer belirlemeleri, ortak vizyon ve amaçlar oluşturmayı çalışmalari, iş birliği ve güven kültürünü desteklemeleri ve rol model olmalarıla birlikte öğretmenlerin özdeşleşme, içselleştirme, duygu ve normatif bağlıklarının artacağı ifade edilebilir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığını Yordaman Lider Müdür Davranışları

| Liderlik davranışları | Kaynaklar |
|------------------------|-----------|
| Ortak amaç ve vizyon oluşturulma | Çağrıcı ve Savaş (2016), Buluç (2009), Kul ve Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay ve Sökmen (2014), Akan ve Yalçın (2015), Doğan ve Aslan (2016), Çetin ve Aydın (2012), Bozkoş ve Gündüz (2016). |
| İşbirliği kültürü | Aytaç (2015), Okçu (2014), Ayık, Yücel ve Savaş (2014), Cerit (2010), Doğan ve Aslan (2016) |
| İletişim ve etkileşimি artırma | Buluç (2009), Şama ve Kolamaz (2011), Çokluk ve Yılmaz (2010), Okçu (2014), Cerit (2010), Uslu ve Beyciço glu (2013) |
| Bireysel ilgi gösterme ve değer verme | Buluç (2009), Çetin ve Aydın (2012), Kul ve Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay ve Sökmen (2014), Akan ve Yalçın (2015), Cerit (2010), Doğan ve Aslan (2016) |
| Destekleyici ve geliştirici davranışlar gösterme | Çokluk ve Yılmaz (2010), Şama ve Kolamaz (2011), Cerit (2010), Doğan ve Aslan (2016) |
| Adalat, saygı ve güven temelli çalışma kültür oluşturulma | Ayık, Yücel ve Savaş (2014), Uğurlu, Sincar ve Çınar (2013), Uğurlu ve Üstüner (2011), Madenoğlu, Üysal, Sarier ve Banoğlu (2014), Okçu (2014) Cerit (2010), Teyfur (2015), Uğurlu ve Üstüner (2011) |
| Kontrol ve sorumluluğu çalışanlar arasında paylaşma | Uslu ve Beyciço glu (2013), Yetim (2016) |
| Okulda ortak değer ve semboller oluşturulma | Buluç (2009), Çetin ve Aydın (2012), Uygur ve Yıldırım (2011), Bozkoş ve Gündüz (2016), Uğurlu ve Üstüner (2011) |
| Değişimi yönetme ve sürdürme | Çağrıcı ve Savaş (2016), Çetin ve Aydın (2012), Buluç (2009), Kul ve Güçlü (2010), Bektaş, Çağaltay ve Sökmen (2014), Akan ve Yalçın (2015) |

Bütün bu araştırma bulguları bir arada düşünüldüğünde öğretmenin örgütSEL bağlklıklarını üzerinde etkili olabilecek bazı liderlik davranışları ve davranışları şu şekilde ifade edilebilir (Tablo 2): okulda ortak amaç ve vizyon oluşturulma, işbirliği kültürü, iletişim ve etkileşim artırma, bireylerle ilgi gösterme ve değer verme, destekleyici ve geliştirici davranışlar gösterme, okulda adalat, saygı ve güven temelli çalışma kültür oluşturulma, kontrol ve sorumluluğu paylaşma, okulda değişimi yönetme ve sürdürmedir.
Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada alanınzdada belirli kriterlere göre seçilen çalışmalarla okul yöneticilerinin hangi tür liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde potansiyel olarak etkili olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda incelenen araştırmalarındaki ortak noktaları üzerinden potansiyel olarak etkili olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Mathieu ve Zaza’cin (1990) örgütsel bağlılığın kökenlerine ve sonuçlarına ilişkin meta-analiz çalışmasında, örgütsel ve kişisel özelliklerin, lider-grup ilişkilerinin örgütSEL bağlılığın temelli olduğunu kanını göstermektedir. Benzer şekilde Cowden, Cummings ve Profetto-Mcgrath (2011) yöneticilerin liderlik davranışlarına hemşirelerin istenilen birimlerinde ve başlıklarını arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Benzer şekilde Choi ve Tang (2009), sistematik analizelerde öğretmenlerin örgütSEL bağlılığına azaltan faktörler arasında okul müdürlerinin organizaciónal, işbirliği, kişisel ve etkileşimli davranışlarının ve zayıf bir işbirliği, öğrenme fırsatlarının ve karara katılımın sağlanmaması gibi durumlara neden olunmuştur. Bu sonuç okul liderlerinin öğrencilerin okullarına bağlılıklarını üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmalarında yaygın olarak çalışılan konular; liderlik davranışları okulda ücret ve vizyon oluşturma, iş birliği kültür oluşturma, iletişim ve etkileşimi artırma, bireylere ilgili ve değer verme, destekleyici ve geliştiren davranışlar gösterme, okulda adalet, saygı ve güven temelli çalışma kültürünün oluşturma, kontrol ve sorumlulukla dayalı çalışma alanlarında tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu değişkenler bir bütün olarak organized deductiona, insan odaklı davranışların örgütSEL bağlılığı güçlendirme potansiyeli ifade edilebilir. Diğer taraftan bu çalışmada öğretmenlerin örgütSEL bağlılıklarını ile dercesesine göre stratejiyi, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik davranışlarının araştırılmasında ele alınan diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha güçlü ilişkileri altında, önemli yöndeleri olduğu görülmüştür. Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002) örgütSEL bağlılığın özerklik tanımı, işbirliği, işbiriliğin önemini ve önemi yordaysıları olduğu görülmüştür. Cummings ve arkadaşlarının (2010) sistematik analizelerde öğrencilerin örgütSEL ilişkilerin örgütSEL ve dönüşümSEL liderlik becerilerin sağlık kuruluşlarında çalışan hemşirelerin iş birliği içerisinde çalışmasaları, ilişkilerin ve motivasyonlarının olduğunu ve etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Jackson, Meyer ve Wang (2013) liderlik, bağlılık ve kültür arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında duygusal ve normatif bağılanın dönüşümSEL ve karizmatik liderlik ile pozitif ilişkili, serbest bırakıcı liderlik ile negatif ilişkili olduğunu söyleyebilirler.

Okul Yöneticilerine Yönelik Çıkarımlar

Okul yöneticilerinin öğretmenlerle birlikte iliskiler kurmaları, çalışanlarla biz duygusu oluşturmaları ve okul kadrosunun güvenini kazanmalarını öğretmenlerin bağlantılarını artıracağı söylenebilir. Bu bağlamda ki sistemlerin diştanndığı, herkesin de señor katılımı hisse ettiğini, destek ve güvenin olduğu bir okul kültürünün anlayışını geliştirmek için önemlidir. Dolayısıyla okul müdürlerinin liderlik davranışlarını geliştirmeye ve bu paralelde eğitimlerin niteliği perpetratedini geliştirmek için önemlidir.

Bu çalışmadada okul yöneticilerinin öğretmenlerle birlikte iliskiler oluşmasını, öğretmenlerin örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücüne sahip olduğunu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadadaki bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağıldığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki katkı sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda birlikte bu çalışmadada bazı sınırlıklar bulunmaktadır. Ölçüm ve çalışmaların örgütSEL bağlılığı potansiyel olarak geliştirme gücünden sahip olduğu ortaya koymak. Bu bağlamda teorideyaki capita chóngςυς κάτορτος τοῦ χρόνου καὶ τῶν Ἀττικῶν καὶ τῆς Βασιλείας.
| No | Yazarlar                                      | Katılımcılar                                      | Ölçme araçları- boyutlar                       | Gävenirlik Cronbach α | Analiz yöntemi |nelly 1 | Araştırmada incelenen makalelere ilişkin özet bulgular |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|----------------|---------|
| 1  | Çağrıcı ve Savaş (2016)                       | 252 İlköğretim öğretmen                         | Değişim liderliği Liderin değişimi kabul etme davranışı Liderin değişimi uygulamaları davranışı Örgütsel bağlılık | 0.95                   | Korelasyon Regresyon | 0.42    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.225   |
| 2  | Şama ve Kolamaz (2011)                        | 180 İlköğretim ve ortaöğretim öğretmen          | Destekleyici ve geliştirici liderlik davranışları Örgütsel bağlılık Uyum, Örteşme, İçselleştirme | 0.92                   | Korelasyon Regresyon | 0.27    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.30    |
| 3  | Çokluk ve Yılmaz (2010)                       | 200 İlkokul öğretmen                            | Liderlik davranışları Yönlendirici liderlik davranışları Emredici liderlik davranışları Örgütsel bağlılık Duygusal bağlılık Sürekli bağlılık | Rapor edilmemiş.       | Korelasyon Regresyon | 0.63    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.80    |
| 4  | Cerit, Y. (2010)                              | 563 İlkokul öğretmen                            | Hizmetkar liderlik Bireyleri değer verme, İnsanları geliştirme Topluluk oluşturma, Otantik davranma Liderliği gestión, Liderliği paylaşımı Örgütsel bağlılık | 0.98                   | Korelasyon Regresyon | 0.20    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.47    |
| 5  | Doğan ve Aslan (2016)                         | 336 Özel eğitim ve bilim sanat merkezi öğretmenleri  | Hizmetkar liderlik Örgütsel davranış Duygusal bağlılık Devam bağlılık Normatif bağlılık | 0.98                   | Tanımlayıcı Korelasyon Regresyon | 0.66    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.70    |
| 6  | Yaman ve Özer (2015)                          | 378 Ortaokul öğretmen                           | Öğretim liderliği Örgütsel bağlılık            | 0.97                   | Tanımlayıcı Korelasyon | 0.14    |
|    |                                               |                                                  |                                               |                        |                | 0.24    |

İstatistik: 
- r = 0.42, R² = 0.225, β = 0.431
- r = 0.27, R² = 0.30
- r = 0.45, R² = 0.63
- r = 0.30, R² = 0.53
- (R² = 0.24)
- (R² = 0.23)
- (R² = 0.09)
- (R² = 0.22)
- (R² = 0.23)
- (R² = 0.07)
- r = 0.63-0.80
- β = 0.20, β = 0.47, (R² = 0.69)
- r = 0.66-0.70
- (R² = 0.43)
- (R² = 0.44)
- (R² = 0.49)
- (R² = 0.61)
### Ek 1. Devamı

| 7   | Uygur ve Yıldırım (2011) | 402 ilkokul öğretmeni | Kültürsel liderlik | Örgütsel bağlılık: Uyum, Özdesleme, İşcелştirme | 94 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin kültür liderlik rolleri ile uyum bağlılığı pozitif yönde ilişkilidir ve yordayıcıdır. (r²=0.14) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin kültür liderlik rolleri ile özdesleme ve işcелştirme ile pozitif yönde ilişkilidir ve yordayıcıdır. (r²=0.32) |
| 8   | Tezyafar (2015)           | 530 ortaokul öğretmeni | Kültürsel liderlik | Örgütsel bağlılık: Uyum, Özdesleme, İşcелştirme | 92 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin kültür liderlik rolleri ile uyum bağlılığı pozitif yönde ilişkilidir ve yordayıcıdır. (r²=0.09) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin kültür liderlik rolleri ile özdesleme ve işcелştirme ile pozitif yönde ilişkilidir ve yordayıcıdır. (r²=0.15) |
| 9   | Uslu ve Beycioğlu (2013)  | 324 ilkokul öğretmeni | Paylaşım liderlik | Örgütsel bağlılık: Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı | 92 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin paylaşımlı liderlik rolleri örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkilidir ve paylaşımlı liderlik açıklayıcıdır. (r²=0.27) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Paylaşımlı liderlik ile normatif bağlılık, Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.09) |
| 10  | Yetim (2016)              | 473 ilkokul öğretmeni | Dağıtıcı liderlik | Örgütsel bağlılık: Duygusal bağlılık | 94 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin dağıtımı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütlen başlıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin dağıtımlı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütlen başlıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
| 11  | Bokçuğ ve Gündüz (2016)  | 333 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni | Ruhal liderlik | Örgütsel bağlılık: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık, Devam bağlılığı | 92 | Rapor edilmemiş Korelasyon | Okul müdürlerinin ruhal liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin ruhal liderlik özellikleri ile öğretmenlerin normatif bağlılıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
| 12  | Aytaç (2015)             | 402 lise öğretmeni | Yetenek yönetimi liderliği | Örgütsel bağlılık: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık, Devam bağlılığı | 94 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütlen başlıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin normatif bağlılıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
| 13  | Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014) | 217 ilkokul ve ortaokul öğretmeni | Karizmatik Liderlik | Örgütsel bağlılık: Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık, Devam bağlılığı | 94 | Tanımlayıcı Korelasyon | Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütlen başlıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
|     |                          |                        |                  |                                              |    |                      | Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin normatif bağlılıklarını pozitif yönde ilişkilidir. (r²=0.32) |
| No. | Yazar(ler) (Tarih) | Okul/Öğretmen Grubu | Etik Liderlik Boyutları | Örgütsel Bağlılık Boyutları | Tanımlayıcı Katsayılar | Yaklaşımlar | R²(Regresyon Katsayıları) | β(Standardize Katsayıları) |
|-----|-------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|-------------|--------------------------|--------------------------|
| 14  | Ayık, Yücel ve Savaş (2014) | İlkokul öğretmeni | İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik | Örgütsel bağlılık | .98 | Korelasyon Regresyon | r=.51 | β=.27–.51 |
| 15  | Uğurlu, Sincar ve Çınar (2013) | Ortaokul öğretmeni | İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik | Örgütsel bağlılık | .97 | Korelasyon Regresyon | (R²=.058) | β=.20 (.037) |
| 16  | Uğurlu ve Öztürk (2011) | İlkokul, Ortaokul ve Lise öğretmeni | İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik | Örgütsel bağlılık | .98 | Regresyon | (R²=.14) | β=.21 |
| 17  | Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu (2014) | Lise öğretmeni | İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik | Örgütsel bağlılık | .99 | Regresyon | Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları öğrencilerin örgütsel bağlılıklarını yordamaktadır. | β=.74 |
| 18  | Okçu (2014) | Ortaokul öğretmeni | İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik | Örgütsel bağlılık | .97 | Korelasyon Regresyon | Etki liderlik davranışlarını olan Hısgörü, adalet, sorumluluk, demokrasi ile örgütsel bağlılık arası pozitif yönde ilişkiler bulunmaktadır. | β=.12–.22 |
| 19  | Buluç (2009) | İlkokul öğretmeni | Çok faktörlü liderlik | Örgütsel bağlılık | .94 | Korelasyon Regresyon | Liderlik stillerinden İdealleştirilmiş etki (davranış), İdealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyaran, bireysel destek | β=.43–.64 |

**Not:** Bu tablo, etik liderlik ve öğretmen bağılılığı ilişkisini gösteren bazı Araştırmaları içermektedir. Her bir çapraz defterde belirtilen liderlik ve bağlılık boyutlarının tanımına bakınız ve analiz etmek için tabloda belirtilen katsayılara bakınız. }
| No. | Yazarlar |/browse/ | Liderlik Modeli | Örgütsel Bağlılık Boyutları | Tanımlayıcı Korelasyon Regresyon | R² | r | β | r₂ | β₂ | r₃ | β₃ | r₄ | β₄ | r₅ | β₅ | r₆ | β₆ | r₇ | β₇ | r₈ | β₈ |
|-----|----------|---------|----------------|---------------------------|---------------------------------|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 20  | Çetin ve Aydın (2012) | 465 ortalı öğretim öğretmeni | Dönüşümsel liderlik | İlah verici motivasyon, Ideal etki, Bireysel ilgi, Zihinsel teşvik | Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık, normatif bağlantılı, devam bağlılığı | 98  | 78 | |  | | | | | | | | | | | | | | |
| 21  | Kal ve Gökçü (2010) | 291 beden eğitimi öğretmeni | Çok faktörlü liderlik | Dönüşümüçü liderlik, İşlemsel liderlik | Örgütsel bağlılık, Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme | Rapor edilmiş | Tanımlayıcı Korelasyon Regresyon | Okul yöneticilerinin dönüşümüçü liderlik özellikleri ile uyum bağılılığı pozitif yönde ilişkilidir. | Okul yöneticilerinin dönüşümüçü liderlik özellikleri ile özdeşleşme pozitif yönde ilişkilidir. | Dönüşümüçü liderlik özelliklerini içselleştirme pozitif yönde ilişkilidir. | | | | | | | | | | | | |
| 22  | Bektaş, Çoğaltay ve Sökmen (2014) | 296 İlköğretim öğretmeni | Çok faktörlü liderlik | Dönüşümüçü liderlik, Süreçsiz liderlik, Serbest bırakıcı liderlik | Örgütsel bağlılık, Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme | 95  | 76-98 | 90 | 88-90 | |  | |  | | | | | | | | | | | |
| 23  | Akan ve Yalçın (2015) | 515 İlkokul, ortaokul ve lise öğretmeni | Liderlik stili | Dönüşümüçü liderlik, Süreçsiz liderlik, Serbest bırakıcı liderlik | Örgütsel bağlılık, Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme | Rapor edilmiş | Tanımlayıcı Korelasyon Regresyon | Dönüşümüçü liderlik ile özdeşleşme ve içselleştirme arasında pozitif yönlü ilişki vardır. | Dönüşümüçü liderlik ile örgütsel bağlılık pozitif yönde ilişkilidir. | Süreçsiz liderlik ile örgütsel bağlılık en yüksek düzeyde yordur. | | | | | | | | | | | | |
References

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research, 26*(1), 49-61.

Anderman, E. M., Belzer, S. & Smith, J. (1991). Teacher commitment and job satisfaction: The role of school culture and principal leadership. ERIC. Accessed on 05/06/2018 from https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED375497.pdf.

Andrews, R. L., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership, 44*(6), 9-11.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31.

Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice, 13*(4), 437-466.

Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals’ instructional leadership and teacher development: Teachers’ perspectives. *Educational Administration Quarterly, 35*(3), 349-378.

Brown, M., Trevino L., & Harrison D. (2005). Ethical Leadership, a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly, 533*- 546.

Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., BeiJaard, D., Buitink, J., & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers’ professional identity. *European Journal of Psychology of Education, 27*(1), 115-132.

Cheng, Y.C. (1990). An investigation of antecedents of organizational commitment. *Educational Research Journal, 5*, 29-42.

Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower, 29*(6), 503-522.

Choi, P. L., & Tang, S. Y. F. (2009). Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education, 25*(5), 767-777.

Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses’ intent to stay: a systematic review. *Journal of Nursing Management, 19*(4), 461-477.

Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., ... & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 47*(3), 363-385.

Day, C., & Leithwood, K. (Eds.) (2007). *Starting with what we know*. In Successful principal leadership in times of change: An international perspective. Springer: Science & Business Media.

Davies, E. B., Morriss, R., & Glazebrook, C. (2014). Computer-delivered and web-based interventions to improve depression, anxiety, and psychological well-being of university students: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research, 16*(5), 18-39.

Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration, 43*(4), 338-356.

EPPI-Centre (2006). EPPI-Centre methods for conducting systematic reviews. Accessed on 10/06/2018 from http://pblevaluation.pbworks.com/w/file/fetch/14976232/EPPI-Centre_Review_Methods_1.pdf.

Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers’ commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration, 41*(3), 228-256.

Germain, B. P., & Cummings, G. G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management, 18*(4), 425-439.
Gough, D. (2007). Weight of evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence. *Research Papers in Education, 22*(2), 213-228.

Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration, 42*(3), 333-356.

Gupta, M. R. (2017). Organizational Commitment and Job Satisfaction Among School Teachers: A Comparative Study. *Psychology in India, 5*(1), 42-48.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal’s role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly, 32*(1), 27-31.

Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal, 96*(5), 527-549.

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(5), 800-819.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership, 32*(1), 11-24.

Hart, D. R., & Willower, D. J. (1994). Principals’ organizational commitment and school environmental robustness. *The Journal of Educational Research, 87*(3), 174-179.

Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly, 26*(2), 94-125.

Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal, 46*(3), 659-689.

Higgins, J. P., & Green, S. (Eds.). (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. John Wiley & Sons.

Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (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.

Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K. (2014). Can transformational leadership influence on teachers’ commitment towards organization, teaching profession, and students learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review, 15*(2), 177-190.

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.

Karaçam, Z. (2014). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 6*(1), 26-33.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 558-583.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement, 1*(4), 249-280.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration, 38*(2), 112-129.

Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia: Laboratory Student Succes, Temple University. Accessed on 10/06/2018 from http://olms.cte.jhu.edu/olms2/data/ck/file/What_we_know_about_SchoolLeadership.pdf.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177-199.
Lunny, C., Brennan, S. E., McDonald, S., & McKenzie, J. E. (2016). Evidence map of studies evaluating methods for conducting, interpreting and reporting overviews of systematic reviews of interventions: rationale and design. *Systematic Reviews, 5*(1), 1-8.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171-194.

Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 76*(1), 127.

Marks, H. M., & Prieto, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, 39*(3), 370-397.

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

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*, 512-526.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Murphy, J., & Vriesenga, M. (2006). Research on school leadership preparation in the United States: An analysis. *School Leadership and Management, 26*(2), 183-195.

Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 145-177.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-503.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.

Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 179-199.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*(5), 603.

Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement, 5*(3), 272-298.

Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 25*(4), 343-346.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 46*, 46-56.

Sun, J. (2004). Understanding the impact of perceived principal leadership style on teacher commitment. *International Studies in Educational Administration, 32*(2), 18-31.

Tsui, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation, 5*(3), 249-268.

Victor, L. (2008). Systematic reviewing. *Social Research Update, 54*(1), 1-4.

Waters, J. T., & Marzano, R. J. (2006). School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement. *ERS Spectrum, 25*(2), 1-2.
Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development, 35*(2), 190-216.

Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly, 38*(5), 643-670.

Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers’ commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration, 40*(4), 368-389.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66-85.

**Reviewed Articles**

Akan, D. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlıklarını arasındaki ilişkinin incelenmesi [Examining the relationship between school administrators’ leadership styles and teachers’ organisational commitment]. *Eğitim Journal of Education and Humanities: Theory and Practice, 6*(11), 123-150.

Arabaşı, İ. B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlıklarını arasındaki ilişki [The relationship between school principals’ charismatic leadership skills and teachers’ organisational commitment]. *Turkish Journal of Educational Studies, 1*(1), 192-221.

Ayık, A., Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütSEL bağlıklarını yordayıcı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları [School administrators’ ethical leadership behaviours as predictors of teachers’ organisational commitment]. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences, 42*, 27-36.

Aytaç, T. (2015). The relationship between teachers’ perception about school managers’ talent management leadership and the level of organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research, 59*, 165-179.

Bektaş, F., Çoğaltay, N., & Sökmen, Y. (2014). Öğretmen algılara göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütSEL bağılık üzerindeki rolü [The role of school principals’ leadership styles on organisational commitment based on teacher perceptions]. *International Journal of Turkish Education Sciences, 2014*(3), 122-130.

Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2016). Ruhsal liderlik ile örgütSEL bağılık arasındaki ilişkinin modellenmesi [Modelling the relationship between spiritual leadership and organisational commitment]. *Kastamonu Education Journal, 24*(1), 405-420.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerin algılara göre okul müdürlerinin liderlik stillerini örgütSEL bağılık arasındaki ilişki [The relationship between school principals’ leadership styles and organisational commitment based on elementary school teachers’ perceptions]. *Educational Administration: Theory and Practice, 57*(57), 5-34.

Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers’ organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education, 13*(3), 301-317.

Çagrıci, D. Ç., & Savaş, A. C. (2016). İlkokul ve ortaokul müdürlerinin değişim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütSEL bağılıklarını arasındaki ilişki [The relationship between elementary and middle school principals’ leadership behaviours and teachers’ organisational commitment]. *Journal of Human Sciences, 13*(1), 621-631.

Çetin, Ö., & Aydm, B. (2012). Ortaokul okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütSEL bağılıklarına etkisi [The effect of high school administrators’ transformational leadership behaviours on teachers’ organisational commitment]. *Eğitim Journal of Education and Humanities: Theory and Practice, 6*(11), 123-150.
Okul Müdürü Liderliği ve Öğretmen Bağlılığı İlişkisi

Çoğunlu, Ö. & Yılmaz, K. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. Bilig, 54, 75-92.

Doğan, Ü. & Aslan, H. (2016). Özel eğitim kurumlarında çalışan müdürlerin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adayılık düzeyleri arasındaki ilişki [The relationship between servant leadership behaviours of principals working in special education centres and teachers’ organisational commitment]. Ondokuz Mayıs University Journal of Education, 35(2), 51-68.

Erdoğan, Ş. & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki [The relationship between supportive and developing leadership characteristics and organisational commitment]. The Journal of Turkish Educational Sciences, 9(2), 313-342.

Kul, M. & Güçlü, M. (2010). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlıklarını arasındaki ilişki [The relationship between school principals’ leadership styles and physical education teachers’ organisational commitment]. International Journal of Human Sciences, 7(2), 1021-1038.

Madenoğlu, C., Uysal, Ş., Sarıer, Y., & Banoğlu, K. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymalarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi [The relationship of school principals’ ethical leadership behaviours and teachers’ job satisfaction with organisational commitment]. Educational Administration: Theory and Practice, 20(1), 47-69.

Okçu, V. (2014). Örtaöğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlıklarını arasındaki ilişki [The relationship between high school administrators’ ethical leadership behaviours and teachers’ organisational commitment Educational Sciences, 9(2), 313-342.

Teyfur, M. (2015). Ortaokul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmeye düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Erzurum il örneği) [The relationship between high school administrators’ levels of achieving cultural leadership roles and teachers organisational commitment (Case of Erzurum province)]. Journal of Human Sciences, 12(2), 1002-1025.

Uğurlu, C. T., Sincar, M., & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi [The effect of administrators’ ethical leadership behaviours on high school teachers’ organisational commitment]. Erzincan University Journal of Education, 15(1), 266-281.

Uğurlu, C. T., & Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi [The effect of administrators’ ethical leadership and organisational justice behaviours on teachers’ organisational commitment]. Hacettepe University Journal of Education, 41, 434-448.

Uslu, B. & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlıklarını ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki [The relationship between elementary school teachers’ organisational commitment and principals’ shared leadership roles]. Ondokuz Mayıs University Journal of Education, 32(2), 323-345.

Uygur, M. & Yıldırım, A. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki [The relationship between elementary school administrators’ cultural leadership roles and teachers’ organisational commitment]. The Journal of The Industrial Arts Education Faculty of Gazi University, 27, 72-81.

Yaman, E. & Ezer, Ö. (2015). Öğretmen aqlarına göre ortaokul müdürlerinin öğretmenSEL liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [The relationship between middle school principals’ instructional leadership behaviours and teachers’ organisational commitment based on teacher perceptions]. Journal of Bayburt Education Faculty, 10(1), 39-54.

Yetim, Z. (2016). İlköğretim kurumlarında dağıtımcı liderlik ile örgütSEL bağlılık arasındaki ilişki (Seydikemer örneği) [The relationship between distributive leadership and organisational commitment in elementary schools (Case of Seydikemer district)]. Journal of International Social Research, 9(43), 1565-1572.