

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLİNE
İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARININ
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Danışman
Yard.Doç.Dr.Türkan AKSU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK'ün bu çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç.Dr.Nilgün ANAFARTA

Üye (Danışman) : Yrd.Doç.Dr.Türkan AKSU

Üye : Prof.Dr.Mualla BİLGİN AKSU



Tez Konusu: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Tez Savunma Tarihi 21.06.2010

Mezuniyet Tarihi 24.06.2010

Prof.Dr. Burhan VARKIVANÇ
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
ÖNSÖZ.....	x
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Problemi	3
1.3 Araştırmanın Alt Problemi	3
1.4 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.5 Araştırmanın Sayıtları	4
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.7 Araştırmanın Tanımları	4
BÖLÜM II	6
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	6
2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihçesi	6
2.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	8
2.1.2.1 Dennis ORGAN Tarafından Ortaya Konulan ÖVD Boyutları.....	8
2.1.2.1.1 Yardımseverlik (Diğerkâmlık)	9
2.1.2.1.2 Vicdanlılık (Conscientousness)	9
2.1.2.1.3 Sportmenlik (Sportmanship).....	10
2.1.2.1.4 Nezaket (Courtesy)	10
2.1.2.1.5 Örgütsel Erdem (Civic Virtue)	10
2.1.2.2 Diğeri ÖVD Boyutları	11
2.1.2.2.1 Yardımsever Davranışlar	11
2.1.2.2.2 Örgütsel Sadakat.....	13
2.1.2.2.3 Örgütsel Uyum	13
2.1.2.2.4 Kişisel İnsiyatif.....	13
2.1.2.2.5 Kişisel Gelişim	14
2.1.2.2.6 İşgörenlerin Sesini Duyurması (Voice Effect) Davranışı:.....	14
2.1.2.2.7 İhbar (Whistle Blowing) Davranışı	14
2.1.3 Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar	15
2.1.3.1 Örgütsel Spontanlık	15

2.1.3.2 Psikolojik Kontratlar.....	15
2.1.3.3 Rol Davranışları.....	15
2.1.3.3.1 Biçimsel Rol (in -Role) Davranışları.....	15
2.1.3.3.2 Rol Fazlası (extra-rol) Davranışlar	16
2.1.3.4 Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)	17
2.1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eten Faktörler	18
2.1.4.1 Örgüte Bağlılık	18
2.1.4.2 Bireyin Ruhsal Durumu.....	18
2.1.4.3 Motivasyon	19
2.1.4.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	19
2.1.4.5. Örgütsel Adalet.....	20
2.1.4.6 İhtiyaçlar	21
2.1.4.7 Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven.....	21
2.1.4.8 İşin Özellikleri	21
2.1.4.9 Kıdem ve Hiyerarşik Düzey	21
2.1.4.10 Örgütsel Vizyon.....	22
2.1.4.11 Örgütün Özellikleri.....	22
2.1.4.12 Karara Katılım	22
2.1.4.13 Kişi Örgüt Bütünleşmesi	23
2.1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları	23
2.2 LİDERLİK.....	25
2.2.1 Liderlik Kavramı	25
2.2.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	27
2.2.3 Liderlik Kuramları	31
2.2.3.1 Özellik Kuramları	32
2.2.3.2 Davranış Kuramları	32
2.2.3.3 Durumsallık Kuramları.....	33
2.2.4 Liderlik Stilleri	35
2.2.4.1 Dönüşümcü Liderlik.....	35
2.2.4.2 Okul Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik	37
2.2.4.3 Sürdürümcü Liderlik	41
2.2.4.4 Okul Örgütlerinde Sürdürümcü Liderlik	45
2.2.5 Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	46
2.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	50
2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Araştırmalar.....	50

2.3.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar	50
2.3.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurtdışındaki Araştırmalar.....	54
2.3.2 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürücü Liderlik ile ilgili Araştırmalar	56
2.3.2.1 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürücü Liderlik İle İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar....	56
2.3.2.2 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürücü Liderlik İle İlgili Yurtdışındaki Araştırmalar ..	67
BÖLÜM III.....	70
YÖNTEM	70
3.1 Araştırmanın Modeli	70
3.2 Evren ve Örneklem	70
3.3 Veri Toplama Aracı	72
3.3.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği.....	72
3.3.1.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	72
3.3.1.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktör Analizi	72
3.3.1.2.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	73
3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	78
3.3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	78
3.3.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi	79
3.4 Verilerin Toplanması	81
3.5 Verilerin Analizi	81
BÖLÜM IV	85
BULGULAR VE YORUMLAR	85
4.1 Demografik Özellikler	85
4.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	86
4.2.1 Sürdürücü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	86
4.2.2 Dönüştürücü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	87
4.3 Demografik Özelliklerin Liderlik Stilleri Algıları Üzerine Etkisi.....	90
4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	99
4.4.1 Erdemlilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	99
4.4.2 Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	100
4.4.3 Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	101
4.4.4 Sportmenlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	102
4.5 Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	103
4.6 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Sergilediği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi.....	114

BÖLÜM V	121
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	121
5.1 Sonuçlar	121
5.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Erdemlilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	121
5.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	122
5.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sportmenlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	122
5.1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	123
5.1.5 Liderlik Stillерinin Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar	123
5.1.6 Liderlik Stillерinin Sürdürümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	124
5.1.7 Liderlik Stilleri ile ÖVD Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar	125
5.2 Öneriler	126
5.2.1 Uygulayıcılara Öneriler	126
5.2.2 Araştırmacılara Öneriler	127
KAYNAKÇA	128
EKLER	142
EK 1: Ölçme Aracı	143
EK 2: İzin belgesi	147
ÖZGEÇMİŞ.....	148

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.	Yardımsverlik Davranışı İle İlgili Tanımlar	12
Tablo 2.2.	Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar	29
Tablo 2.3.	Yöneticilik ve Liderliğe Üç Temel Bakış	29
Tablo 2.4.	Liderlik ve Yöneticilik	30
Tablo 2.5.	Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı	31
Tablo 2.6.	Durumsallık Modelleri	34
Tablo 2.7.	Bass'ın Dönüşümcü Lidere İlişkin Faktörleri	37
Tablo 2.8.	Sürdürümcü Lider Davranışları Ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	44
Tablo 2.9.	Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması	48
Tablo 2.10.	Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Davranışları	49
Tablo 3.1..	Seçilen Okulların Adları ve Öğretmen Sayıları	71
Tablo 3.2.	Örnekleme Büyüklüğüne Göre Önemli Faktör Yükleri Ölçütleri	74
Tablo 3.3.	KMO değerlerine İlişkin Yorumlar	74
Tablo 3.4.	Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Verileri	76
Tablo 3.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Verileri	80
Tablo 3.6	Verilerin değerlendirilmesinde esas olarak alınan aritmetik ortalama aralıkları	82
Tablo 4.1.	Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerine Ait Demografik Özellikler	85
Tablo 4.2.	İlköğretim Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 4.3.	Sürdürümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler	87
Tablo 4.4.	Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler	88
Tablo 4.5.	Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları	90
Tablo 4.6.	Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları	91
Tablo 4.7.	Okuldaki Kadro Tipine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları	92
Tablo 4.8.	Öğretmenlerin Görev Yaptığı Alan Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:	92
Tablo 4.9.	Yaş Değişkenine Göre, Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek	93

	Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	
Tablo 4.10.	Görev Süresi Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	94
Tablo 4.11.	Branş Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	95
Tablo 4.12.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	96
Tablo 4.13.	Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	97
Tablo 4.14.	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	98
Tablo 4.15.	İlköğretim Öğretmenlerinin ÖVD alt boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
Tablo 4.16.	Erdemlilik Boyutuna İlişkin Veriler	100
Tablo 4.17.	Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Veriler	101
Tablo 4.18.	Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Veriler	102
Tablo 4.19.	Sportmenlik Boyutuna İlişkin Veriler	102
Tablo 4.20.	Cinsiyete Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları	103
Tablo 4.21.	Medeni Duruma Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:	104
Tablo 4.22.	Okuldaki Kadro Tipine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:	105
Tablo 4.23.	Görev Yapılan Alana Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:	105
Tablo 4.24.	Yaş Değişkenine Göre, ÖVD Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	106
Tablo 4.25.	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ÖVD Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	107
Tablo 4.26.	Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre, ÖVD Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları	108
Tablo 4.27.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ÖVD Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	110
Tablo 4.28.	Görev Süresi Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	112
Tablo 4.29.	Branş Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin	113

	Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	
Tablo 4.30.	Öğretmen Görüşlerine Göre Liderlik Stilleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	114
Tablo 4.31.	Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Erdemlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi	115
Tablo 4.32.	Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sportmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 4.33.	Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Boyutu Üzerindeki Etkisi	118
Tablo 4.34.	Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi	119

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) etkisini incelemektir. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2008–2009 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 163 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 4443 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Bu evren içinden Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 11 farklı eğitim bölgesinden seçilen 32 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1519 ilköğretim okulu öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Dağıtılan veri toplama araçlarından 839 tanesi analize girmeye uygun bulunmuştur.

Araştırmada üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde Şahin (2003) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği”, üçüncü bölümde ise Yücel(2003) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. “Liderlik Stilleri Ölçeği”nin madde toplam test korelasyonu (Cronbach’s Alpha) $r = 0,933$, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nin ise $r = 0,931$ bulunmuştur. Likert tipi beşli derecelendirme ölçeğinde Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu Zaman (4), Her Zaman (5) seçenekleri kullanılmıştır.

Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayısı, çoklu doğrusal regresyon analizi, parametrik testlerden ilişkisiz örneklem için t-testi, ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ve Post Hoc yöntemlerinden Scheffe Testi ile Dunnet C Testi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarında ÖVD’nin vicdanlılık boyutunun en önemli boyut olduğu, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri, yaş ve kıdem arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı bulunmuştur. Ayrıca liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

SUMMARY

THE EFFECT OF TEACHER PERCEPTIONS WITH RESPECT TO SCHOOL ADMINISTRATOR LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS

The aim of the present study was to investigate the effects of the school directors' leadership styles on the teachers' organizational citizenship behaviours according to perception of the primary school teachers. A survey method was used in this study. The populations of the study consist of 4443 teachers working in 163 primary schools in the center of Antalya, in 2008-2009 school year. 1519 teachers from 32 schools in this population were sampled. 839 teachers of these were evaluated and analysed.

A gathering data which has three sections is used in this study. In the first section, the participants' personal information was given. The style of leadership questionnaire which is developed by Şahin (2003) is used in the second section. The organizational citizenship behaviours questionnaire which is developed by Yücel (2003) is used in the third section. . Item-total test correlation of "Leadership Styles Questionnaire" data collecting instrument was (Cronbach's Alpha) $r = 0,933$, whereas that of "Organizational Citizenship Behaviour Questionnaire" was $r = 0,931$. The data collecting instrument was in the form of 5-grade Likert scale (1: At no time, 2: Rarely, 3: Sometimes, 4: Usually, 5: Always). $p < 0,05$, $p < 0,01$ and $p < 0,001$ levels were taken into account in significance tests.

Percentage, frequency, mean, standard deviation, pearson correlation coefficient, multiple linear regression, t-test for samples independent of parametric tests, one-way ANOVA for independent samples were used to analyse the data.

According to the results of the study the most important dimension of OCB is "conscientiousness" dimension. The male teachers' OCB are more than female teachers' OCB. As increasing the age and seniority, the teachers' OCB increase as well. In OCB the style of transformational leadership is more effective than the style of transactional leadership.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince hem mesleki hem de bilimsel alanda büyük katkılar sağlayan, çalışmamın her aşamasında değerli desteklerini esirgemeyen, bana yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Türkan MUSTAN AKSU'ya teşekkür ederim.

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yetişmemde ve farklı bakış açıları kazanmamda etkisi olan değerli hocalarım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya, Doç. Dr. İlhan GÜNBAIYI'ya, Yrd. Doç. Dr. Ali SABANCI'ya, , Yrd. Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya ve Yrd. Doç. Dr. O. Cem GÜZELLER'e teşekkür ederim. Ayrıca, yoğun çalışma koşullarına rağmen, veri analizi aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen saygı değer hocam Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e teşekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin uygulanmasında bana büyük yardımları dokunan Antalya İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Sayın Ahmet Sezai İRTEM'e ve büyük bir sabır göstererek anketleri dolduran değerli öğretmen arkadaşlarıma yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans programına başladığım zamandan beri samimi görüşlerini paylaşıp bana yol gösteren ve stresli zamanlarımda beni hiç yalnız bırakmayan dönem arkadaşlarıma, çeviriler konusunda yardımcı olan Berna METİN'e, tezimi okuyarak önerilerde bulunan Öğretim Görevlisi Dr. Abdurrahman AKTOP, Ayşe Yetkin AY ve Azize Ebru AKKAYA'ya, analizlerim sırasında bana yardımcı olan Arş. Gör. Birsen TAŞKIRAN ve Uzm. Gamze KALAĞAN'a ayrıca teşekkür ederim.

Yüksek lisans programıma başladığımdan beri çalışmalarımı aksatmamam için kolaylıklar sağlayan sayın okul müdürüm Tahsin DAĞ'a ve stresli anlarımda bana moral vererek rahatlatan, üstümdeki iş yükünü almaya çalışan değerli öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Beni yetiştiren ve her zaman başarılı olacağıma inanan, lisansüstü eğitime teşvik eden anneme ve babama, eğitimim süresince ondan çaldığım zamanı sabır ve hoşgörüsüyle karşılayan sevgili eşime Gökhan GÖK'e teşekkür ederim.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. Örgütler, farklı ve sınırlı bireysel yeteneklerin birbirini tamamlamalarını sağlamanın yanısıra, belli amaçların kısa bir zaman diliminde gerçekleştirilmesini de olanaklı kılar (Aydın,2000,s.13).

Örgütler birer sosyal sistem niteliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları başka bir deyişle bilim ve insanlığı birleştirirler (Davis,1984,s.3).

Barnard, bir örgütün var olabilmesi için üç ögenin varlığını zorunlu görmektedir. Bunlar: (1) birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği, (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın,2000,s.14). Bunların var olabilmesi için eşgüdümlemenin gerektiği açıktır. Bu eşgüdümlemeyi başlatacak, çalışanları motive edecek kişi ise örgütün lideridir.

Bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini taşımış olur. Bursalıoğlu (1994)'na göre "liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür". Liderler genellikle kendine güvenen, daha az kişisel davranan, çabuk fikir üreten, eyleme geçen, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000,s.41).

McGregor'a göre liderin benimsenmesini sağlayan özellikler şöyle sıralanabilir (Eren, 2001, s.484):

- Liderin kişisel özellikleri
- Astların davranışları, gereksinimleri ve diğer kişisel karakterleri
- Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevin nitelikleri gibi özellikler
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam

Liderlerin en öncelikli görevi örgütte insanların etkileşimini ve bu etkileşimin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktır. Davis, örgütlerde insanların etkileşimini ise örgütsel davranış terimiyle belirtebileceğimizi söylemiştir (1984,s.5). Buradan örgütsel davranışı sağlayan en öncelikli kişinin örgüt yöneticisi olduğu sonucunu çıkarılabilir.

Örgütsel davranışın bir boyutu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ (1990) tarafından biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Ünal, 2003, s.5).

George'un (1992) tanımlamasına göre; örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dâhilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır (Kalaycı Samancı, 2007, 29).

Aydın'a göre bir örgütte çalışanlar, örgütlerine isteyerek ve keyif alarak bağlanırlarsa, kendilerini örgütün, örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görürlerse, örgütte çalışmak ve kalmak fikrini ön planda tutarlar. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için fazladan bir çaba gösterebilirler (Aydın,1993, s.81).

Ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik, bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde ettikleri doyumla da yakından ilgilidir. Eğer gösterilen çabanın sonunda elde edilen doyum, katlanılan özveriyi aşarsa, bireylerde ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik gerçekleşir (Aydın, 2000, s.15).

Organ tarafından "iyi asker davranışı " olarak da tanımlanan ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı), görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlışını bulma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir (Çelik, 2007, s.84). Yeniliklere açık olma, gönüllü olma, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma vb. davranışlar bir örgütü yöneten her liderin çalışanlarda olmasını arzu ettiği davranışlardır.

Tüm bunların sonucu olarak ÖVD'nin ortaya çıkmasında liderlerin büyük rolü olduğu düşünülmektedir. Bu konuda özel şirketler, sağlık kuruluşları gibi kamusal örgütler üzerinde yapılmış çalışmalar bu düşüncenin doğruluğu hakkında anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise; devlet eliyle sunulan eğitim hizmetlerinin bir ayağı olan okul örgütlerinde liderlik ve ÖVD arasındaki ilişki incelenecek ve aşağıdaki problemin yanıtı aranacaktır.

1.2 Araştırmanın Problemi

İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarıyla kendi örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 Araştırmanın Alt Problemi

1. İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik stilleri ilköğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre nasıldır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri ilköğretim okulu öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, kıdem, okulundaki görev süresi, görev yeri ve branşına göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ne düzeydedir?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilköğretim okulu öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, kıdem, okulundaki görev süresi, görev yeri ve branşına göre farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışına bir etkisi var mıdır?

1.4 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Toplum bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve toplumsal açık bir sistem olan eğitim kurumu, ülkenin eğitilmiş nitelikli insan gücünü hazırlayan önemli bir araçtır. Hem bireyin hem de toplumun refah ve mutluluğunun sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda ülkelerin kalkınmışlık düzeyleri ifade edilirken, kişi başına düşen milli gelir yanında, ülkelerin sahip olduğu insan gücü oranları da önemli bir gösterge olarak dikkate alınmaya başlanmıştır (Hoşgörür ve Gezgin, 2005, s.25).

Örgütlerde işgücü verimliliğinin artırılmasında, eğitimin rolü büyük olmaktadır. Örgütler; varlıklarını sürdürmek, yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek ve sürekli değişime ayak uydurabilmek amacıyla bireyin, eğitimine giderek daha çok önem vermeye başlamışlardır. Eğitim, sağlıkla birlikte insan sermayesine yapılan en önemli yatırımdır.

Yapılan bu yatırımların karşılığının alınabilmesi eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmeleriyle mümkündür. Ülkemizde mili eğitimin ilk ve en önemli ayağını ilköğretim okulları oluşturmaktadır. İlköğretim okullarının amaçlarına ulaşabilmesi, ekonomik ve toplumsal kalkınmaya hizmet edebilmesi için iyi yönetilmesi ve öğretmenlerin rol davranışlarını sergilemesi gerekmektedir ki bu noktada okul yöneticilerinin liderlik becerileri devreye girer.

Bu araştırmayla Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin liderlik rollerini sergileme düzeyleri ile öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmaktadır.

1.5 Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmaya katılan öğretmenler veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu içtenlikle ve objektif olarak doldurmuşlardır.
2. Ankette yer alan liderlik boyutları evrensel liderlik boyutlarını temsil etmektedir.
3. Ankette yer alan ÖVD boyutları evrensel ÖVD boyutlarını temsil etmektedir.

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma Antalya ili merkez ilçelerindeki eğitim bölgelerine göre örneklem yoluyla belirlenen resmi ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.
2. Araştırma 2008–2009 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır.

1.7 Araştırmanın Tanımları

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Liderlik: Bir statü ya da otorite işlevinden çok, liderle grup arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğiyle ilgili bir işlev olarak, bireyler üzerinde güç sahibi olmaktan çok onları etkileme sanatıdır (Werner, 1993, s.15).

Dönüşümcü Liderlik: İş görenlerin iş ile ilgili değer, inanç ve tutumlarının değiştirilmesi, onların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi yoluyla örgütte değişim sağlanarak, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan liderlik yaklaşımı. Bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlayan liderlik (Demirtaş ve Güneş, 2002, s.22).

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma ve risk alma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir (Açıklan, 2003, 14).

Sürdürümcü Liderlik: Geleneksel anlamda okulun mevcut olanaklarını kullanarak ve çalışanların temel gereksinmelerine odaklanarak sınırlı bir biçimde etkililiği sağlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır (Bass,1985, s.23)

Örgütsel Vatandaşlık: Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışlarıdır (Özen İşbaşı, 2000, s.4).

Erdemlilik (Örgütsel Erdem): Örgütsel erdem, organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışan ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmedir (Çınar, 2000, s.18).

Sportmenlik (Fevri Olmama): Sportmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etmesini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır (Özen İşbaşı, 2000, s.7).

Yardımseverlik: Örgütle ilgili bir görevde veya problemde örgütün diğer çalışanlarına yardım etmeye yönelik gösterdikleri tüm gönüllü davranışlardır (Kamer, 2001, s.5).

Vicdanlılık (Gönüllülük): Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üstünde ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmeleridir (Özen İşbaşı, 2000, s.7).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm kavramlarıyla ilgili kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili araştırmaların sonuçları bulunmaktadır.

2.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Bu alt bölümde, algılanan örgütsel destek kavramının tanımlanmasına, bu kavramın örgüt alanyazınında çıkış noktası olan temel kuramlara ve algılanan örgütsel desteğin özelliklerine yer verilmiştir.

2.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Tarihçesi

Örgüt, bir grup insanın, iş bölümü yaparak, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında; belirlenmiş ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı ve planlı bir yapıdır. Modern davranış bilimleri, bireylere etkin iş grupları içinde birleşme, yeteneklerini ve örgütsel ilişkilerini geliştirme ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönlerinden yol gösterme eğilimindedir (Oktay, 1996, s.257).

Bir örgütte çalışanlar, örgütlerine isteyerek ve keyif alarak bağlanırlarsa, kendilerini örgütün, örgütü de kendilerinin bir parçası olarak görürlerse, örgütte çalışmak ve kalmak fikrini ön planda tutarlar. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için fazladan bir çaba gösterebilirler (Aydın, 1993, s.58). Bu şekilde bir çalışma şekli kişilerin tercihlerine bağlı oluşan davranışlardır. Organizasyonel bilimlerde emre bağlı olmayan, örgütsel yarar sağlayan davranışlar ve hareketler, biçimsel rol yükümlülüklerince zorunlu olan örgütsel davranışlardan ayırt edilmektedir. Biçimsel olmayan bu davranışlar "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" olarak adlandırılmıştır (Çınar, 2000, s.15).

Toplumsal vatandaşlık davranışı gereklerinden esinlenerek yönetim literatürüne kazandırılan ÖVD, Organ tarafından; " biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları" olarak tanımlanmıştır. Organ tarafından yapılan tanım irdelendiğinde; üç kavram özellikle dikkat çekmektedir. Organ bu kavramların ÖVD'ni diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğu iddia etmektedir. Bunlar; Biçimsel ödül - ceza sisteminde dikkate alınmaması, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşılmasında yardımcı olması, gönüllü ve isteğe bağlı olarak

sergilenmesi (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003, s.495). Gönüllülük kavramı ile, bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (Özen İşbaşı, 2000, s.359).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kamu ve özel sektörde çeşitli yönleriyle araştırılmaya değer bir konudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetim biliminin temel araştırma konularından biri haline gelmiştir. Bu davranış çeşitli açılardan incelenmiş ve diğer bazı davranışlar üzerindeki etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Özen İşbaşı, 2000, s.11; Çınar, 2000, s.6; Atalay, 2005, s.15).

İşe karşı tutumlar ve iş tatmini; çalışanın işine gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. Çalışanın işine karşı olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1996, s.36).

Liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven; çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki düşünceleri onların karşılık verme isteğiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamaktadır (Özen İşbaşı, 2000, s.259). Adil bir şekilde yönetildiğini hisseden çalışanın örgütüne olan güveni artacaktır.

ÖVD'ları örgütün ödül ve ceza sisteminden etkilenmemektedir. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla, ÖVD sergilememektedirler (Turnipseed, 2002, s.2).

Organ tarafından da "iyi asker davranışı " olarak tanımlanan ÖVD, görevi zamanında tamamlama, iş arkadaşlarına yardım etme, yeniliklere açık olma, gönüllü olma ve prososyallik gibi sosyal anlamdaki davranışları gerçekleştirmenin yanı sıra, iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikayet etme ve onların yanlışını bulma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içermektedir. Organ, bir çalışmasında; ÖVD'nın kaynağını, kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak görmüş ve " bir bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar" şeklinde tanımlamıştır (Podsakoff ve Mackenzie, 2000, s.516).

Diğer bir tanımla ÖVD, örgütlere fayda sağlayan, fakat örgüt tarafından yapılması zorlanmayan ve şart koşulmayan davranışları ifade etmektedir (Ölçüm Çetin, 2004, s. 11).

Graham tarafından yapılan tanımlamada ise; yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilmekte ve ÖVD, "örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Graham'ın tanımı; ÖVD sınırlarını genişletmekte ve sözleşmelere dayanan formal davranışları da kapsamaktadır (Graham, 2000, s.70).

Katz ve Kahn ise; ÖVD'nı role bağlı davranışlar ile yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamışlardır (Ölçüm Çetin, 2004, s.5).

Tanım formüle edilirse;

ÖVD= (Kişilerin Örgüt İçi Davranışları) - (Role Bağlı Davranışlar)

2.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Bu bölümde ÖVD boyutları verilmiştir. Bu boyutlar literatürde ÖVD'nın babası sayılan Organ'ın sınıflandırmaları ve literatürdeki diğer sınıflandırmalar olarak iki başlıkta incelenmiştir.

2.1.2.1 Dennis ORGAN Tarafından Ortaya Konulan ÖVD Boyutları

Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" önermesini izleyen Bateman "nicel olmayan performans" diye adlandırılan bir ölçek geliştirmiş ve Smith bu ölçme tekniği ile yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık literatürüne katkıda bulunmuştur. Bateman araştırma sonucunda iki boyuttan bahsetmiştir. Birincisi diğerlerini düşünme (altruism) ve işbirliği, ikincisi ise ileri görev bilincidir (Çınar, 2000, s.15).

Organ, C. A. Smith'in bulgularından yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını oluşturmaya yönelmiştir. Bunlar: Gönüllü Centilmenlik (Sportmanship), Nezaket Tabanlı Bilgilendirme (Courtesy), Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)'dir (Çınar, 2000, s.15).

Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınıflayabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonunda yardımseverlik (altruism) vicdanlılık boyutları ortaya çıkmıştır. Daha sonraları Organ ve Graham'ın örgütsel erdem (civic virtue), örgütsel nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarını da eklenmeleriyle beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001, s.10). Bunlar:

1. Yardımseverlik (Altruism, diğerkamalık, diğerlerini düşünme, özgecilik)

2. Vicdanlılık (Conscientiousness)
3. Sportmenlik (Sportmanship)
4. Nezaket (Courtesy)
5. Örgütsel Erdemdir (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)
(Civic Virtue)

2.1.2.1.1 Yardımseverlik (Diğerkâmlık)

Organ; yardımseverliği, bireyin bir görevde diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik gösterdiği tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmıştır. Organizasyonda iş ile ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir. Bir arkadaşı rahatsızlandığı için onun yerine bakan öğretmenin bu davranışı yardımseverliğe örnek olarak gösterilebilir (Özdevecioğlu, 2003, s.21).

Yardımseverlik örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup, işe gelemediği bir günde onun işini üstlenmek, diğerlerini düşünme biçimindeki örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilebilir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha fazla başkalarının derdinin dinleyen, herkesten daha fazla diğer çalışanlara yardım eden kişilerin davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003, s.18).

2.1.2.1.2 Vicdanlılık (Conscientousness)

Organ; vicdanlılığı, kişilerin mecbur olmadıkları halde gönüllü olarak yerine getirdiği roller olarak tanımlar. İşte fazla mesai, iş yerinde zamanı etkili kullanma, dakiklik, dinlenme zamanlarını dikkatli kullanma, görevinin gerektirdiği kurallara yakalanma tehlikesi olmasa da uyma gibi davranışları içermektedir. Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarından daha fazla ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmeleri vicdanlılıktır (Özen İşbaşı, 2000, s.26).

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde ve suistimal etmeden kullanma, görevin kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Bulunduğu örgütte herkesten daha aktif olma, herkesten daha fazla çalışma ve kimsenin istemediği işleri gönüllü olarak alma davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003, s.26).

2.1.2.1.3 Sportmenlik (Sportmanship)

Organ; sportmenliği, çalışanların gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmaları, çok Şikâyetçi olmaktan imtina etmeleri ve hoşgörlü olmaları olarak ifade etmiştir. Sorunlarını gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınarak geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınma davranışları sportmenliğe örnek teşkil edebilir (Özen İşbaşı, 2000, s.28). Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha az Şikâyet eden, işle ilgili olumsuzlukları fazla büyütmeyen kişilerin bu davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003, s.27).

2.1.2.1.4 Nezaket (Courtesy)

İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Özen İşbaşı, 2000, s.29). Organ, nezaket boyutunu kurumdaki iletişimle ilişkilendirmektedir. Kurumda işleri gereği sürekli iletişim içinde olmaları gereken, birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin birbirlerini önceden haberdar etmeleri, birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmaları, bilgi aktarmaları, danışmaları, örnek olarak verilebilir (Kamer, 2001, s.11).

Diğerkâmlık ve nezaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri güç boyutlardadır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Diğerkâmlıkta kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar vardır (Özen İşbaşı, 2000, s.29).

2.1.2.1.5 Örgütsel Erdem (Civic Virtue)

Organ'ın (1990) kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım”, Graham tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorunlu biçimde katılma” biçiminde ifade etmiştir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre kendini daha fazla geliştirme,

yenileme, alanındaki gelişmeleri takip etme davranışlarını içeren örgütsel vatandaşlık boyutudur (Ünal, 2003, s.28).

İyi bir örgüt vatandaşı kurumla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye yönelir ve bu fikirleri ifade eder, toplantılara ve tartışmalara düzenli ve aktif olarak katılır, yenilikleri kolay kabul eder, değişimleri yakından izler ve öğrendiklerini paylaşmaktan zevk duyar (Çınar, 2000, s.16).

2.1.2.2 Diğer ÖVD Boyutları

Literatürde Organ'in ortaya koymuş olduğu ÖVD boyutları haricinde birçok vatandaşlık boyutu belirlenmiş ve araştırma konusu edilmiştir. Bu bölümde bu boyutlardan en çok dikkat çekenler incelenecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında yer alan bu boyutlar, genel olarak örgütün etkin bir şekilde işlemesine yönelik, örgütün yararını amaçlayan davranış şekilleridir. İçerik itibarıyla Organ tarafından kabul edilen boyutlarla benzerlikler göstermektedir.

2.1.2.2.1 Yardımsever Davranışlar

ÖVD alanında çalışan bilim adamlarının üzerinde durdukları en önemli vatandaşlık davranışıdır. Kavramsal olarak, kendiliğinden ve gönüllü olarak başkalarına yardım etmek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkmasına engel olmak anlamındadır. Bu tanımın çeşitli araştırmacıların çalışmalarındaki boyutları tablo 2.1'de verilmiştir. Yapılan çalışmalar yardım etme davranışının bütün çeşitlerinin birbirine yakın anlamlara geldiği gerçeğini teyid etmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 2000, s.525).

Tablo 2. 1 Yardımseverlik Davranışıyla İlgili Tanımlar

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	YARDIM ETME DAVRANIŞI
Smith, Organ, Near (1983)	Özgecilik- Belirli bir şahsa ve yüz yüze doğrudan yardıma yönelik durumları kapsayan davranış
Organ (1988, 1990a 1990b)	<p>Özgecilik- Bir diğerine bir iş probleminde gönüllü yardımcı olma durumudur.</p> <p>Nezaket- Meydana gelebilecek problemlerden korunmayı sağlayabilecek karşı tedbirleri almak, esas konuya girerek iş programından önce ilk dikkat etmeleri gerekenler konusunda uyarıda bulunmak.</p> <p>Barış Sağlayıcılık- Yapıcı olmayan kavga dövüş gibi olayların meydana gelmesini önleyici hareketler.</p> <p>Neşelendirmek- İş arkadaşlarına mesleki gelişmelerini sağlamak için cesaretlendirmek, teşvik edici sözler söylemek, başarılarla yüreklendirmek.</p>
Graham (1989) Moorman, Blakely(1995)	Kişilerarası Yardımlaşma- İş arkadaşları arasında gerektiğinde yardımlaşmaya odaklanmak.
Williams&Anderson (1991)	ÖVD-B- Belirli şahıslar üzerinde faydası hemen görülen ve bu yolla dolaylı olarak örgüte yansıyan davranışlardır (mesela yokluklarında diğerlerine yardım diğer personel üzerinde hemen ilgi çeker. İlk araştırmalar ÖVD-B'yi özgecilik boyutu olarak isimlendirmişlerdir).
George, Brief (1992); George&Jones(1997)	İş arkadaşlarına yardım- Bütün gönüllü yardımlaşmaları içerir. Bunun işte başarı sağlayarak hedefe varmada kolaylık sağlayıcı, başarı odaklı yardım ve teşvikler olarak sayılabilir.
Borman&Motowidlo (1993,1997)	İş arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği- İş arkadaşlarına destek olma yardımlaşma, müşterilere destek olma ile yardımlaşma ve fedakârlık.
Van Scotter&Motowidlo (1996)	Kişiler arası yardım etme- Örgütsel amaca yönelik başarı sağlamayı kolaylaştırıcı davranışlar ve ilaveten kendiliğinden oluşan yardımlaşma davranışları Smith'e göre (1983) özgecilik olarak isimlendirilirken, George ve Brief (1992) iş arkadaşları arasında kişisel yardımlaşma olarak isimlendirilir

Kaynak: Topaloğlu, 2005, s. 44

Podsakoff ve Mackenzie (2000, s.525) tarafından üç ekstra rol davranışından biri olarak tanımlanan ve ÖVD alanında çalışan hemen herkes tarafından ÖVD'nin önemli bir boyutu olarak kabul gören yardımcı olma davranışı, yapılan yardımların hedefine göre iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların birbirlerine yardımcı olmaları, yani özgecilik davranışdır. Bu tip davranışlar, hem örgüt verimliliğine katkı sağlamakta, hem de çalışanlar arasında bir bağlılık ve uyum yaratmaktadır. Yardımcı olma davranışının diğer boyutu ise;

Organ'ın "vicdanlılık" boyutunda olduğu gibi örgüte destek verme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranış şekli ise; örgütün faaliyetlerine devam etmesinde ve yöneticilerin doğru kararlar almalarında etkili olmaktadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003, s.4)

2.1.2.2.2 Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, örgütün itibarını yayma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır. Aslında, örgütsel sadakat, örgütü dışarıya karşı tanıtmayı, dış tehlikelere karşı örgütü korumayı, savunmayı ve zor şartlarda örgüte bağlı kalmayı gerektirmektedir. Ana düşüncesi çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesi olan örgütsel sadakat kavramının, örgütsel psikoloji alanında birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. Sanjeev'e göre örgütsel sadakat; bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000, s.1).

2.1.2.2.3 Örgütsel Uyum

Örgütsel uyum davranışının ÖVD ile ilişkisi eskilere dayanmaktadır. Bu boyut, Smith ve arkadaşları tarafından uyum olarak genelleştirilmiştir. Graham'ın örgütsel itaat boyutu, William ve Anderson'un ÖVD-0 boyutu, Borman ve Motowidlo'nun örgütün kurallarına ve izleklere uyma boyutu, Van Scotter ve Motowidlo'nun işe adanma boyutunun bazı yönlerini kapsamaktadır. Bu boyut, hiç kimse izlemese ve gözetlemese bile, sonuçlan dürüst bir bağlılık olan örgütün kurallarına, izleklere ve düzenlemelerine uyumu içeren ve kişilerin örgütün kurallarını içselleştirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 2000, s.517). Uyumluluk davranışları, Organ'ın "vicdanlılık" boyutuyla benzer hususları kapsamaktadır (Çelik, 2007, s.138)

2.1.2.2.4 Kişisel İnsiyatif

Birçok araştırmacı, ÖVD'nı kişisel insiyatif olarak görmektedir. İnsiyatif kullanma davranışları, çalışanların gönüllülüğüne dayanmaktadır. Çalışanlar insiyatif kullanma konusunda yetkilendirilseler bile, eğer insiyatif kullanma konusunda gönüllü değillerse istenilen sonuçlar alınmamaktadır. Çalışanların insiyatif kullanma konusundaki isteksizlikleri ise; sorumluluk alma konusundaki isteksizliklerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla

sorumluluk kabul ederek inisiyatif kullanan çalışanlar, ekstra rol davranışları göstermektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 2000, s.530). Bu nedenle Morrison ve Phelps tarafından bu boyut "işte sorumluluk alma" (taking charge at work)" olarak da adlandırılmıştır. (Çelik, 2007, s.139)

2.1.2.2.5 Kişisel Gelişim

Katz, George ve Brief, kendi kendini geliştirmeyi ÖVD'nin anahtar boyutu olarak kabul etmektedirler. Örgütsel amaçlara karşı bağlılık duyguları farklı olan çalışanlar, kendi kişisel başarı ve ilerlemeleri konularında da farklı yaklaşımlara sahiptir. Örgütler, çalışanlarına yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme olanakları sağlayarak, kişisel değer ve paye kazanma isteklerini karşılama yoluyla çalışanlarının kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır (Eren, 2001, s.41).

2.1.2.2.6 İşgörenlerin Sesini Duyurması (Voice Effect) Davranışı:

Çalışanların örgüt içerisinde, doğruluk süreçlerine bakış açısı kararlara katılımın en önemli koşullarından biridir. Bu bağlamda, bu davranış biçimi çalışanların işletmenin faaliyetlerine yönelik olarak getirdiği olumlu önerileri kapsamaktadır. Bu davranışların da vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak kabul edilmesinin sebebi; tüm çalışanların gördükleri aksaklıkları bildirmek konusunda gönüllü olmamaları, bazılarının nemelazımcılık yapmalarıdır. Bu davranışın yardımcı olma davranışından olan farkı ise; geleceğe yönelik olan ve faaliyetin daha iyi bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğine dair öneriler getiren bir davranış biçimi olmasıdır (Çelik, 2007, s.140).

2.1.2.2.7 İhbar (Whistle Blowing) Davranışı

Callahan ve Collins (1992) 'ye göre çalışanların örgüt ortamında ortaya çıkan gayri resmi ya da ahlaki olmayan durum veya uygulamaları fark edip söz konusu durumları yönetime bildirmeleri şeklinde gerçekleşen davranışlardır. Bu tarz davranışların hedefi bir şeylere karşı koymak ya da bazı şeyleri negatif olarak bildirmektir (Çelik, 2007, s.141).

2.1.3 Örgütsel Vatandaşlık İle Benzer Nitelikte Olan Davranışlar

Aşağıda örgütsel vatandaşlık ile benzer nitelikte olan davranışlara yer verilmiştir.

2.1.3.1 Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, bireyin isteğine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardım etme, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı öneriler sunma örgütün başarısı için çabalama bu tür davranışlara örnektir (Kamer, 2001, s.21).

2.1.3.2 Psikolojik Kontratlar

İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım yararlar beklerler. Örneğin, bir işe giren kişi, bunun karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma, iş doyumunu elde etme, beğenilme gibi) kazançlar umar. Örgüte katılan birey, örgütle, yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir anlaşma imzalar. Fakat yazılı olmayan bir anlaşmada yapılmış varsayımlar (Ünal, 2003, s.39).

Somut olarak mevcut olmayan bir anlaşmadır. Çalışanlar çalışmalarının karşılığında ekonomik ve maddi beklentilerinin dışında güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, talep ederler. Eğer kurum sadece yazılı olan anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlayabilirler (Oktay, 1996, s.291)

2.1.3.3 Rol Davranışları

Rol davranışları biçimsel (in-rol) ve rol fazlası (extra rol) davranışları olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.1.3.3.1 Biçimsel Rol (in -Role) Davranışları

Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen ve çalışanlara yerine getirmeleri emredilen, sözleşmelere de konu olan davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün resmi ödül ve ceza sistemi

tarafından tanınmakta ve yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedir (Çelik, 2007, s.110).

Organ ise, biçimsel rol davranışını; biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Organ'a göre, biçimsel rol davranışı; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu olan gereksinimlerdir (Organ, 1997, s.86).

Sonuç olarak; biçimsel rol davranışları, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Çalışanlar bu tip davranışlarını aksattıklarında ya yönetim tarafından iş akitleri feshedilmekte veya cezalandırılmakta; ya da işletmeler zarar görmektedir. Bu yüzden biçimsel rol davranışları hem çalışanların hem de işletmelerin varlıklarının sebebini teşkil etmektedir. Biçimsel rol davranışları ÖVD dışında olan davranışlardır (Çelik, 2007, s.111–112).

2.1.3.3.2 Rol Fazlası (extra-rol) Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel teşkil eden kavramlardan biri olan " rol fazlası davranış", biçimsel rol davranışının tersine gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan, ancak; çalışanların gönüllü olarak örgüt yararına sergiledikleri olumlu sosyal davranışlardır (Çelik, 2007, s. 112–113).

Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Bu davranışlar aynı zamanda örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak faaliyetleri, gönüllü davranışları ve çalışanların yardımseverliğini içermektedir. Çalışanların örgüt adına katıldıkları ve katılırken örgüt yararını gözettileri bu gönüllü faaliyetler, örgütte vatandaşlık duygularından kaynaklanmaktadır (Organ, 1997, s.88).

Sonuç olarak; rol fazlası davranışlar ÖVD ile aynı anlamı taşımakta ve çalışanların vatandaşlık duyguları ve örgütlerine olan duygusal bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan davranışları kapsamaktadır.

2.1.3.4 Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)

Kaynağını çalışanların kültürlerinden alan ve çalışanların inandıkları için uyguladıkları davranışlardan oluşan prososyal örgütsel davranışların tanımı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Çelik, 2007, s. 107).

Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırlar. Ancak, her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler. (Özen İşbaşı 2000, s.15–16).

Prososyal örgütsel davranışlar, daha çok ÖVD'nin yardımcı olma (özgecilik) boyutuyla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, bu tip davranışlar sayesinde yöneticileri ve iş arkadaşları ile uyumlu bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir (Kamer, 2001, s.10). Bunların yanında, formal rol tanımlarında olmayan gönüllü davranışlar da prososyal örgütsel davranışları kapsamındadır. Organ, bu tanımlamayla prososyal Örgütsel davranışların ÖVD ile birbirine çok benzediğini iddia etmektedir (Çelik, 2007, s.108).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına temel oluşturan kavramlardan biri olan prososyal örgütsel davranışlar, " rol fazlası " (extra role) ve "biçimsel rol" (in-role) olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Rol fazlası davranışlar, biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve organizasyonun etkin fonksiyon göstermesi için sergilenen pozitif sosyal davranışlardır. Biçimsel rol davranışları ise, rol fazlası davranışların tersine iş tanımında ayrıntılı bir biçimde belirtilen davranışlardır. Çalışanlar sözleşmeleri gereği bu davranışları sergilemekten sorumludurlar (Çelik, 2007, s.108).

Prososyal davranışlar, ÖVD'lerini kapsamaktadır. ÖVD'leri her zaman örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koyarken, prososyal örgütsel davranışlar örgütün zarar görmesine bile sebep olabilmektedir. ÖVD'leri çalışanların işle ilgili konularda birbirleri ile yardımlaşmalarını vatandaşlık boyutu kabul ederken, çalışanların işle ilgili olmayan özel sıkıntılarında birbirleri ile yardımlaşmalarını da prososyal örgütsel davranış sınırları içerisinde kabul edilmektedir. Sonuç olarak; ÖVD prososyal örgütsel davranışların bir parçasıdır ve çalışanların davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma ve iyilik yapma konusunda ulaşabilecekleri en son noktadır (Çelik, 2007, s.110).

2.1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eten Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, motivasyon, iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçları liderin özellikleri, işin özellikleri, kıdem ve hiyerarşi, örgütsel vizyon, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi, örgütün özellikleri faktörleri incelenmiştir.

2.1.4.1 Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır. Sakumura ve Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Kidron örgütsel bağlılığın "daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda örgüt üyeliğini sürdürme niyeti" olduğunu ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonudur. Benzer şekilde Locke ve Kalleberg de bağlılığı, işe ait değerler ile örgütsel ödüller arasındaki uyumun bir fonksiyonu şeklinde tanımlamışlardır (Balay, 2000, s.13).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanımlama Porter, Mowday ve Steers'e aittir. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Samancı, 2006, s.33)

Çalışanların kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu, çalışanların örgüte bağlanmasına sebep olmaktadır. Kişiler, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanıyorlarsa; örgüte bağlılıkları artmaktadır (Yıldırım, 2002, s.8)

2.1.4.2 Bireyin Ruhsal Durumu

Ruhsal açıdan olumlu özelliklere sahip bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda yardımseverlik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır. Olumlu psikolojiye sahip bireyler ruh hallerinden dolayı daha ilgili ve verimli olacaktır. Pozitif düşünme gücüne sahip bireyler çalıştığı işe inanmaktadırlar (Kamer, 2001, s.16).

2.1.4.3 Motivasyon

Motivasyon, günlük hayata girmiş bir kavramdır ve genel olarak isteklendirmeyi ifade etmektedir. Özel anlamıyla ise; bireylerin davranışlarını istenilen istikamete kanalize etmek ve sonuç olarak bireylerin davranışlarında istenilen yönde değişiklik yaratmaktır (Çelik, 2007, s.105).

Örgütlerde çalışanların verimliliğini artırmak için, farklı yöntemlerle çalışanların davranışları etkilenmeye çalışılmaktadır. Bu yöntemler, her yönetim teorisine göre farklılık göstermektedir. Klasik yönetim teorisinde, çalışanların duyguları ihmal edildiğinden, Taylor'a göre çalışanları motive ederek verimliliklerini artırmak için kazançlarında artış sağlamak yeterli olmaktadır (Eroğlu, 1984, s.21).

Gündüz Çekmecelioğlu'na (2004) göre çalışanların yaptıkları çalışmaların sonuçlarının planlanan hedeflere uygunluğunun kontrol edildiği denetleme fonksiyonu, çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanlara güvenen ve hataları tecrübeler için fırsat sayan yönetim anlayışı, çalışanların iş tatminlerini olumlu etkilemektedir. Bağımsızlık, insanların özünde vardır. Birçok insan yaptığı işe karışılmasından rahatsız olmaktadır. Sıkı bir denetim yerine, yaygın hataları tespit ederek çalışanların hata yapma sebeplerini tespit edip çözüm yolları aranması, çalışanların moral ve motivasyonunu artıracaktır. Çalışanlara hata yapma fırsatı verilmesi onları yeni şeyler deneme konusunda heveslendirmektedir Motivasyon ile ÖVD arasında yakın bir ilişki vardır (Gündüz Çekmecelioğlu, 2004, s.8).

Motivasyon çalışanların kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktadır. ÖVD üzerinde direkt olarak etkili değildir. Fakat, motivasyon yaratmak için yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili alınan tedbirler, örgüt kültürünü ve ÖVD'nı etkilemektedir. Motivasyon olmadan ÖVD'ndan bahsedilememekte, fakat motivasyon tek başına ÖVD için yeterli olmamaktadır (Çelik, 2007, s.107).

2.1.4.4 İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek,1995, s.91). Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Davis, 1984, s.96).

İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir. (Erdoğan, 1996, s.231).

Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Ege, 2000, s.9). Rol gereklerini yerine getirmeyen çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını hiç sergilemeyeceklerdir.

2.1.4.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda (Organ, 1998, 1990) en çok vurgulanan bilişsel faktörün, çalışanların adalete ilişkin algılamaları olduğu görülmektedir. Greenberg (1996) örgütsel adaleti; bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algısı olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.77).

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtım adaleti; oransal payları belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere kaynakların paylaşılmasıdır. Folger ve Crapanzano (1991) prosedür adaletini; metodlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.78).

Etkileşim adaleti; yöneticilerin, biçimsel prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla dürüst ve samimi bir iletişim kurulması, onların algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Özen İşbaşı, 2000, s.50).

Bireyler arası etkileşimde karar organının ya da amir konumundaki kişinin davranışlarının çalışanlar tarafından adil olarak değerlendirilmesi, örgüt yararına davranışların artmasına neden olmaktadır. Bunlar; dürüstlük, içtenlik, taraf tutmama ve saygı gibi özelliklerdir (Kamer, 2001, s.19).

Atalay, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet konulu tez çalışmasında; örgütsel adalet faktörünün, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında dolaylı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendirmek için örgütsel

vatandaşlık davranışlarını etkileyen diğer faktörlere önem verilmesini önermektedir (Atalay, 2005, s.45).

2.1.4.6 İhtiyaçlar

Güdüler bir kişinin ihtiyaçlarının ifadeleridir. Bu nedenle kişisel ve içseldirler (Davis, 1984, s.52). İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin, bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler, performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır (Kamer, 2001, s.17).

2.1.4.7 Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven

Organ (1990) çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmiştir (Özen İşbaşı, 2000, s.85).

Smith, Organ ve Near (1983) lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkâmlık boyutuyla da iş tatmini vasıtasıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır (Kamer, 2001, s.20).

2.1.4.8 İşin Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ile Organ'a (1990) göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Örneğin, bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması, aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Kamer, 2001, s.19).

2.1.4.9 Kıdem ve Hiyerarşik Düzey

Morrison (1994)'a göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak, örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler. Çalışanların bağlılığını, kıdemin nasıl etkilediği incelenmiş; birinci yıl çalışanın güvenlik

ihtiyacı ile beklentileri arasında denge kurmaya çalıştığı, ikinci ve dördüncü yıllar başarı ve statü arttıracak katkılar sağlamaya çalıştığı ve başarısızlık korkusu taşıdığı, beşinci yıldan sonra ise bağlılığını arttırdığı olgunluk aşamasını yaşadığı dönemlerdir. İki ve sekizinci yıllar arasında, kıdemli bireylerin bağlılıklarının artmasına sebep olduğu buna bağlı olarak da rol gereklerini aşan davranışlara sebep olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001, s.21).

2.1.4.10 Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesidir. Çalışanlara vizyon sunmak daha çok çalışmalarını sağlamak için onları yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören ise daha çok çalışma eğilimi gösterecektir (Balay, 2000, s.80). Başarılı bir okul yöneticisi, öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilmeli ve her öğretmenin bu vizyon içinde rolünü görebilmesini sağlamalıdır. Okulların etkililiği, yöneticinin bu vizyoner liderlik özelliğine bağlıdır. Kendini örgüt içinde vizyonun bir parçası olarak gören öğretmen kendini daha güçlü hissederek örgüt yararına daha çok çalışma içine girecektir (Özden, 1999, s.35).

2.1.4.11 Örgütün Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a (1994) göre; çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler. Yine yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşünürlerse, yenilikçi ve işbirlikçi davranışları artırırlar. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterecektir (Kamer, 2001, s.21).

2.1.4.12 Karara Katılım

Katılım, öğretmenlerin stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Stratejik kararlar, içsel güdülenmeyi sağlayarak öğretmenlerin başarı için daha çok çaba sarf etmelerine neden olmaktadır. Böylece hem karara katılan hem de daha etkili olan öğretmen, kısa dönemde belli kararlara, uzun dönemde ise örgüte bağlılık duyarak, daha çok çaba içerisinde olmaktadır. Ayrıca karara katılımın sağlandığı okullardaki öğretmenlerin, daha yüksek düzeyde öz saygı ve okulu sahiplenme duygusu yaşadığı ve öğrencileriyle daha fazla etkileşim içinde oldukları bulunmuştur (Balay, 2000, s.80).

2.1.4.13 Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Yöneticinin görevi, aynı özelliklere ve uyuma sahip insanları bir araya getirerek, örgütsel kültür ve davranış yönünde yeniden sosyalleştirmek olduğu gibi, insan- örgüt ilişkileri doğrultusunda da daha verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu bir yönde çalışanları güdülemektir. Kişi-örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur (Oktay, 1996, s.290–291–295).

2.1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramının, örgütün işleyişine ve sosyal sistemine katkıda bulunan, örgütün ve departmanların daha etkili çalışmasını sağlayan davranış şekli olduğuna çalışmanın başında değinilmiştir. Organ, rol fazlası davranış olarak ÖVD'nin gerek örgüt, gerekse örgüt çalışanları açısından önemli etkiye sahip olduğunu belirtmiş, ÖVD kavramının örgütler ve çalışanları için olan önemine de değinmiştir (Çelik, 2007, s.142).

Van Scotter, ÖVD'nin örgütler için olduğu kadar örgütün çalışanları açısından da önemli bir kavram olduğunu açıklamıştır. Scotter'a göre, eğer çalışanlar tarafından sergilenen bu ekstra rol davranışları, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, bu faaliyetlerde bulunan örgüt çalışanlarının iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olmaktadır (Motowidlo, 2000, s.122) .

Organ tarafından ÖVD, örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ve psikolojik çevredeki performansı artıran davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004, s.10). Yine Barnard, ÖVD sergileyen bireylerin, örgüt içerisinde çalışma gayretlerindeki artıştan bahsetmektedir (Organ, 1997, s.90)

Hill (2002, s.3) Padsokoff ve MacKenzie tarafından, çalışanların performanslarını direkt olarak etkileyen üç ÖVD boyutu tespit edilmiştir. Bunlar; yardımcı olma, sivil erdem ve

vicdanlılık davranışlarıdır. Bilim adamlarına göre; performansı etkileyen değişkenlerden % 17'sini sivil erdem ve vicdanlılık davranışlarının oluşturduğunu, üç boyutun ise toplam % 48 oranında performans üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Çelik, 2007, s.144).

İşgörenlerin işe zamanında gelmeleri, yardımlaşmaları, özverili olmaları, çözüme ortak olmaları, yeniliğe açık olmaları, diğer çalışanlara uyum konusunda yardım etmeleri, sorumluluk almaktan korkmadan yönetime katılmaları performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

İşgörenlerin uyumlu çalışması daha az sorunun çıkmasına yol açar ve yöneticilerin çatışmaları çözmek için daha az zaman ayırırlar. Bu sayede yöneticiler stratejik planlama, iş süreçlerini geliştirme gibi daha kritik konulara zaman ayırabilmektedirler.

Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin kendi aralarında yardımlaşmaları, problemleri kendi aralarında çözmeleri, yönetime katılarak ve fikirlerini ifade ederek karar alma süreçlerini hızlandırmaları, kıt kaynak olarak değerlendirilen zamanın tasarrufunu sağlamaktadır. Örgüte ait her türlü makine ve teçhizat ile hammaddeyi, çalışanların kendi malları gibi kullanmaları ise, maddi yönden bir tasarruf sağlamaktadır. Kısacası; ÖVD örgütler için bir tasarruf aracıdır ve rekabet yarışının kazanılmasında etkilidir (Çelik, 2007, s.146).

"Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" (Eren, 2001, s.543) olarak tanımlanan çatışma, örgüt yönetimleri tarafından belli noktaya kadar istenilen ve belli noktadan sonra sakınılan bir durumdur.

Çalışanların hoş görülmesi olmaları, mümkün olduğu kadar sorunları büyütmeden ve bunlardan şikâyetçi olmadan işlerine devam etmeleri, yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Çatışmanın azalması, işletmelerde alınan kararların hiç tartışılmadan konsensus içerisinde alınması ve statükocu bir işletme yapısının kabul edilmesi anlamına gelmemektedir. ÖVD'nin sivil erdem boyutu, çalışanların yönetime katılmalarını ve kendi doğrularını dile getirmelerini öngörmektedir. Dolayısıyla, ÖVD fonksiyonel olmayan çatışmayı en aza indirmekte ve fonksiyonel çatışmayı da desteklemektedir (Çelik, 2007, s.149).

Çalışanlar, işlerinden ve iş ortamından beklentilerinin karşılandığı konusunda olumlu bir algı içerisindeyse, iş tatmini artmaktadır. Burada algı, önem arz etmektedir. Yönetim,

çalışanların tüm beklentilerinin karşıladığını düşünse bile, çalışanların algıları aynı istikamette değilse, iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır.

Kahn tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların iş tatmin seviyeleri düştüğünde işlerinden yakınma oranlarında % 44, işgücü devrinde de % 70 oranında bir artış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; Erdoğan (1994, s.378) tarafından iş tatmininin, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını, verimliliğini ve çalışanların huzurunu etkilediği iddia edilmektedir.

ÖVD konusunda yapılan birçok çalışma, iş tatmini ile ÖVD boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının ilişkili olduğunu, iş tatmininin birçok faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bunlardan en önemlileri; çalışanların işlerini yaparken duymakta oldukları hazdır. İnsanlar, işe yaradıklarını hissettikleri sürece mutlu olmakta ve yaptıkları işlerden haz duymaktadır. İşe yarama, sadece makinenin başına geçip ürün üretmek değildir. Problemleri bir çalışana destek verilerek onun mesleğe kazanılması da işe yaramaktır. Bu kapsamda, ÖVD sergileyenler hem işlerini fazlasıyla yapmakta, hem de diğer çalışanlar ile yöneticilerin sıkıntılarına destek olmaktadır. Bu durum çalışanların işle ilgili tatminlerinde artış sağlamaktadır (Ertürk, Yılmaz ve Ceylan, 2004, s.192).

2.2 LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, yöneticilikle liderlik arasındaki farklar, liderlik kuramları ve liderlik stilleri incelenmiştir.

2.2.1 Liderlik Kavramı

Lider, sözlük anlamı olarak yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Başka bir tanımda ise, lider, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse olarak açıklanır. Liderlik, sözlükte, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamlarına da gelebilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr/TR>).

Liderlik çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme alanı olmasına karşın, liderliğin ne ifade ettiği konusunda ortak bir tanım oluşmamıştır. Liderlik kavramı ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım yapılmıştır. Son yıllarda ise liderlikle ilgili gündeme gelen yeni kavramlara bağlı olarak yeni tanımlar yapılmaktadır (Şişman, 2002, s.3).

Eren (2000, s.48) liderliği, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzulan benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyma ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirmeyi sağlama olarak tanımlar.

Demirtaş ve Güneş'e (2002, s.101) göre ise liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eşgüdümleme ve isteklendirme yeteneğidir.

Kielar (2005) liderliğin, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olduğunu ifade ederken, “liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturmaktadır” der (Çetiner, 2008, s.4).

Bursalıoğlu (1997, s.301) lideri, “grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse” olarak tanımlar. Korkut (1992, s.159), lideri “insan ve madde kaynaklarını, işgörenlerin amaç ve ihtiyaçlarını, örgütün amaçları doğrultusunda ve bu amaçları birlikte gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren kişi” olarak tarif eder.

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere liderlik bir süreçtir. Lider, bu süreci oluştururken, izleyenlere hükmetmeye değil, onları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmeye çalışmalıdır (Goleman, 1999, s.193).

Psikolojide davranışsal okulun ortaya çıkmasıyla birlikte liderlikle ilgili çalışmalar, liderin özellikleri yerine davranışlarına odaklanarak yeni bir alana yönelmiştir. 1940'lardan itibaren araştırmalar liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat Daha sonra bu iki yaklaşımın, yetersiz ve eksik olduğu ileri sürülmüş ve yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. “Durumsallık” olarak adlandırılan bu yaklaşımda, sadece liderin özellikleri, davranışları değil; takipçilerin, meslektaş ve üstlerin davranış ve beklentileri, örgütsel ortam gibi faktörler de göz önüne alınmıştır. Bu yaklaşımda liderliğin durumlara göre olması gerektiği savunulmuştur. Her duruma uyan bir liderlik tipinin olmadığı, bir durum için uygun olan ölçülerin diğer bir durum için uygun olmayabileceği görüşü ileri sürülmüştür (Açıkalın, 2003, s.18). Liderlik, örgütün içinde bulunduğu duruma göre şekillenen bir kavramdır.

Özden (1999, s.87)' e göre kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderlerin belli başlı ortak davranışlara sahip olduklarını görmek mümkündür. Bu ortak davranışlar şöyle sıralanabilir

- Liderler, istedikleri şeyi değil doğru olan şeyi yaparlar.
- Farklılık yaratmaya çalışırlar.

- Liderler örgütün misyon ve amacını hep göz önünde bulundururlar.
- Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara değer verirler ve yanlarındaki kişilerin yeteneklerini bir tehdit değil bir güç sayarlar.
- Liderler, diğer insanlarda görmek istedikleri davranışları önce kendileri gerçekleştirirler.

Tarih boyunca liderler izleyenleri tarafından farklı şekillerde algılanmışlardır. Liderlerin farklı algılanışının sebebinin, onların öne çıkan bir takım kişisel özelliklerinden kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Fisher ve Muller (2005, s.3) liderlerin bu kişisel özelliklerinin izleyicileri tarafından algılanış biçimlerini şu başlıklar altında ele almışlardır;

- Tanrısal Liderler (Roma İmparatorları, Eski Japon İmparatorları vb.),
- Savaşçı Liderler (Büyük İskender, Atilla, Cengiz Han, Napolyon vb.),
- Kahramanlar,
- Varlıklı Sınıf (Vanderbilt, Rockefeller, Kennedy, DoPont, Ford, Bill Gates vb.),
- Değişim Liderleri (Abraham Lincoln, Roosevelt, Nelson Mandela, Rosa Parks vb.),
- Sembolik Liderler (İngiltere Kraliçesi vb.),
- Entelektüeller (Socrates, Plâto, Albert Einstein vb.),
- Uzlaşmacılar (Colin Powell, Henry Kissinger vb.),
- Öğretici Liderler (Confucius, Hz. Muhammed vb.),
- Mucitler ve Kâşifler (Benjamin Franklin, Thomas Edison, George Eastman, Marco Polo vb.),
- Politikacılar ve Devlet Adamları (Churchill, Atatürk, Gandhi vb.),
- Ödüllendiriciler/ Cezalandırıcılar (William Randolph Hearst, VIII. Henry vb.),
- Hizmetkâr Liderler (Gandhi, Rahibe Terasa vb.).

Bilimsel çalışmalardaki sınıflandırmalar yukarıdaki sınıflandırmadan oldukça farklılaşmaktadır. Bu çalışmada yönetici ve lider arasındaki farklar betimlendikten sonra liderlik kuramları “Özellik Kuramı, Durumsallık Kuramı ve Davranışçı Liderlik Kuramı” olarak incelenecektir.

2.2.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir (Koçak, 2006,s.22). Davis’e (1984) göre yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları

denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Bilir, 2007, s.8).

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içerir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Liderlik, değişimleri izleme, yaratıcılık, yönlendiricilik ve etkileycilik gibi özellikleri gerektirir (Erçetin, 2000, s.12).

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alır; lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu konumdan alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.216).

Hickman (1990) ve Wofford (1982)'ye göre yöneticiler daha çok otorite kullanırlarken liderler etki kullanmaktadırlar. Güç ve etki sık sık birbirinin yerine kullanılmasına karşın güç; içinde bulunulan pozisyona göre çalışanları etkileme yeteneği; etki davranış, duygu ve düşünceleri etkileme sürecidir. Otorite ise davranışı yönetmek için çalışanlara güç kullanmaktır. Otoritesiz yöneticiler ise kendilerini kötü ve güçsüz hissederler (Şahin, 2003, s.13).

Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu zaman başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yönetir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.217).

Liderlik bireysel ve grup davranışlarını etkileme gücü içermesi nedeniyle örgütsel bakış açısından önemlidir. Conger (1978)'e göre astların davranışlarının doğrudan zorlanması gerektiğine inanan kimi yöneticiler liderliği uygulayamazlar (Keçecioğlu, 1998, s.10).

Day (2000)'e göre lider vizyon, kültür ve kişilerarası iletişimin nasıl olacağını belirler ve bunların devamını sağlar. Yönetici ise örgütteki işleri örgütler, destekler ve örgütsel faaliyetleri izler (Oğuz Çuhadaroğlu, 2008, s.4).

Bennis (1989) yönetici ve lider arasındaki temel ayrımı tablo 2.2 de ki gibi vermiştir (Keçecioğlu, 1998, s.10).

Tablo 2. 2 Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklar

Yöneticilik	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarlayıcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin sorulan önemlidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioğlu (1998), Liderlik ve Liderler

Knoop yöneticide bulunması gereken liderlik niteliklerini şöyle açıklamaktadır (Akt: Aydın, 1997, s.83):

- Yönetici, yönettiği örgütün programını ve amacını iyi kavramalı ve elemanlarının bu amaç ve programın gerçekleşmesi için üstlenebilecekleri en uygun rolleri saptamalıdır.
- Yöneticide, insanları anlama ve değerlendirme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları anlamak, değerlendirmekten daha zordur. Çünkü anlamak, sadece şimdi ne olduklarını bilmek değil, gerçekte kapasitelerinin ne olduğunu ve gelecekte nasıl bir düzeye ulaşabileceklerini kestirebilmektir.
- Yönetici, örgütte karşılıklı güven ve saygı ilişkileri geliştirebilmelidir.
- Yönetici, demokratik ilkelere uymalı. Katılımcı bir karar mekanizması geliştirerek, örgütün bütününcü ancak personelle birlikte yönetebileceğini unutmamalıdır.

Gardner ve Schermerhorn (1992) bazı araştırmacıların yöneticiliğe ve liderliğe bakış açılarını tablo 2.3 de ki gibi vermişlerdir (Şahin, 2003, s.14);

Tablo 2. 3 Liderlik ve Yöneticiliğe Üç Temel Bakış

Bakış	Betimleme	Temsil Eden Yazar
Liderlik =Yöneticilik	Liderlik yetenekli çalışanları seçme, onlara amaç ve yön birliği sağlama ve çalışanların güvenini kazanmadır. Yönetim, planlama, örgütleme ve kontrol etme işlevleri liderin işinin eleştirel bileşenleridir.	Drucker

Liderlik ve yöneticilik ayrı fakat birbirini tamamlayıcı süreçlerdir.	Liderliğin ilk işlevi yapılanma, üretme veya değişime uyum sağlamaktır. Karşıt olarak yöneticiliğin ilk işlevi bir örgütü bütçe ve zamanlama ile ilgili başarılı kılmaktır. Her ikisi de basan için gereklidir.	Kotter, Bass, Jaques, Quinn
Liderlik ≠ Yöneticilik	Liderlik ve yöneticilik tamamen farklıdır. Yöneticiler düzenli ve durağan bir ortamda işi, bir süreci yerine getirme şeklinde algırlar. Liderler yaratma gücüne sahiptirler. Risk alırlar, düzensiz ve kararsız ortamda çalışabilir ve değişim için fırsat ararlar.	Zaleznik, Burns

Kaynak: Gardner ve Schermerhorn (1992) 'dan aktaran Şahin, 2003, s.14

Erçetin (2000) liderlik ile yöneticilik arasında belirli farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir. Bu farklar tablo 2.4 de verilmiştir;

Tablo 2. 4 Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik	Yöneticilik
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel benimseme.
İnsanların olabirliklik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirirler.	İşlerini birleştirmek için, karar alma ve insan ve madde kaynağını strateji geliştirme görürler süreci olarak görürler
Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme cezalandırma vb. Esnek taktikler kullanırlar
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Konumlarında kalmalarını sağlayan, günlük rutin işlere hoşgörülle bakarlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.	Varolanı koruma güdülleri riske girme arzularına ket vurur
Yöneticilerin seçenekleri sınırladığı eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler
Empatik yollarla sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları sonra eylemleriyle ilgilenirler	Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Erçetin, Şule (2000, s.13). Lider Sarmalında Vizyon Ankara: Nobel Yayınlar

Kısacası, yöneticilik ve liderlik birbirine yakın fakat birebir eş kavramlar değildir. Yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye, prosedürleri takip etmeye ve olayların nasıl geliştiğini izlemeye çalışırken, liderler seçenekleri çoğaltmaya, yeni hedefler yaratmaya, insanların neler hissettiklerini anlamaya ve olayların nasıl gelişeceğini, birkaç adım ötede örgütü nelerin beklediğini anlamaya çalışırlar.

2.2.3 Liderlik Kuramları

Eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebileceğini savunmaktadır. 1945'den önceleri özellikler kuramı en yaygın kuramken daha sonra davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir (Şahin, 2003, s.15).

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda araştırmacıların bir kısmı liderlik kuramlarını özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsal kuramlar olarak üçe ayırırken; bir kısmı ise bunlara “yeni yaklaşımlar” ya da “Çağdaş teoriler”i de ekleyerek dörde ayırırlar.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003, s.120) çalışmalarında “Değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar, özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanabilir” demişlerdir.

Şahin (2003, s.15), Doğan (2007, s.17) ve Oğuz Çuhadaroğlu (2008, s.18) liderlik kuramlarını dört gruba ayırırlar. Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Brayman tarafından Tablo 2.1 'deki gibi sıralanmıştır(Şahin, 2003, s.15).

Tablo 2.5 Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellikler Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışsal Kuramlar	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuramlar	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Şahin, 2003, s.15

Bu çalışmada liderlik kuramları özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

2.2.3.1 Özellik Kuramları

Özellik kuramları, özellikle 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde, egemen olmuş bir yaklaşımdır. Liderler doğar mı yoksa sonradan mı lider olurlar, sorusuna verilen “ liderler doğar ” yanıtı özellik kuramının temelini oluşturmaktadır. Özellik kuramı, lider olanı lider olmayandan ayıran kişisel özellikleri belirlemekle ilgilidir (Şahin, 2003, s.16)

Eren (2000, s.50), araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikleri fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplamıştır;

- Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.
- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs.
- Sosyal özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Topçu (1999, s.17) , özellikler kuramının en zayıf noktalarının genellemeler yapıp, bu özelliklerin bütün liderlerde bulunduğunu iddia etmesi, neden sonuç ilişkisi ile çalışanları göz ardı etmesi ve bütün özellikleri erkeklere yönelik olarak belirlemesi olduğunu söyler. Bu kuramın verimsiz olması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderin davranışlarına yöneltmişlerdir.

2.2.3.2 Davranış Kuramları

Davranış Yaklaşımı'nda lider davranışları ile ilgili yapılan iki araştırma vardır. Bunlardan birincisi Ohio Üniversitesince yapılan araştırmalar, ikincisi ise Michigan Üniversitesindeki bilim adamları tarafından yapılan araştırmalardır (Dursun, 2009, s.14).

1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasında psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek için Lider Davranışı Tanımlama Ölçeğini (Leader Behaviour

Description Questionnaire-LBDQ) geliştirmişlerdir (Çetiner, 2008, s.7). Bu araştırmalara göre liderin iki davranış boyutu vardır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alan; yani üyelerle samimi ilişkiler kuran ve bireylerde saygı uyandıran liderdir. İkincisi ise girişimcilik ruhu yüksek olan; yani işleri etkili bir biçimde planlayıp organize ederek üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve başarıyı arttırmakta başarılı olan liderdir (Eren, 2001, s.437).

Michigan Üniversitesindeki bilim adamları tarafında yapılan araştırma programında amaç, başarılı grupları inceleyip bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışı işe yönelik ve çalışana yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir (Dursun, 2009, s.15);

- İşe yönelik lider: İşe yönelik liderlik davranışını sergileyen lider astlarının çalışma ve başarılarıyla ilgilenir. Amacı görevin etkin bir biçimde yerine getirilmesidir.
- Çalışana yönelik lider: Çalışana yönelik liderlik davranışını sergileyen lider ise işgörenlerin işlerinden tatmin olmaları ile ilgilenir. Amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır. Araştırma sonuçlarına göre lider her iki davranış biçiminden birini seçer.

Davranış kuramında, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Temel olarak iki lider tipi mevcuttur; göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipi. Bu kurama göre istisnai durumlar haricinde insana yönelmiş lider tipi daha başarılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.221).

Robbins (1998)'e göre davranışçı kuram da genellemelere gittiği ve liderin içinde bulunduğu özel durumu özellik kuramında olduğu gibi göz ardı ettiği için eleştirilmiştir (şahin, 2003, s.17).

2.2.3.3 Durumsallık Kuramları

Reddin'in 3-D kuramına dayandırılarak geliştirilen durumsal kurama göre liderlik dinamik bir süreçtir (şahin, 2003, s.17). Durumsallık kuramı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir "idarecilik" tarzı öneren ve son derece uygulamaya yönelik bir yaklaşımdır (Eren, 2000, s.62).

Bu yaklaşımda liderin hangi ölçüde otoriter (göreve yönelmiş), hangi ölçüde demokratik (insana yönelmiş) olması gerektiği önemlidir. Her şartta uygulanabilecek evrensel tek bir

liderlik stili yoktur, liderlik stiline seçilmesinde durumsal koşulların değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2000, s.252).

Durumsal liderlik modelleri tablo 2.6'da görüldüğü gibidir (Şahin, 2003, s.17).

Tablo 2.6 Durumsallık Modelleri

Temsil Eden Yazar	Liderlik Modeli
Fiedler	Durumsallık modeli
House-Mitchell	Yol-amaç modeli
Vroom-Yetton	Lider katılım modelini
Hersey-Blanchard	Üç boyutlu lider etkililiği

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1996; Robbins, 1998: 309-323; Wofford, 1982: 273-279.

Fred Friedler'in liderlik modelinde içinde bulunulan duruma, yani lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan yetkisinin derecesine göre etkili olabilecek liderlik tarzları vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.224).

House-Mitchell'in yol-amaç modeli liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğunun üzerinde durur. Liderlerin örgütsel amaçlara erişmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımdır (Eren, 2001, s. 437-438).

Vroom-Yetton modeline göre lider duruma göre değişik liderlik modeli gösterebilir. Lider verilen kararların değerlendirmesinde alternatif kararları göz önüne alarak karşılaştırma yapmalıdır (Dursun, 2009, s.16).

Hersey-Blanchard'ın durumsallık modeli görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde yoğunlaşır. Görev davranışına göre lider üyelerine neyin, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki davranışına göre ise lider üyelerle yakın bir bireysel ilişki içersindedir (Özkalp ve Kirel, 2007, s.154).

Durumsal liderlik kuramı özetle şunu söyler (Aydın, 2000, s.262):

- Örgüt üyelerinin yetkinlik seviyeleri zamanla geliştirilebilir.
- Örgüt üyelerinin yetkinlik seviyeleri zamanla geliştirildikçe etkili liderlik biçimi, görev yönelimli davranıştan ilişki yönelimli davranışa doğru bir değişme gösterir.

2.2.4 Liderlik Stilleri

Bir siyaset bilimci olan James McGregor Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” isimli kitabında liderlik teorilerine farklı bir bakış kazandırmış ve dönüşümcü liderlikle sürdürümcü liderliği karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Burns, liderlik stillerini bir sayı doğrusunun birbirine zıt iki ucu gibi olan dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik olmak üzere ikiye ayırır ve bir liderin bunlardan sadece birini sergileyebileceğini söyler (Şen, 2008, s.9).

Dönüşümcü (olağanüstü) liderlik, liderin izleyenlerin çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine odaklıdır. Sürdürümcü (sıradan) liderlik ise, izleyenlerin (çaba, verim, sadakat) itaati karşılığında beklenen ödül üzerine odaklıdır (Bass ve Avolio, 1997, s.78).

Dönüşümcü liderlik stili geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelikken, sürdürümcü liderlik stili geleneklere ve geçmişe dayalıdır. Sürdürümcü liderler, örgütsel kültürlerini var olan kurallar, prosedür ve normlarla oluştururlar. Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanların daha çok çaba göstermeleri için ödüllendirme, para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarını bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarfederler (Eren, 2001, s.366).

Bu çalışmada liderlik stilleri dönüşümcü liderlik (transformational) ve sürdürümcü (transactional) liderlik olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.2.4.1 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yazdığı “liderlik” isimli kitapta sistematize edilmiştir (Koçak, 2006, s.40). Dönüşümcü liderlik yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioglu, 1998, s.27).

Burns, dönüşümcü liderlik davranışını; liderler ve işgörenlerin amaçlanan değişimin elde edilmesi için, liderin ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerini motive etme süreci olarak açıklamıştır. Burns ileri sürdüğü bu görüş on yıl sonra Yukl tarafından yorumlanmıştır.

Yukl (1994), dönüşümsel liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar (Celep, 2004, s.24).

Yukl (1989) dönüşümcü liderliğin örgütün herhangi bir pozisyonunda bulunan herhangi biri tarafından gösterilebileceğini ileri sürmüştür. Buna bağlı olarak dönüşümcü lider; aynı statüde bulunan diğer yöneticileri veya işgöreni, hatta üst düzey görev yapan yöneticileri etkileyerek dönüşümü gerçekleştirebilir (Celep, 2004, s.23).

Hitt ve Keats (1992)' göre dönüşümcü liderliğin üç aşaması vardır. Bunlar;

- **Vizyon yaratma:** Yaratıcılık ve sezgili olmayı gerektiren aşamadır. Bu durumda örgütün kültürü vizyon ile aşılır ve ikinci ve üçüncü aşama için temel oluşturulur.
- **Adanma:** İkinci aşama adanmayla ilgilidir ve karşılıklı değişim sırasında işe olan istekliliğin artırılması ile ilişkilerin devamlılığının sağlanması önemlidir.
- **Değişimin Kurumsallaşması:** Üçüncü aşama ise sürecin kalbi olarak değişimin kurumsallaşmasıdır. Bu aşama yeni bir kültür şekillendirme ve güçlendirmeyi vurgularken; iletişim, karar verme ile problem çözme, seçim, değerlendirme ve ödül sistemi gibi olgulardan destek alır (Şahin, 2003, s.23).

Dönüşümcü liderler, belirlenmiş hedeflerin değeri, önemi ve bunları elde etmenin önemi hakkında çalışanların farkındalığını arttırırlar; çalışanların daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılarlar ve çalışanların gereksinimlerini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre daha yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Böylece çalışanlar kendilerini yönlendirebilecek hale gelir ve daha büyük sorumluluklar üstlenirler (Celep, 2005, s.71).

Fiedler ve House (1994)'a göre, dönüşümcü liderlerin temel özellikleri arasında; paylaşılan bir vizyon oluşturma ve ifade etme, karizmatik olma, işbirliği koşullarını oluşturma, inanç ve değerleriyle model oluşturma, izleyenlerin kişisel katkıları ve başarılarını takdir etme, yeni fırsatlar sezme gücüne sahip olma ve risk üstlenme, entelektüel işlem gerektiren düzeylerde yüksek düzeyde uyarılma, yüksek edim beklentisi yansıtmama, birey-grup ve örgüt amaçlarını bir araya getirme ve izleyenlerin kabulünü sağlama ve izleyenlerin ihtiyacı olduğu alanlarda bireysel destek sağlama yer almaktadır (Sabancı, 2005, s.29).

Tichy ve Devana (1986) büyük şirketlerin üst düzey yöneticileriyle görüşmeler yapmış ve etkin dönüştürücü liderlerin ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Keçecioglu, 2004, s.30);

- Dönüştürücü liderler değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşirler.
- Yürekli ve cesaretlidirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Örgütsel değerlere sahip çıkarlar.
- Ömür boyu öğrenmeye açıktırlar.
- Karmaşık ve belirsiz durumlarla başa çıkma yetenekleri vardır.
- İleri görüşlüdürler.

Williams, dönüştürücü liderlerin fedakârlık, insafılık, sportmenlik, nezaket ve erdem gibi daha fazla vatandaşlık davranışı sergilediklerini ve astlarına da aynı değerleri aşıladıklarını ortaya koymuştur (Bass (1999) akt. Dursun, 2009, s.22).

Bass araştırmalarında dönüştürücü lidere ilişkin üçü dönüştürücü, ikisi davranışsal olmak üzere toplam beş faktör ortaya çıkarmıştır (Tabak, 2005, s.46). Bunlar Tablo 2.7’de verilmiştir.

Tablo 2.7 Bass’ın Dönüştürücü Lidere İlişkin Faktörleri

Dönüştürücü Faktörler	Davranışsal Faktörler
Karizma: Lider astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder.	Bağlantılı Ödül: Lider, astlarını hangi ödülü almaları için ne kadar çalışmalarını gerektiği hakkında bilgilendirir.
Bireysel Dikkat: Lider, astların ihtiyaçlarını özel önem vererek, onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir.	Ayrımcılık Yapmadan Yönetim (Adil Yönetim): Lider organizasyondaki tüm personele eşit davranır.
Entelektüel Özendirme: Astların yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak, gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder.	

Kaynak: Tabak, 2005, s.46

2.2.4.2 Okul Örgütlerinde Dönüştürücü Liderlik

Son yıllarda eğitim literatürüne giren değişim akımlarının çoğu işletme alanından esinlenilmiş veya adapte edilmiştir çünkü eğitim kurumları toplumun önünde gidebilme başarısını gösterememiş ve değişme modellerini daha önce değişim gerçekleştirmiş kurumlardan almıştır. Eğitim sisteminde ve okulların işleyişinde yapılacak değişmelerin

eğitimin doğasından ve okulların özgün koşullarından kaynaklanması gerekmektedir (Özden, 2005, s.154).

Günümüz okul yöneticileri değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmek için, geçmişe oranla göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sadece tipik bürokratik işlerle uğraşmaması yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, çağın gereklerine uygun bakış açısına sahip vizyoner okul yöneticilerinin bulunması gerekmektedir. Bu da ancak okul yönetiminde dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olacaktır (Eraslan, 2004, s.1).

Wilmore (2001) 'a göre dönüşümcü liderlik olmadan okul yelkensiz bir gemi, haritasız bir yolculuk haline gelir. Dönüşümcü liderin rolü, hizmet ettiği öğrenciden personele ve topluma kadar okul hakkındaki her şeyi öğrenmesidir. Okulu ayakta tutan ne? Değeri nedir? Yazılı olan veya olmayan kurallar nedir? Yönetici, bunlar için zaman ayırmazsa büyük sorunlarla karşı karşıya kalır (Çobanoğlu, 2003, s.23).

Dönüşümcü liderlik stratejilerini kendine yöntem seçen okul yöneticileri, okuldaki öğretmenlerini dönüşüm ve değişimin bir parçası haline getirmeye çalışır. Bunu uygularken, öğretim kadrosunun mesleki tatminini de üst düzeye çıkarmak için elinden geleni yapmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004, s.4).

1970'lerde başlayan etkili okul hareketi, 1980'lerde öğretimsel liderin etkililiği gibi çalışmalara etken olmuştur. Okul yöneticileri öğretimsel lider olarak kabul görmüş ve okul yöneticileri, etkili öğretimin nasıl olacağını bilen, öğretmenleri bu konuda destekleyen bir rol üstlenmişlerdir. Bu hareketle birlikte okul yöneticilerinin birer lider olması gerektiği görüşü hâkim olmaya başlamıştır (Oğuz Çuhadaroğlu, 2008, s.46).

Dönüşümcü liderlik kuramının son yılların liderlik çalışmaları üzerindeki derin etkisi, büyük ölçüde eğitimsel liderlik araştırmalarına da yansımıştır. Özellikle eğitim alanındaki köklü dönüşüm ve değişim ihtiyacı, etkili bir dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2003, s.239).

Okullar ve okul sistemleri yeniden yapılanmaya maruz kalırken okul liderliği, özellikle yöneticilerle ilgili olan okul liderliği değişmektedir. Örneğin, Hallinger, Amerikan yöneticilerinin rollerindeki değişimi yönetimselden öğretimsel olarak daha sonra da dönüşümcüye doğru evrildiğini söylemektedir (Çobanoğlu, 2003, s.24).

Leithwood (1992)'a göre okul yöneticileri okullarını yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak hazırlamalıdır. Bunu da ümit veren, iyimser, enerjik yapılarıyla dönüşümcü liderler sağlayabilir (Eryılmaz, 2006, s.29).

Sergiovanni (1991)'e göre etkili okullarda temel olan öğretmenin bağlılığı ve motivasyonudur. Okul müdürü lider davranışı ile öğretmenlerin amaçlarına ulaşması konusunda motivasyonu sağlar (Oğuz Çuhadaroğlu, 2008, s.47).

Leithwood (1992) eğitimde dönüşümcü liderlerin üç temel amacı izlediğini ortaya koymuştur. Bu amaçlar (Zeren, 2007, s.45);

- **Personelin Ortak ve Profesyonel Bir Okul Kültürü Geliştirmesine ve Bunu Sürdürmesine Yardımcı Olmak:** Dönüşümcü liderler personeli ortak amaçları belirleme sürecine ortak eder, kültürel değişimi desteklemek için bürokratik mekanizmayı kullanır, okulun normlarını ve inançlarını etkin bir şekilde ileterek ve yetkisini aktararak liderliği diğerleriyle paylaşır.
- **Öğretmen Gelişimini Teşvik Etmek:** Liderler okulun gelişimiyle ilgili bir problemi çözme sürecinde okul personeline bir rol verdiklerinde, amaçların açık ve hırs verici olduğundan emin olmalıdırlar çünkü öğretmenler mesleklerinde kendilerini geliştirme amaçlarını içselleştirdiklerinde gelişim motivasyonları güçlenir.
- **Problemleri Daha Etkili Çözmeleri İçin Öğretmenlere Yardımcı Olma:** Dönüşümcü liderler personelin, grup olarak, sorunları müdürün tek başına çözebileceğinden daha iyi çözeceğine inanırlar.

Dönüşümcü liderler olarak müdürler eğitimin sürekli değişen yüzüyle meşgul olurken yeni ve heyecan verici roller üstlenirler. Deal and Peterson (1994) yöneticilerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olmaları gerektiğini iddia ederler. Yani, mantıklı, aynı zamanda anlamlı ve hırslı düşünmelidirler. Bu özelliklere sahip olan liderler içsel liderliği ve sistem hiyerarşisindeki, okul yönetimindeki ve okul temelli sorumluluğun gelişimi ve etkililiğinin değerlendirilmesindeki iletişimi kolaylaştırırlar (Çetiner, 2008, s.23)

Leithwood (1992) dönüşümcü okul liderlerinin kullandığı stratejileri şu şekilde sıralamıştır (Şahin, 2003, s.32);

- Bütün sınıfları her gün ziyaret eder; katkıda bulunur, öğretmenleri birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için teşvik eder.

- Sene başında tüm personeli okulun amaçları, inançları ve vizyonunu belirleme sürecine katar.
- Farklı bakış açılarını değerlendirerek öğretmenlerin daha etkin çalışmalarına yardımcı olur; bireysel problemleri daha geniş bakış açısıyla ortaya koyar; toplantılarda ana noktaları açıklar ve özetler; grubun işleri yapmasını sağlar fakat kendi düşünceleriyle onları etkilemekten kaçınır.
- Gücü paylaşma yolu olarak araştırma ya da okulu geliştirme takımlarını kullanır. Yönetimde herkese sorumluluk verir ve herkesi yönetime katar.
- İyi yapılan işleri takdir eder ve okulun gelişimine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenleri ödüllendirir.
- Personelin istek ve ihtiyaçlarına özen gösterir, onları dikkatle dinler ve bunu onlara hissettirir.
- Öğretmenlerin yeni fikirleri denemelerine fırsat verir. Araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır. Düşünceleri için sorular ortaya atar.
- Okulda öğretmenlerin rahatça katılabilecekleri atölye çalışmalarını düzenler. Öğretmenlerin yeteneklerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar.
- Öğretmenlerden ve öğrencilerden yüksek beklentileri vardır. Öğretmenlere olabileceklerinin en iyisi olmalarını telkin eder.
- Öğretmenleri desteklemek için bir projeye mali kaynak bulmak gibi bürokratik mekanizmaları kullanır.
- Öğretmenlerin sadece kendi öğrencilerinden değil tüm öğrencilerden sorumlu olduklarını açık bir şekilde ortaya koyar.

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir (Çelik, 2003, s.239). Öğretmenlerin doyumunu arttıran dönüşümcü liderlik sayesinde, öğretmenler yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Celep, 2004, s.118).

Fullen (1996)'ya göre okul merkezli yönetim sisteminde öğretmenler ve idareciler okulun eğitim politikasını oluştururken birlikte çalışırlar ve önceden müdürün omuzlarında olan sorumluluk gruba yayılır. Müdürün genel görevi değişmemiştir ancak karar alma sürecinin paylaşılması, daha dolaylı olarak görev almasını sağlamıştır. Strauber (1990) gruptaki herkesin ortak aldığı bir kararın uygulanabilirliğinin müdürün tek başına aldığı

karardan daha fazla olduğunun unutulmaması gerektiğini söyler. Karar vermede yalnız hareket eden müdür, uygulamada da yalnız kalacaktır (Çetiner, 2008, s.24).

Kısacası, okulda değişim gerçekleştirmek isteyen bir okul müdürü, öğretmenlere ilham vermeli, onları değişime inandırmalı, onlara güvendiğini göstermeli, karar alma sürecine ortak etmeli ve coşkusuyla onları özendirmelidir. Bu sayılan özelliklerin hepsi dönüşümcü liderlerde vardır.

2.2.4.3 Sürdürümcü Liderlik

Bass (1995)'e göre 21.yüzyıl liderlik yaklaşımlarından geleneksel liderlik yaklaşımı olarak bilinen sürdürümcü liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve hâlihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır (Doğan, 2007, s.61).

Farklı araştırmacılar tarafından, sürdürümcü liderlik çok farklı biçimlerde açıklanmıştır. Bu kavramlardan bazıları işlevsel liderlik, işlemci liderlik, etkileşimci liderlik ve ya eylemsel liderlik şeklinde literatürde yer almıştır. Bu şekilde adlandırılan liderlik stillerinin hepsinde liderin etkinliği, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlıdır. Beklentilerdeki bu değişimi takip etme kavramın “sürdürümcü liderlik” olarak açıklanmasına yol açmıştır (Yılmaz, 2006, s.25).

Hunt (1991), geleneksel liderliği, astların motivasyonunu sağlarken onların ilgi alanlarını ele alarak gösterdikleri çaba ve performansa göre ödüllendirme şekli olarak tanımlamaktadır. Bu ödüller, maaş, statü ve benzer ödüller olabilir (Doğan, 2007, s.61). Hunt'ın tanımındaki geleneksel liderlik anlayışı ile sürdürümcü liderlik özellikleri aynı görünmektedir.

Bass (1985)'e göre sürdürümcü liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimlerini karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır (Karip, 1998, s.448).

Sürdürümcü liderlik davranışını izleyicilerle-lider arasında karşılıklı bağımlılığa dayandıran araştırmalar yapılmış ve araştırmalar sonucunda etkileşimci liderlik davranışında izleyiciler ile lider arasındaki karşılıklı bağımlılığın iki farklı şekilde gerçekleştiği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi ücret ve prim gibi ekonomik haklara dayanan düşük seviyede etkileşim, ikincisi ise; lider ile izleyiciler arasındaki kişisel bağlara dayanan yüksek seviyedeki etkileşimdir. (Yılmaz, 2006, s.26).

Sürdürümcü liderlikte, lider almak istediği bir şey için çalışanlarına istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Çalışanlar için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık çalışanların beklentilerini karşılamak durumundadır. Sürdürümcü liderlik, liderin çalışanlarının değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Doğan, 2007, s.62).

Sürdürümcü liderlikte, lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve saygınlık gereksinimlerini sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar (Karip, 1998, s.448).

Bass (1985)'e göre yönettikleri astlarından ne bekledikleri konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklemeleri gerektiğini açıklayan lideri, sürdürümcü lider olarak tanımlamıştır (Yavuz, 2008, s.62). Burns sürdürümcü liderleri takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive edip yönlendiren kişi olarak açıklamıştır (Korkmaz, 2005, s.403).

Parkman (2001)'e göre sürdürümcü liderlik örgütsel kültür içinde otorite, bürokrasi ve yasal güce dayalıdır, sürdürümcü lider güç kullanır ve güç liderin biricik servetidir (Şahin, 2003, s.25).

Bass (1985); liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır. Liderin etkinliği ödül gibi cezayı da kullanabilmesine bağlıdır. Öte yandan izleyenleri ödülleri isteme noktasında duydukları arzunun derecesi veya cezalardan uzak durma konusundaki tavır ve tutumları da bu süreçte etkili olacaktır (Yavuz, 2008, s.63). Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her iki tarafın amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, sürdürümcü liderlik yaklaşımı çalışanları tatmin edecektir. Sürdürümcü liderin bu tür ilişkiye yönelik değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır (Tabak, 2001, s. 42).

Mackenzie (2001)'ye göre, sürdürümcü liderler takipçilerinin uygun olmayan davranışlarını cezalandırırlar. Howell ve Avolio'ya (1993) göre çalışanları, diğer grup üyeleri

ile birlikte problemleri çözmeye ve önceden tanımlanmış görevleri yapma konusunda yönlendirirler (Korkmaz, 2005, s.403).

Sürdürümcü liderler; liderlik davranışlarını örgütte üç alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif/pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır.

- Koşullu ödüllendirmede liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren işgörenleri ödüllendirmek için kullanırlar. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değildir. İzleyenlerin aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için örgütte gayret sarf etmektedir. (Yılmaz, 2006, s.25). Zaleznik (1990) sürdürümcü liderin ceza aracını ise; tıpkı ödülde olduğu gibi motivasyonunu kaybetmiş veya performans düzeyleri düşen işgörenin, tekrar hedeflere yönlendirmek ve performansı arttırmak için kullanmakta olduğunu söyler (Yavuz, 2008, 65).
- İstisnalara dayalı yönetim uygulandığı takdirde, lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanamadığı zaman varlığını hissettirmektedir. Aktif istisnalara dayalı yönetimin uygulandığı örgütlerde lider, işletmenin belirlenen amaç ve standartlarından veya işletmenin işleyişinde sapma söz konusu olmaması için sorunları ve fırsatları araştırarak, sorun ortaya çıktığı zaman işleyişin düzeltilmesinde liderin etkin olarak varlığını hissettirmesi anlamı taşımaktadır. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz (Celep, 2004, s.61).
- Serbest bırakıcı liderlik davranışı, izleyenlerin, örgüt içinde bir anlamda “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler”(Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ilkesini benimsediklerini ileri süren bir liderlik yaklaşımıdır. Lider örgüt içinde güç kullanmaktan kaçınmaktadır. Örgütün amaçlarını belirleme ve amaçlara ulaşmada, izleyenler söz sahibidirler. Serbest bırakıcı liderlik anlayışı özellikle kriz ortamlarında örgütleri yok olmaya kadar götürebilir (Kılınç, 1996, s.67).

Etkileşimci liderlik davranışı; izleyicilerinin neleri, ne zaman yapması konusunda izleyenlere yol gösteren bir liderlik davranışıdır. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği işletmelerde, işgörenler daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler (Yılmaz, 2006, s.25). Tablo 2.8’de sürdürümcü lider davranışları ve örgütsel başarı arasındaki ilişki belirtilmiştir (Doğan, 2007, s.64).

Tablo 2.8 Sürdürümcü Lider Davranışları ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Örgütsel Başarı	Sürdürümcü Liderlik
Zaman yönelimi	Kısa, bugün
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya
Odaklanma	Finansal hedefler
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal
Güç kaynağı	Makam
Karar verme	Merkezleştirilmiş, Yukarıdan aşağıya
İşgören	Mal yerine koyma
İtaat	Emir
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç
Denetim	Aşırı uyum
Bakış açısı	İçsel
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel

Kaynak: Çelik (2003, s.156)'den aktaran Doğan, 2007, s.64

Tablo 2.8 incelendiğinde karar verme, odaklanma, iletişim gibi konularda liderin oldukça geleneksel bir davranış sergilediği görülmektedir. Ayrıca güç kaynağı liderin makamıdır. Yine tabloya göre emir veren lider itaat bekler bireysel rol paylaşımları yapar.

Astların performansları hatalara problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyi hedeflenmez (Karip, 1998, s.448).

Bass (1990), olağan işler için reçete sunduğunu belirttiği sürdürümcü liderlikte çalışanlar ödül beklentisi veya ceza korkusuyla hareket ederler ve liderler ödül ile cezanın kontrolünü sağlar. Sürdürümcü liderler çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmaya bağlı olarak onların başarılı olup olamayacağına odaklanırlar. Parkman (2001), bu tip liderliğin karşılıklı değişimle işleri sürdürmede kısa dönemli etkililik sağladığını söylemektedir (Şahin, 2003, s.23)

2.2.4.4 Okul Örgütlerinde Sürdürümcü Liderlik

Diğer örgütlerde olduğu gibi okul örgütlerinde de güdülenme, iş doyumunu ve adanma kavramları etkililik ve çalışanların mutluluğu açısından önemli öğelerdir. Sürdürümcü liderlik doğası gereği yüksek düzeyde güdülenme, iş doyumunu ve adanmayı sağlayıcı özelliğe sahip bir liderlik stili değildir (Şahin, 2003, s.33).

Bass (1995)'e göre 21.yüzyıl liderlik yaklaşımlarından geleneksel liderlik yaklaşımı olarak bilinen sürdürümcü liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine durağanlığı sağlamayı ve hâlihazırdaki prosedürleri işletmeyi amaçlamaktadır (Doğan, 2007, s.61). Buna göre Sürdürümcü liderliği benimsemiş okul yöneticisinin statükoyu koruyucu yapısından dolayı astlarına aldığı kararları ve prosedürleri bildirmesi beklenir.

Lucas (2001) ve Nguyen (2002) belirttiğine göre Maslow'un gereksinim hiyerarşisinde yalnızca temel gereksinimler üzerine yoğunlaşan sürdürümcü lider öğretmenlerin belirli düzeyde güdülenmesini sağlayabilir. Bu durumda araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi çalışanların daha fazla çaba göstermesi, etkililik ve iş doyumunu konularında etkin olması beklenemez (Şahin, 2003, s.33).

Sürdürümcü liderlik davranışı; izleyicilerinin neleri, ne zaman yapması konusunda izleyenlere yol gösteren bir liderlik davranışdır. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği işletmelerde, işgörenler daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler. (Yılmaz, 2006, s.25). Buna göre sürdürümcü liderliği benimsemiş okul yöneticisinin görev odaklı olması ve işlerin zamanında gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilenmesi beklenir.

Sürdürümcü liderlik stilinde güç kaynağı liderin makamıdır. Emir veren lider itaat bekler bireysel rol paylaşımları yapar. Astların performansları hatalara problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyi hedeflenmez (Karip, 1998, s.448). Sürdürümcü liderliği benimsemiş okul yöneticisi astlarını verilen görevleri gerçekleştirmeleri sürsince sık sık kontrol eder ve müdahalelerde bulunur. Ayrıca okulda yapılacak ufak tefek işlerin bile kendi onayına sunulmasını bekler.

Brestrick (1999), sürdürümcü liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış veriş olduğunu, sürdürümcü liderlikte olası destek verme ihtimali olan izleyenlerin; liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edildiğini veya negatif dönüt (negative feedback) disiplinli davranışlar ve azarlama gibi yaptırımlar ile düzeltildiğini

söylemiştir (Keleş, 2009,s.32). Sürdürümcü liderliği benimsemiş okul yöneticisinin birinci önceliği işlerin yürümesidir, astlarının bu sırada ne hissettiğiyle ilgilenmez. Astlarının verilen sorumluluğu kabul etmelerini bekler, gönüllü olup olmamalarıyla ilgilenmez. Sürdürümcü okul yöneticisinin okulunda öğretmenler işe adanma, okulu sahiplenme gibi davranışlar sergilemezler, sadece kurallara uyarlar.

Sürdürümcü liderler, örgütsel kültürlerini var olan kurallar, prosedür ve normlarla oluştururlar. Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar (Eren, 2001, s.369). Buna göre sürdürümcü okul yöneticilerinin okulla ilgili reformlar yapma, olağanüstü değişimler gerçekleştirme hedefleri olması beklenemez. Yönettiği okulun benzerlerinden geri kalmaması onun için yeterlidir, daha ileriye veya en iyiyi elde etmek için fazladan gayret göstermez.

2.2.5 Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Arasındaki İlişki

Downton (1973) dönüşümcü liderliği, devrimci, isyankâr ve reform amaçlı olarak; sürdürümcü liderliği ise sıradan olarak tanımlamıştır. Ancak Downton'un bu tanımlaması Burns'ün 1978 yılındaki seminerlerine kadar fazla dikkat çekmemiştir. Burns 1978 yılında "sıradan" ve "olağanüstü" liderliği dönüşümcü ve sürdürümcü liderlikle eşleştirmiştir (Oğuz Çuhadaroğlu, 2008, s.30).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin birbirinin karşıtı olduğunu savunan veya iki liderlik uygulamasının iki faktörlü kuram olarak ele alan görüşler vardır (Şahin, 2003, s.30). Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı sürdürümcü liderlik (Transaksiyonel liderlik) ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik (Transformasyonel liderlik) biçimleridir (Çelik, 2003, s.144; Eren, 2001, s.368).

Burns, Roosevelt ve Kennedy dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğin birbirinin karşıtı olduğunu ortaya koyarlarken (Şahin, 2003, s30), Bass (1999) her liderin dönüşümcü ve sürdürümcü faktörler sergilediğini, fakat her bir liderin profilinde birinden daha fazla diğerinden daha az öğeler barındırdığını söylemiştir. Bass'a göre takipçilerini daha fazla tatmin eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha fazla dönüşümcü ve daha az sürdürümcüdür (Dursun, 2009, s.28).

Burns'e göre yönetici ya sürdürümcü ya da dönüşümcüyken, Bass'ın bu ayrım hakkındaki fikirleri şöyle özetlenebilir;

- Her biri gerektiğinde kullanılabilir ayrı boyutlardır.
- Tüm liderler performans için karşılıklı değişimin farklı tiplerini kullanırlar ve dönüşümcü lider karşılıklı değişimin ötesine gider. Bu durumda dönüşümcü liderlik sürdürümcü liderliğin etkisini artırır.
- Dönüşümcü liderlik çalışanların gereksinim ve isteklerini artırmaya çalışır (Parkman (2001), akt. Şahin, 2003, s.31)

Waldman (1990) da Bass'ı destekler görüştedir. Ona göre dönüşümcü liderlik, liderin astlarını hedefler konusunda motive ederek süreçte yer alması farkıyla astların performansını daha yüksek seviyeye çıkarmayı başarmasını sağlayarak, sürdürümcü yönetimi güçlendirir. Dönüşümcü liderin çalışanların temel beklentilerinden öte performans elde etmesinin, güçlendirme hipotezi (augmentation hypothesis) olarak adlandırıldığını belirtmiştir (Dursun, 2009, s.28).

Sürdürümcü liderler, örgütsel kültürlerini var olan kurallar, prosedür ve normlarla oluştururlar. Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren, 2001, s.369).

Ingram (1997) ve Leithwood (1999) ise yöneticilerin sürdürümcü, liderlerin dönüşümcü özellikler taşıdıklarını ve bu iki liderlik boyutun daha az ile daha çok etkililik konusunda zıt kutuplar olarak birbirinden bağımsız olduğunu belirtmişlerdir (Şahin, 2003, s.30).

McShane (2005)'e göre örgütler hem sürdürümcü liderliği, hem de dönüşümcü liderliği gerektirir. Çünkü sürdürümcü lider örgütsel verimi geliştirir. Fakat dönüşümcü lider örgütün çalışmalarının daha iyi olması için yön verir. Dönüşümcü liderler olmaksızın örgütler durgunlaşır ve sonunda örgüt ve örgütün çevresiyle ciddi problemler yaşanabilir (Eryılmaz, 2006, s.17).

Lowe ve Galen (1996)'ya göre sürdürümcü lider, işleri lidere bağımlılığı sürdürecektir bir şekilde yapmaları için, görev planını en doğru şekilde açıklarken; dönüşümcü lider, astlarına problem çözmede bağımsızlık vererek, bir sorunu çözmek için plan yapmalarında yeni bir strateji ya da vizyon sağlayabilir (Dursun, 2009, s.29).

Gelenekseli vurgulayan sürdürümcü liderlik günlük rutin işleri başarmayı, dönüşümcü liderlik ise gelişim için güdülenmeyi sağlar. Tablo 2.9 da görüldüğü gibi sürdürümcü liderlik yaklaşımı daha çok klasik yönetim anlayışının özelliklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ise vizyoner olma, çok yönlü düşünme, gelişme yanlısı olma ve demokratik liderlik davranışı özelliği göstermektedir.

Tablo 2.9 Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması

	Sürdürümcü	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eğüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey ve yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklaşma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	Çalışanlar
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarı
Çalışan	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme, statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Şahin, 2003, s.31

Brestrick (1999), sürdürümcü liderliğin ana felsefesinin; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış veriş olduğunu, sürdürümcü liderlikte olası destek verme ihtimali olan izleyenlerin; liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edildiğini veya negatif dönüt (negative feedback) disiplinli davranışlar ve azarlama gibi yaptırımlar ile düzeltildiğini söylemiştir (Keleş, 2009, s.32).

Serinkan (2004) çalışmasında iki liderlik stilini lider davranışları açısından karşılaştırmıştır. Bulduğu sonuçlar tablo 2.10'da verilmiştir:

Tablo 2.10 Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik Davranışları

Dönüşümcü Lider	Sürdürümcü Lider
Değişimle uğraşır.	Statükoyu korur.
Yetki devreder.	Pazarlık yapar.
Vizyonu vardır. İnsan odaklıdır.	Görev odaklıdır.
Uzun döneme odaklanır.	Kısa veya orta döneme odaklanır.
İş ve evi birleştirir.	Sadece iş düşünür.
Başarı azmi yüksektir.	Başarı azmi çok yüksek değildir.
Bireysel ödül ve bilgi vardır.	Formal ödül verir.
Heyecanlı ve coşkuludur.	Rahat ve emredicidir.
İşleri basitleştirir.	İşleri karmaşıklaştırır.
İnsanlara rehberlik yapar.	Organize eder ve kadrolama yapar.
Motive eder ve cesaretlendirir.	Kontrol eder ve problem çözer.
Personel işleriyle yakından ilgilenir.	İşlerin devamı için zorlama vardır.
Bütün değerleri göz önünde bulundurur.	Değerlere pek önem vermez.
Farklılıkları sever.	Farklılıkların sorun olacağını düşünür.
Astlarının hislerine önem verir.	Astlarından pürüzsüz ilişki ister.

Kaynak: Serinkan, 2004, s.70

Tablo 2.10'da görüldüğü gibi iki liderlik stili arasındaki farklılıkların en önemlisi zaman boyutudur. Sürdürümcü lider geçmişle bugünü bağdaştırırken, dönüşümcü lider bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışır. Sürdürümcü lider geçmişte elde edilen başarılarla bakarak avunur. Dönüşümcü lider ise, geçmişten gerekli dersi aldığı gibi, gelecekteki planlarında yapmış olduğu hatalara düşmemeye çalışır. Bu anlayıştaki liderler gelecekle ilgili kararlar alarak değişimlere önceden hazırlıklı olmaya çalışırlar (Serinkan, 2004, s.70).

Dönüşümcü lider, izleyenlerine verdiği görevin üstesinden gelebilecekleri yönünde bir inaniş sahiptir. Örgütlerde; liderin izleyenlerine kısmen güven duyması, mevcut yapının devamı yönünde tavır alınması, izleyen – lider iletişiminin ve kişisel güven duygusunun zayıf olduğunun bir göstergesidir (Dilek, 2005, s.45). Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlikten örgütün kurallarına ve liderin isteklerine uyma, izleyenlerin motive edilme ve değişim süreci bakımından bazı farklılıklar taşır (Oğuz Çuhadaroğlu, 2008, s.30).

Sürdürümcü lider çalışmalarında, ilişkilerinde başarılı olanları performanslarını artırmak için ödüllendirir. Burns, büyük bir değişim için çalışanlara ilham vermeyi gerektirdiğinden, bu liderlik tarzının uygun olmayacağını söylemektedir (Eryılmaz, 2006, s.17).

Sürdürümcü liderlikte astların performansları hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Bu yaklaşımda işlerin olağan olması lider için yeterlidir; hiçbir zaman iyi ya da en iyi hedeflenmez (Karip, 1998, s.448).

Bu tartışmalara ilave olarak iki liderlik stili yerine ve koşullarına göre birbirini tamamlayıcı özellikler gösterebilir bile tamamen birbirinin karşıtı olma ya da birbirini kapsayıcı özellikler göstermezler. Her iki liderlik biçimi kendi özellikleri kapsamında bağımsız iki ayrı liderlik stili olarak ele alınmalıdır (Şahin, 2008, s.31).

2.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ÖVD ve Liderlik Stilleri ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmaların bazıları eğitim alanında bazıları diğer kamusal alanlarda yürütülmüştür. Çalışmaların kronolojik sıralamasını vermenin daha uygun olduğu düşünüldükçe eğitim alanı ve diğer alanlardaki çalışmalar aynı başlık altında toplanmıştır.

2.3.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.3.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar

Altunkese (2002) tarafından yapılan “Psikolojik İklim, Örgüte Adanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada kamu sektöründe faaliyet göstermekte olan bir örgütteki psikolojik iklim ile örgüte adanma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmanın verileri TÜLOMSAŞ Genel Müdürlüğünde memur olarak çalışan 300 personelden toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, genel psikolojik iklim ile örgüte adanma arasında ve örgüte adanma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Ancak genel psikolojik iklim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Genel psikolojik iklimin duygusal adanma ile arasında anlamlı bir ilişki varken,

örgüte sürekli adama ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal adama ile anlamlı bir korelasyon gösterirken, sürekli adama ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik iklimin bütün boyutları ile duygusal adama arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Topaloğlu (2005)'in yaptığı “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” isimli çalışmada Türk Deniz Kuvvetleri Komutanlığı bağlı İzmir Tersanesi Komutanlığı çalışanlarından 305 çalışana ait veriler ile hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Dilek (2005) tarafından yapılan “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmada Sarıkamış Garnizonu’nda görev yapan personele 450 adet anket dağıtılmış, 319 adedi geri alınarak analize dahil edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, “liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirme”nin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının “diğergamlık”, “yüksek görev bilinci”, “nezaketen bilgilendirme” ve “üyelik erdemi” davranışlarından oluşan dört alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunların yanında, duygusal ve normatif bağlılığın ara değişken etkisi ve demografik değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Güven (2006) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” isimli çalışmada Ankara’daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Sonuçlar örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet algılamaları çerçevesinde yorumlanmış ve gelecekteki araştırma gereksinimleri özellikle izlenimlerin yönetilmesi açısından irdelenmiştir.

Mercan (2006) ‘nın yaptığı “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” isimli çalışmada ilköğretim öğretmenleri, örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından ele

alınmıştır. Örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Dönder (2006)'nın yaptığı “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi” isimli çalışmanın evreni 2005-2006 öğretim yılında Uşak ili merkezi, merkeze bağlı köyleri ve ilçe merkezlerinde bulunan beşten fazla öğretmenin çalıştığı 64 ilköğretim okulundaki 1355 öğretmendir. Örneklem 26 okuldaki 538 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, Yücel (1999)'in geliştirdiği “bürokratikleşme anketi” ve yine Yücel' in geliştirdiği “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” anketidir. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bürokrasinin etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bürokrasi okul örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarını etkilemektedir. Okulun kuralcı bir tarz ile yönetilmesi okulun atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre otoritenin hiyerarşik kullanımının artması ilişkilerin resmileşmesine neden olmaktadır.

Çelik (2007)'nin “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” çalışmasında Araştırma Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD)'ne üye sadece savunmaya yönelik elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren 4 işletmenin çalışanları ve alt seviye yöneticileri üzerinde yapılmıştır. 810 işgören ve 135 alt seviye yöneticiden anket yöntemiyle elde edilen veriler, SPSS 10 programıyla analiz edilmiştir. Örgüt kültürü boyutları ile ÖVD alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinde pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca yapılan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faaliyet alanlarının birbirine yakın olması, aynı derneğe üye olunması, işleri gereği sıkı ilişkiler ve ortak çalışmalar yapılması nedeniyle elektronik ve yazılım sektörüne ilişkin elde edilen bulgular birbirine benzerlik göstermektedir.

Kaynak (2007)'nin “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” isimli çalışmasında ÖVD ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki; öğretmenlerde tükenmişlik ve örgütsel adalet gibi faktörler de hesaba katılarak incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamak için regresyon analizleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Ay (2007) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” isimli çalışmada ÖVD ve öğretmenlerin öz-yeterlikleri arasındaki ilişki; örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşma gibi faktörler de hesaba katılarak incelenmiştir.

Sonuçlara göre, öğretmenlerin öz-yeterlikleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşma da örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Kalaycı Samancı (2007)'nin "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" isimli araştırmasında -bu çalışmada da kullanılan- Yücel'in geliştirdiği "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi" ile Wayne K. Hoy ve Megan Tschannen Moran(2003)'ün geliştirdiği "The Omnibus T-Scale(Seçme T ölçeği)" ile ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri alınmıştır. Araştırmada örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu; pek çok güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki en etkili değişken öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleridir.

Kepek (2008) in yaptığı "Öğretmenlik meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli ili örneği)" isimli tarama modelindeki çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları kurum, kurumdaki görevleri, cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları eğitim kurumu, branşları ve hizmet süreleri açısından öğretmenlik meslek etik ilkeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretmenlik Meslek Etik İlkeleri Ölçeği ve Janset Özen İşbaşı tarafından hazırlanan ve araştırmacı tarafından öğretmenlere uyarlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ili merkez ilçesindeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 517 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda; öğretmenlik meslek ilkeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlköğretimde çalışan öğretmenlerin orta öğretimde çalışan öğretmenlere göre, yaşlı öğretmenlerin genç ve yetişkin öğretmenlere göre hem öğretmenlik meslek etiği hem de örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerine daha fazla sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha özgeci oldukları ve çalışma zamanlarına daha fazla uydukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça özellikle mesleki gelişime ve yardımlaşmaya verdikleri önemin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mezuniyet durumu lisansüstü olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre olumsuzlukları daha anlayışlı karşıladıkları ortaya çıkmıştır.

Oğuz (2009)'un "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama" isimli çalışmasında Araştırma bulgularında, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel değişim arasında negatif yönlü bir ilişki görülmekte, örgütsel vatandaşlık

davranışı ile yapısal-teknik değişim arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Ayrıca araştırmadaki sonuçlar dolayısıyla çalışma yapılan örgütte özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve değişim gibi kavramların olması gereken seviyelerde olmadığı gözlenmektedir. Araştırma sonucunda araştırma yapılan örgütte vatandaşlık davranışına ilişkin aksaklıklar belirtilmiş ve etkin bir örgütsel değişim için, çalışanların ve yöneticilerin neler yapmaları gerektiği konusunda önerilere yer verilmiştir.

2.3.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yurtdışındaki Araştırmalar

Somech ve Ron (2007) “Okullarda ÖVD’ni Oluşturmak: Karakteristik ve Örgütsel Özellikleri Pekiştirmek” isimli çalışmalarında Kuzey İsrail’deki 8 ilköğretim okulunda görevli 104 öğretmen ve onların yöneticilerine ulaşmışlardır. Okulların başarısının esasında; öğretmenlerin tanımlanmış görevlerinden beklenenden fazla çaba göstermekteki gönüllülüklerine, ÖVD sergilemelerine bağlı olduğunu söylemişlerdir. ÖVD’nin içeriksel özelliklerine odaklanmışlar ve tamamlayıcı bir model ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmacılara, ÖVD’nin özgün özellikleriyle (olumlu ve olumsuz duyguları ve öğretmen davranışlarını etkileyen değişkenlerle ilgili eğilimler) ilgili etkileri aynı anda sorgulama ve okullardaki üst düzey desteği ile örgütsel özelliklerini anlama imkânı vermiştir. Araştırma sonucunda yönetici desteğinin hissedilmesi ve işbirliği ÖVD’ni olumlu etkilemektedir, oysaki olumsuz duygularla ÖVD arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Pozitif duygularla ÖVD arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak bu değişkenler aynı anda incelendiğinde işbirliğinin örgütsel değişkenlerinin ÖVD’nin en etkili belirleyicisi olduğunu kanıtlamıştır. Araştırmacılara ÖVD ile olarak örgütsel içeriklerin özellikleri üzerinde daha fazla durmalarını önermişlerdir.

Belogolovsky ve Somech (2010)’nin “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İn-Role ve Extra-Role Davranışı Arasındaki Farka Öğretmen, Yönetici ve Velilerin Bakış Açısından Bakış” isimli çalışmalarında 29 müdür, 245 öğretmen ve 345 ebeveyne ulaşmışlardır. Çalışmada, okullardaki farklı paydaşların (yöneticiler, öğretmenler, aileler), öğretmenlere yüklenen rollerin sahasını içsel rol(in-rol) davranışları mı, yoksa dışarıdan yüklenen (extra-rol) rol davranışları olarak mı tanımladıkları üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçları, yöneticilerin ve öğretmenlerin in-role davranışları açısından okula karşı ebeveynlerden daha fazla öğretmen ÖVD sergilediklerini; ebeveynlerin de in-role davranışları açısından öğrencilere karşı öğretmenlerden daha fazla öğretmen ÖVD’leri sergilediklerini göstermiştir.

Vigoda-Gadot, Beeri, Birman-Shemesh ve Somech (2007) “Eğitim Sisteminde Grup Düzeyinde ÖVD Ölçeği: Doğrulama ve Yeniden Yapılandırma Çalışması” isimli çalışmalarında ÖVD üzerine yazılmış pek çok yazında, bireysel düzeyde analizlere odaklanılmış ve grup düzeyindeki analitik çerçeveye (örneğin takım, ünite ya da örgüt) daha az dikkat çekilmiş olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada konuya daha az geleneksel yaklaşmışlar ve grup düzeyinde ÖVD ölçeği geliştirmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Veriler 13 okuldan, 206 İsraili öğretmen ve onların yöneticilerine uygulanan bir araştırmadan alınmıştır. Araştırmacılar, örgütsel iklim, kültür ve sosyal normlar üzerine yapılan çalışmaları zenginleştirebilen ÖVD grup düzey ölçütlerinin olası yeniden yapılandırılmasının ayrıntılarına değinmişlerdir. Araştırma sonucunda bireysel düzeydeki ölçeklerden çok grup düzeyindeki ölçeklerin avantajları keşfedilmiş ve detaylı olarak anlatılmıştır. Araştırma, sadece ‘iyi asker sendromu’na odaklanmaktan ziyade gelecekte yapılacak ‘iyi takım sendromu’ odaklı çalışmalar için teorik ve pratik çıkarımlarla sonlanmıştır. Araştırmacılar, gelecekteki çalışmaların eğitim sisteminde ‘örgütsel vatandaşlık iklimi’ fikrini geliştirmeye yönelik olabileceğini önermişlerdir.

Oplatka (2006) “Görev Beklentilerinin Ötesine Geçmek: Öğretmenlerin ÖVD’nin Etkenlerini ve Bileşenlerini Anlamaya Doğru” isimli yarı yapılandırılmış görüşmeler ve niteliksel araştırma analizleri kullandığı çalışmasında İsrail’de ilköğretim ve ortaöğretimdeki 50 öğretmen, 10 okul müdürü ve 10 danışmana ulaşmıştır. Çalışmanın amacı okuldaki ÖVD örnekleri üzerine teorik ve deneysel bilgilerdeki boşluğu doldurmaktır. Bulgularda öğretmen ÖVD bileşenlerinin temel kavramları (öğrenci ve iş arkadaşlarına karşı destekleyici davranışlar, öğretimde değişiklik ve yeniliklerin kabulü, örgüte karşı güçlü yönlenme ve öğretmenlik mesleğine karşı güçlü bağlılık) ortaya çıkmıştır. Ayrıca, okul müdürü ile öğretmenin karakteri ve okul iklimi gibi öğretmen ÖVD bileşiklerinin çeşitliliği tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ÖVD’ye yönelmiş öğretmenleri teşvik eden bir okul çevresi kurlmalarının gerekli olacağı ortaya çıkmıştır. Yazarlar, araştırmacılara öğretmenin görevleri ve tutumları üzerine çalışmalar yapılabilceğini önermişlerdir.

Nguni, Slegers ve Denesen (2006) “Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilllerinin İlkokul Öğretmenlerinin İş Doyumları ve Örgütsel Adanmışlıkları Üzerinde Etkisi: Tanzania Örneği” isimli çalışmalarında dönüşümsel ve sürdürümcü liderliğin, Tanzania gibi gelişmekte olan ülkelerde, öğretmenlerin iş doyumlarına, örgütsel adanmışlıklarına ve okul şartlarındaki ÖVD ‘ne etkilerini incelemişlerdir. Tanzanyalı ilkokul öğretmenlerinden oluşan bir örneklemeden elde edilen veriler kullanılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlar dönüşümsel

liderliğin öğretmenlerin iş doyumları, örgütsel adanmışlıkları ve ÖVD üzerinde güçlü etkiye sahiptir olduğunu göstermiştir. Ayrıca sürdürümcü liderlik iş doyumunu, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ve ÖVD davranışları üzerindeki dönüşümsel liderlik etkilerinin bir aracı olduğu ortaya çıkmıştır.

2.3.2 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik ile ilgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik stilleri, dönüştürücü liderlik ve sürdürümcü liderlik alanında yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalarda sürdürümcü liderlik kavramı; eylemsel liderlik ya da etkileşimci liderlik adlarıyla da karşımıza çıkmaktadır.

2.3.2.1 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik İle İlgili Yurtiçindeki Araştırmalar

Erçetin (1995) tarafından yapılan ve "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler" adını taşıyan çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemek amacıyla hangi güçleri ne sıklıkta kullandıkları, benimsedikleri yönetim stilleri, yönetimdeki kıdemlerinin okul yöneticilerinin her güç alanını kullanmalarını etkileyip etkilemediğinin saptanması amaçlanmıştır. Hacettepe Üniversitesi ve MEB işbirliği ile düzenlenen İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve EYTPE Anabilim Dalı lisans Programına katılan 50 okul müdürünü kapsayan çalışmadan elde edilen bazı sonuçlar şunlardır: (1) Okul yöneticileri "makam" ve "ceza" güçlerini sıkça kullanmaktadırlar. Her zaman kullanılan güçler "kişilik" ve "ilgidir". Çok sık kullandıkları güçler ise "uzmanlık", "ödül" ve "güçsüzlüktür". "Ceza" eylemi ise çok seyrek kullanılmaktadır. (2) "Kişilik" ve "ilgi" gücüne ilişkin "giyimine dikkat etmek", "sosyal etkinlikler düzenlemek", "astların kişisel sorunları ile ilgilenmek", "iyi örnek olmaya çalışmak" her zaman kullanılan etkileme eylemlerindedir. (3) Yöneticilerin yönetimdeki kıdemleri güç kullanmalarını etkileyen bir değişken değildir.

Cafoğlu (1997) tarafından yapılan "Değişen Dünyada Eğitim Liderliğinde Yeni Boyut: Dönüşümcü Liderlik" adlı çalışmanın amacı, genel lise, müfredat laboratuvar okulları ve özel okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemektir. Bu amaçla, 300 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, müfredat laboratuvar okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine, genel lise yöneticilerine nispeten daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin yöneticilik eğitiminden geçmemiş olmalarının ve okul yöneticileri üzerindeki çok fazla bürokratik baskının, okul yöneticilerinin kararlarında ve hareket alanlarında etkili olduğu görülmüştür (Bilir, 2007, s.32)

Karip (1998) tarafından dönüşümcü liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara il merkezinde okul müdür ve yardımcılarını kapsayan araştırmaya özel ilköğretim okullarının tamamı, devlet ilköğretim okullarının ise % 25'i katılmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyledir: (1) Özel ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. (2) Devlet ilköğretim okullarında okul yöneticileri kendi dönüşümcü ve sürdürümcü davranış özelliklerini yüksek puanla değerlendirirken, yönetici yardımcılarını okul yöneticilerinin bu özelliklerini düşük bulmuşlardır. (3) Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özellikleri birbirini tamamlayan boyutlar olmasına karşın, yardımcılarının değerlendirmesine göre devlet okullarındaki okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik davranışlarını az, sürdürümcü liderlik davranışlarını çok göstermektedirler. (4) Liderlik kapasitesi bakımından devlet ilköğretim okulu yöneticileri kendilerini özel ilköğretim okulu yöneticilerinden daha yeterli görmektedirler.

Çelik (1998) de yaptığı "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarıyla okul yöneticilerinin liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı boyutunda beklenen liderlik davranışlarını gösterdikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur (Çetiner, 2008, s.33)

Bahar (1999) tarafından yapılan ve "Özel Okul Yöneticileri İle Devlet Okulları Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi Arasındaki Farklar" adını taşıyan araştırmada okul yöneticilerinin liderlik ve yönetme biçimleri, sorun çözme ve karar verme yolları, öğrenme ile ilgili konular, yapısal durumlar ve çevreyle ilişkiler boyutlarında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını ne derece gösterdiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İstanbul'un Üsküdar ilçesinde toplam yedi devlet ve özel lisede 98 öğretmeni kapsayan araştırmanın bazı sonuçları şöyledir: Beş boyutta da özel lise öğretmenlerinin devlet lisesi öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışlarında daha etkili olduklarını belirttikleri ortaya çıkarılmıştır. Resmi liselerde hiyerarşi daha belirgin, öğretmen ve müdür arasındaki ilişkilerde resmiyet daha çoktur.

Koç (1999) tarafından yapılan ve "Dönüştürücü Liderlik Konsepti ve İl Emniyet Yöneticileri Düzeyinde Uygulanabilme Olanakları" adını taşıyan araştırmada yöneticilerin dönüşümcü liderliğe olan eğilimleri incelenmektedir. Kocaeli emniyet kurumlarında çalışmakta olan üst düzey toplam 60 yöneticiyi kapsayan araştırmanın sonuçlarından bazıları şunlardır: Yöneticiler

en az % 42 ile "cezalandırma yerine yalnızca ödüllendirme", en çok % 100 ile "kurum siyasi baskı ve uygulamadan uzak tutulmalıdır" boyutlarına katılmışlardır. "Karara katılma", "karşılıklı yararlılık ilkesine uyma", "sorunları önceden saptama ve önlemini alma", "öz değerlendirme yapma" ile "kariyer ve atama usulleri yeniden düzenlenmelidir" konularında da % 80'lerin üzerinde tamamen katılıyorum düzeyinde yanıt vermişlerdir.

Brestrich (1999) tarafından yapılan "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği" adlı çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye'de kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıkları araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarında özel sektör liderleri, kamu sektöründeki yöneticilere oranla daha iyi puanla değerlendirilmişlerdir (Eryılmaz, 2006, s.36).

Topçu (1999) tarafından yapılan ve "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği," adını taşıyan çalışmada Türkiye'deki örgütlerde dönüşümcü liderlik uygulamasının ne derece uygulamaya geçirildiği ve bu uygulamalardan ne derece yararlandığı; bu konuda özel ve kamu sektörü arasında bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: "Çalışanlara vizyon ve ilham sağlanması", "grup amaçları için kendilerini adanma", "çalışanlara bireysel destek olma", "model olma", "aydın istek uyandırma", "yüksek performans beklentisi içinde olma" gibi boyutlarda özel sektör çalışanları devlet sektörüne göre yöneticilerini daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Açıkalın (2000), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)" adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek aralarındaki ilişkiyi belirlemiştir. Araştırma sonucunda; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğu görülmüş ve bu değerlendirme yaş eğitim düzeyleri ve kıdemlerine göre farklılık göstermiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düzeyleri hakkında ve müdür yardımcılarının onları değerlendirmelerine ilişkin, grupların yaptıkları değerlendirmeler arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Ertugut (2000) tarafından yapılan ve "Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmada Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi

Komutanlığı'nda görev yapan okul yöneticilerinin dönüşümcü ve yönetsel liderlik özelliklerini ne derece gösterdikleri ve okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki farklılığın neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı bünyesinde 10 okul komutanlığında görev yapan 31 okul yöneticisinin evreni oluşturduğu araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir: Bu okul yöneticilerinin klasik liderlik özelliklerine sahip olma ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri yüksektir. Klasik liderlik özelliklerinden "astlarını yetiştirme" ve dönüşümcü liderlik davranış boyutlarından "bireysel destek sağlama" ve sonra "entelektüel uyarma" en yüksek ortalamaya sahip boyutlardır.

İnci (2001) "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler" adlı araştırmasında çeşitli sektörlerden seçilen liderlerin karizmatik, yönetsel ve dönüşümcü liderlik özelliklerini araştırmış ve bu özellikleri karşılaştırmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik özelliklerinin en belirgin olarak görüldüğü yaş grubu 20-30 yaş arasında olup, dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerin % 55'inin bu yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Şirkette çalışan kişi sayısı ve liderlik tipi değerlendirildiğinde ise karizmatik ve yönetsel liderlerin 500 ve üzeri elemanla çalıştıkları, dönüşümcü liderlerin ise üçte birlik bir kısmının 20'den az elemanla çalıştığı görülmüştür. Bunun nedeni ise dönüşümcü liderlikte "bireysel ilgi" kavramının önemli yer tutmasıdır. Mezun olunan okul derecesine bakıldığında bütün liderlik tiplerinde en yüksek oranı üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Bu da mezun olunan okulun liderlik vasıflarını taşımada önemli bir etken olduğunu göstermiştir.

Celep (2001) tarafından yapılan "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özellikleri" adlı araştırmada, ortaöğretim okullarında okul yöneticilerinin dönüşümsel ve durumsal önderlik davranışlarının öğretmen tükenmişlikleri üzerindeki etki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma ortaöğretim öğretmenlerine, yöneticilerinin dönüşümsel önderlik ölçeği ile birlikte mesleki tükenmişlik ölçeği de uygulanmıştır. Dönüşümsel önderlik boyutlarından vizyoner ilham/bireysel ilgi ile durumsal önderliğin edilgen yönetici davranışı konusunda okul yöneticilerinin gösterdikleri davranış özelliklerini belirlemek amacıyla 2000-2001 öğretim yılı ikinci döneminde Edirne ili merkez ilçesindeki genel liseler ile her ilçedeki bir lise olmak üzere toplam 9 genel lisedeki 175 öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre ortaöğretim yöneticilerinin edilgen yönetici davranışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik duyguları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin edilgen yöneticilik davranış göstermesi arttıkça, buna bağlı olarak öğretmenlerin tükenmişlik duygularında da bir artış gözlenmektedir (Eryılmaz, 2006, s.45).

Oran (2002) tarafından yapılan "İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı çalışmada, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin davranışları ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin ne derecede gösterdiği ve bu davranışlara ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasındaki fark belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde etkisi incelenmiş; hizmet sürelerinin ve eğitim durumlarının bu davranışları algılama üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır

Altun (2003) tarafından yapılan "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri" adlı çalışmada, ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncesi belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik öğelerini önemli buldukları, ancak verdikleri önem kadar ratikte dönüşümcü liderliği uygulamadıkları belirlenmiştir.

Eraslan (2003) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)" adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin ne düzeyde dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları çeşitli değişkenler ile saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Şahin (2003)'ün yaptığı "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" isimli araştırmasının evrenini İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan resmi ilköğretim okulları, MLO'lar* (Müfredat Laboratuar Okulu) ile özel ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada araştırmacı tarafından geliştirilen ve bu çalışmada da kendisinden izin alınarak kullanılan "Liderlik stilleri ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri yüksek bir ortalama ile kendilerini dönüşümcü liderlik, bu ortalama göre düşük bir puanla sürdürümcü liderlik özelliklerine uygun olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmenler ise okul yöneticilerine göre düşük bir puanla okul yöneticilerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürümcü liderlik stiline uygun olarak değerlendirmişlerdir. Öğretmen görüşleri cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermezken kıdeme göre anlamlı fark bulunmuştur.

Çobanoğlu (2003), "İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları" adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- İlköğretimde görev yapan yöneticilerin kendilerini dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedirler.
- Yöneticiler, dönüşümcü liderin gösterdiği özellikleri okulun işleyişi açısından önemli olarak değerlendirmektedirler.
- Yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin algıları karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklar bulunamamaktadır.
- Yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinin okulun işleyişi açısından önemine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Nal (2003), "Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında, öğretmenlerde okuldaki yönetim anlayışına ait olumsuz algıların bulunmasının, çalışma ilişkilerinin bozulmasına, ayrışmalara, stres birikimine, iş tatmininin ve kuruma bağlılık duygusunun azalmasına neden olabileceği sonucunu bulmuştur. İlköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin, okuldaki yöneticilerinin yönetim tarzlarına yönelik tutumları ile kuruma bağlılıkları arasında bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Kuruma bağlılık düzeyi demokratik tutumda en yüksek, otoriter anlayışta ise en düşük çıkmıştır.

Tengilimoğlu, (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" adlı çalışmasında, hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, kamu ve özel sektör örgüt liderlerinin davranış özelliklerinin istatistiksel olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır. Liderlik davranış özelliklerinin ortalamaları arasındaki farklılığa göre, özel sektör örgütüne ilişkin ortalamaların kamu sektör örgütüne göre daha yüksek bulunmuştur. Araştırmada kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden liderlik davranışları özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda kurumlar arasında yöneticilerinin liderlik davranışları arasında fark anlamlı bulunmuş olup, kamu ve özel sektör örgüt liderlerini ayırt eden değişkenler, arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratmadır.

Cömert (2005), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı

araştırmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentilerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Malatya ili Merkez ilçesine bağlı A tipi resmi ilköğretim okullarında 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bilgi toplama aracı olarak Oran'ın (2002), "Dönüşümsel Önderlik Anketi" kullanılmıştır. Araştırmada T Test ve tek (faktörlü) yönlü varyans analizi yöntemi ile saptanmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırması Fischer'in LSD testi ile yapılmış ve sonuçlar gerekli durumlarda yorumlanmıştır. Araştırmadaki bulgular şöyledir: Yöneticiler kendilerinin dönüşümcü liderlik rollerini, öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla yerine getirdiklerini ve daha fazla yerine getirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin en son tamamladıkları öğretim kurumuna göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında algılanan ve beklenen durum açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri arasında algılanan durum açısından anlamlı fark bulunmamış, beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmuştur. Sınıf öğretmeni olan yöneticiler branş öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Branş öğretmeni olan yöneticiler sınıf öğretmeni olan yöneticilere göre dönüşümcü liderlik rollerini daha üst düzeyde gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Öğretmenlerin toplam hizmet sürelerine göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri algılanan durumda anlamlı fark bulunmuş, beklenen durum açısından anlamlı fark bulunmamıştır.

Erdoğan (2006) tarafından yapılan "Endüstri Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)" adlı araştırmada öğretmenler ve kendi değerlendirmelerine göre endüstri meslek lisesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri çeşitli değişkenler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin ıdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Ancak bütün boyutlarda öğretmenlerin algıları, aynı okul müdürüyle çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

İşcan, (2006), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü” adlı bu çalışmada dönüştürücü/ etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolü incelenmektedir. Yapılan uygulama sonuçları hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını ortaya koymuştur. Bireysel farklılıklar açısından ise ayrılmış bireysel şema yüksek olduğunda; dönüştürücü liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin, bağlanmış bireysel şema yüksek olduğunda ise etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki olumlu ilişkinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Olumlu ruh haline sahip olma durumunda hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlikle örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Cemaloğlu (2007)’nin “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında; okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği saptanmış; dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki görülürken, tam serbestlik tanıyan liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin varlığı bulunmuştur.

Korkmaz (2005) “Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi” adlı araştırmasında, engellenme ve iyimserlik duygularının yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tamamen ya da kısmen dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelenmiştir. Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 285 öğretmene likert tipinde bir ölçek uygulanmış, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri açıklamak için Path analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahiptir; bununla birlikte engellenme ve iyimserlik duyguları, performans üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Ayrıca engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık etmektedir. Son olarak, dönüşümcü liderlik stilinin performans üzerindeki etkisi manidar fakat dolaylıdır.

Ceylan, Keskin ve Eren (2005)’nin “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmalarının amacı dönüşümcü

ve etkileşimci liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık kavramı arasındaki ilişkileri araştırmak ve ileride yapılacak çalışmalar için düşünceler oluşturmaktır. Bu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin farklı boyutlarının örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki etkileri ayrı ayrı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Liderler dönüşümcü ve etkileşimci olarak iki özellik açısından incelenerek bu liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin testi gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri bir devlet üniversitesine bağlı iki yüksek okulda görev yapan 97 öğretim elemanına uygulan anket çalışması sonucu elde edilmiştir. Veriler korelasyon ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz bulgularına göre dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı; etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutunun çalışanların bağlılığını pozitif yönde etkilediği, istisna ile yönetim-aktif ve tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmış, pasif kaçınmacı liderliğin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Eryılmaz (2006) tarafından yapılan "Endüstri Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri" isimli tarama modelindeki araştırmada Ankara ili merkez ilçelerindeki Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan 24 okul müdürü ile 2149 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin 846'sı kültür dersleri, 1303'ü ise meslek dersleri öğretmenleridir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin davranışlara yönelik öğretmen algılarını saptamak amacıyla, Bass ve Avolio'nun geliştirdiği MLQ anketinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin davranışlara sahip olma açısından yeterli gördükleri, öğretmenlerin algılarına göre ise, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını "Oldukça Katılıyorum" düzeyinde gösterdikleri bulunmuştur.

Zeren (2007) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki" isimli araştırmada Şanlıurfa ili merkezdeki resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinde 700'ünün görüşleri alınmış ve öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini "çoğunlukla katılıyorum" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Cinsiyet, mezun olunan öğretmen okulu, öğrenim düzeyi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Doğan (2007) tarafından yapılan "Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi" isimli araştırmada evren Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesi merkezinde faaliyette bulunan bankalar belirlenmiştir. Bu bankalardan izin alınabilen 4'ünde anket çalışması yapılmıştır. Ankette liderlik tipleri ile ilgili sorular Bass' ın geliştirdiği MLQ anketinden

alınarak çalışanların cevaplayacağı şekilde uyarlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların eylemsel (sürdürümcü) liderlik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile ilgili değerlendirmeleri olumlu yönde arttıkça iş tatminleri ve yenilikçilikleri de artmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında eylemsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark göze çarpmaktadır. Üniversite tahsilli çalışanlar bu yaklaşımların bankalarında uygulandığını daha çok kabullenmektedir.

Bilir (2007)'nin yaptığı "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doymu İlişkisinin İncelenmesi" isimli tarama modelindeki araştırmanın evreni Konya ili 3 merkez ilçede (Meram, Selçuklu, Karatay) bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan 1406 öğretmenden 515 ile oluşturulmuştur. Araştırmada verileri toplamak için; 1999 yılında Emel Topçu Brestrich'in hazırladığı "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin yöneticilerini dönüşümcü bir lider olarak gördüklerini ortaya çıkmıştır. Bu görüşler cinsiyet ve baranşa göre farklılık göstermezken, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Oğuz Çuhadaroğlu (2008) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki" isimli tarama modelindeki çalışmanın hedef evrenini Türkiye'deki yedi coğrafi bölgedeki (Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu ve Karadeniz) il merkezlerinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme yapılan "çok aşamalı örnekleme" sonucu, 21 ilde görev yapan, 435 ilköğretim okulu öğretmeni, 402 ilköğretim okulu yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve okulda çalışılan süreye göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe dönüşümcü liderliği benimseme oranı da yükselmektedir. Sürdürümcü liderlik stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve okulda çalışılan süreye göre değişmemekte, ancak eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmaktayken, yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stiline ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyete, eğitim durumuna, mesleki kıdeme ve çalışılan süreye göre değişmemektedir. Yöneticilerin sürdürümcü liderlik stili ile bölge arasında anlamlı bir fark yokken, sürdürümcü liderlik stili ile ilgili öğretmenlerin görüşleri ile bölge arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin sürdürümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri ile illerin sosyo ekonomik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yokken, öğretmenlerin görüşleri ile illerin

sosyo-ekonomik düzeyleri arasında da anlamlı bir fark vardır. Bu farkın kaynağının ise gelişmiş-az gelişmiş ve az gelişmiş- gelişmemiş iller arasında olduğu tespit edilmiştir.

Yavuz (2008) tarafından yapılan "Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi" isimli çalışmada yöntem olarak tanımlayıcı araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışan işözenlerin 597'si oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve liderlik davranışını belirlemeye yönelik olarak Bass ve Avolio tarafından geliştirilen MLQ ölçeği ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla, liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenmiş ve liderlik stillerinin işözenin örgütsel bağlılığını etkilediği ayrıca dönüşümcü liderlik davranışının, etkileşimci (sürdürümcü) liderlik davranışına kıyasla örgütsel bağlılıkla ilişkisinin daha kuvvetli olduğu bulunmuştur.

Çetiner (2008) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" isimli çalışmada Burdur il merkezindeki 504 öğretmenin görüşleri alınmış ve öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini "çoğunlukla katılıyorum" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Cinsiyet ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık yokken mesleki kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı fark gözlenmiştir.

Keleş (2009) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)" isimli tarama modelindeki çalışmada Muğla il merkezindeki toplam 21 tane A tipi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 452 öğretmen evreni oluşturmaktadır. Çalışmada Oran (2002) tarafından "İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" adlı çalışmasında geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak kullanılan "Dönüşümsel Önderlik Anketi" adlı anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin kıdem yıllarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Dursun (2009)'un yaptığı "Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki" isimli çalışma için

gerekli verilerin toplanması amacıyla; Kişisel Bilgi Formu, Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğretmen Formu (MBI- Educators Survey) ve Çoklu Faktör Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Veri toplama araçları tek form haline getirilerek birlikte uygulanmıştır. Karabük merkez ilçe ve Karabük'e bağlı bulunan 5 ilçedeki toplam 73 okul ve 1206 öğretmenden tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen 416 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, etkileşimci liderlik davranışlarından daha fazla gerçekleştirdikleri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

2.3.2.2 Dönüştürücü Liderlik ve Sürdürücü Liderlik İle İlgili Yurtdışındaki Araştırmalar

Bernard Bass, 1985–1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik alanındaki en yoğun ve kapsamlı çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bass dönüşümcü liderlik kavramını ölçebilmek için "Çoklu Liderlik Ölçeği" (Multi -Factor Leadership Questionnaire-MLQ) adlı ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçekte etkileşimci lider ve dönüşümcü lideri sistematik bir şekilde karşılaştırmak istemiştir. Çeşitli ülkelerde birçok örgütte kullanılarak yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Bass'in ölçeği birçok dile çevrilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmıştır.

Tichy ve Devanna 1990 yılında 12 üst düzey şirket yöneticisi ile derinlemesine görüşme yöntemine dayalı araştırma yapmışlardır. Sonuç olarak yeni gelişen aşırı derecede karmaşık yapılar için dönüşümcü liderliğe acil gereksinim olduğunu ileri sürmüşlerdir (Çetiner, 2008, s.35).

Podsakof ve diğerleri 1990 yılında "Dönüşümcü" ve "Etkileşimci" liderlik konusunda kaliteye yönelik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. "Dönüşümcü Liderlik" kavramını altı boyut altında toplayarak ve her birini çoklu cevap ölçeğinde düzenleyerek bir "Dönüşümcü Liderlik" anketi geliştirmişlerdir. Bu boyutlar; vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, bireysel destek sağlama, entelektüel istek uyandırma, yüksek performans beklentisi şeklindedir (Bilir, 2007, s.37).

Liontos (1992), tarafından yapılan Dönüşümcü Liderlik adlı çalışmada dönüşümcü liderliğin kuramsal açıklaması yapılmış, daha sonra diğer liderlik tiplerinden farkları ortaya konulmuştur. Araştırmada ayrıca okul yöneticilerine okul ortamında uygulayacakları çeşitli dönüşümcü liderlik stratejileri verilmiştir (Çetiner, 2008, s.35).

Leithwood (1994), okulun yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır.

Dönüşümcü liderlik davranışlarını okul ve öğretmen değişkenleri ve okul yöneticisinin liderlik sürecindeki girişim gücünü kullanma biçimi etkilemektedir. Okulun sistematik değişme eğilimi ve öğretme profesyonelliği, dönüşümcü liderlik davranışını büyük ölçüde etkilemiştir (Eryılmaz, 2006, s.38).

Ingram (1997) tarafından yapılan ve "Mesleki Eğitim Ortamlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışları" adını taşıyan araştırmada, yöneticilerin dönüşümcü ya da sürdürümcü liderlik davranışlarından hangisini gösterdikleri ve çalışanları ekstra çabaya sevk etme konusunda yöneticilerin liderlik davranışlarında bir farkın olup olmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticiler sürdürümcü liderlik davranışından daha çok dönüşümcü liderlik davranışını göstermektedirler ve öğretmenleri güdüleme konusunda dönüşümcü liderlik davranışları sürdürümcü liderlik davranışlarından daha çok etkili olmaktadır (Şahin, 2003, s.79).

Sullivan ve Decker (2001) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik modelinde liderler ve izleyenler açısından ideal çözümlerin bir arada sunulduğu ve bu modelin sağlık bakım sisteminde daha büyük hedeflere ulaşılabilmesi için hem yöneticiye hem de çalışana rol verme üzerine yoğunlaştığını ayrıca dönüşümcü liderliğin başkalarını liderlik yapmaya özendirildiği ifade edilmiştir (Çetiner, 2008, s.35).

Barnett & Corners (2001), tarafından yapılan "Transformational Leadership İn Schools - Panacea, Placebo Or Problem" adlı araştırmada; dönüşümcü ve durumsal liderlikle lidersizlik stillerini, öğretmen çıktıları ve okul öğrenme kültürü arasındaki ilişki araştırma konusu olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; Avustralya'daki okullarda Bass ve Avolio tarafından geliştirilen durumsal ve dönümcü liderlik stillerinin ve Machr ve diğerleri tarafından geliştirilen okul öğrenme kültürünün geçerli olduğu ve dönüşümcü liderlik ile okul öğrenme kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak araştırmanın sonunda, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarından; karizma, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon davranışlarının ayırımına varamadıkları görülmüştür.

Mandell ve Pherwani (2003) tarafından yapılan bir çalışma, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik stili arasındaki anlamlı ilişkileri incelemiştir. Araştırmacılar aynı zamanda duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik stili arasındaki ilişkideki cinsiyet farklılıklarıyla birlikte; yöneticilerin duygusal zeka puanları ve dönüşümcü liderlik stillerindeki cinsiyet farklılıklarını saptamak istemişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki ($p<.05$) saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik stilini tahmin etmede, cinsiyet ve duygusal zekâ arasında önemli bir etkileşim ($p>.05$) bulunmamıştır. Bayan ve erkek yöneticilerin duygusal zekâ puanlarında anlamlı bir fark ($p<.05$) saptanmıştır. Son olarak

erkek ve bayan yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$) (Dursun, 2009, s.53).

Purvanova, Bono ve Dzieweczynski (2006); dönüşümcü liderlik teorisinde, liderlerin takipçilerini etkilediği temel yollardan birinin işi anlamlı kılma olduğu fikrini test etmek için bir alan çalışması yürütmüşlerdir. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarını çalışanların meslek algılarına (önem, anlamlılık, işin önemi) ve çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilen vatandaşlık performansına bağlamışlardır. Sonuçlar yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla takipçilerin vatandaşlık performansı arasında olumlu bağlantıyı göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin vatandaşlık performansı üzerindeki etkisi, çalışanların meslek algılarına arabuluculuk etmektedir. Bir kurumda aynı meslekte çalışanlarla yapılan bir analizin sonuçları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların mesleki algılarını belirlediğini göstermiştir (Dursun, 2009, s.54).

Nguni, Slegers ve Denesen (2006) geliştirmekte olan ülkelerden biri olan Tanzanya üzerinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada Tanzanya'daki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler örneklem olarak seçilmiştir. Sonuçlar dönüşümcü liderliğin iş doyumu, örgütsel memnuniyet ve örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemede etkileşimci liderlikten daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemeye çalışan bu araştırma, var olan durumu saptamaya yönelik betimsel türden bir araştırmadır. Araştırma “ genel tarama modeline” göre düzenlenmiştir. Genel tarama modellerinden ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmalarda, varolan durumun varolduğu şekilde betimlenmesi amaçlanmakta ve araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesne kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 2004, s.77). İlişkisel tarama modelinde ise, araştırma iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ya da derecesini araştırmaktadır (Karasar, 1998, s.81). Tarama modeli, davranış bilimi ve disiplinlerine daha uygun düşmekte ve yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilir (Kaptan, 1998, s. 60).

Araştırma bulguları literatür taraması ve anketin uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 163 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 4443 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Bu evren içinden tüm ilköğretim okullarına anket uygulanması planlanmış, ancak maliyetin yüksekliği ve zaman darlığı nedeniyle tamamında yapmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir.

Örneklem grubunun oluşturulmasında tabakalı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Balci, 2000, s.107). Bu nedenle Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından oluşturulan 11 eğitim bölgesi evrenin tabakaları olarak tanımlanmıştır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen sayısının en az 20 olması kararlaştırılmıştır. Bu nedenle her bir kümeden basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle öğretmen sayısı 20'nin üzerinde olan 3 okulun örnekleme girmesi kararlaştırılmıştır. Her eğitim bölgesinden farklı okulların ele alınması, örnekleme okulların heterojen bir yapı göstereceği öngörüsünden kaynaklanmıştır. Sonuç olarak 2008–2009 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 11 farklı eğitim bölgesinden seçilen 32 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1519 ilköğretim okulu öğretmeni araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Seçilen okulların adları ve öğretmen sayıları tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3. 1 Seçilen Okulların Adları ve Öğretmen Sayıları

	İlçe	Okul Adı	Öğretmen Sayısı
1	Yeniköy İlköğretim Okulu	Döşemealtı	Döşemealtı Toplamı: 78
2	Yeşilbayır İlköğretim Okulu		
3	Aksu İlköğretim Okulu	Aksu	Aksu Toplamı: 153
4	Yurtpnar Gazi İlköğretim Okulu		
5	Çalkaya 75.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu		
6	Fikret Haluk Saraçoğlu İlköğretim Okulu	Kepez 1.Eğitim Bölgesi	Kepez Toplamı: 653
7	100.yıl İlköğretim Okulu		
8	Ayşe-Ahmet Atmaca İlköğretim Okulu		
9	Hüseyin Ak İlköğretim Okulu	Kepez 2.Eğitim Bölgesi	
10	Mustafa Adıyaman İlköğretim Okulu		
11	Mobil İlköğretim Okulu		
12	Ahmet Coşkun Bulut İlköğretim Okulu	Kepez 3.Eğitim Bölgesi	
13	Baraj İlköğretim Okulu		
14	Altınova İlköğretim Okulu		
15	Varsak Şelale İlköğretim Okulu	Kepez 4.Eğitim Bölgesi	
16	Varsak Sakarya İlköğretim Okulu		
17	Varsak İlköğretim Okulu		
18	Konyaaltı İlköğretim Okulu	Konyaaltı	Konyaaltı Toplamı: 161
19	Bedriye Bileydi İlköğretim Okulu		
20	Leyla Kahraman Sevim Ertenü İlköğretim Okulu		
21	Ahmet Ferda Kahraman İlköğretim Okulu	Muratpaşa 1.Eğitim Bölgesi	
22	Emel Sevgi Taner İlköğretim Okulu		
23	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu		
24	H.Tatoğlu İlköğretim Okulu	Muratpaşa	

25	Kamile Çömlekcioglu İlköğretim Okulu	2.Eğitim Bölgesi	Muratpaşa Toplamı: 534
26	İstiklal İlköğretim Okulu		
27	Melahat Faraçlar İlköğretim Okulu		
28	Atatürk İlköğretim Okulu	Muratpaşa 3.Eğitim Bölgesi	
29	Hanım Ömer Çağırın İlköğretim Okulu		
30	Vali Hüsnü Tuğlu İlköğretim Okulu		
31	Ramazan Savaş İlköğretim Okulu	Muratpaşa 4.Eğitim Bölgesi	
32	Kocademir İlköğretim Okulu		
		TOPLAM	1519

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölüm: Katılımcılara ait kişisel bilgiler (9 Madde)
- İkinci bölüm: Semiha ŞAHİN (2003) tarafından geliştirilen 32 maddelik “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri” anketi.
- Üçüncü bölüm: Cemil Yücel (2003) tarafından geliştirilmiş olan 17 maddelik “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” anketi.

3.3.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

Bu bölümde liderlik stilleri ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik ölçümleri verilmiştir.

3.3.1.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Faktör analizi uygulaması yapılan çalışmalarda, açıklayıcı faktör analizinin güvenilirlik analizinden önce mi sonra mı yapılacağı hakkında iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Her iki yöntemin de, belirli koşullarda geçerli ya da gerekli olabileceği belirtilmiştir (Şencan, 2005, s.359). Bu çalışmada açımlayıcı faktör analizinden sonra güvenilirlik ölçümleri yapılmıştır.

3.3.1.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarında kullanılan bir analizdir. Faktör analizinin iki temel amacı vardır: Değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek, yeni açıklayıcı ortak faktör yapıları oluşturmaktır (Özdamar,

2002, s.233). Ayrıca, değişkenler arasındaki korelasyon da açıklanmaktadır (Gerber ve Finn, 2005, s.181). Araştırmacıya, veri toplama aracının faktöriyel yapısını sunarak güvenilirlik ve geçerliğin hangi boyutlarda araştırılması gerektiğini göstermektedir. Faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki başlıkta toplanmaktadır (Şencan, 2005, s.355). Bu çalışmada, liderlik stilleri ölçeğine ilişkin faktör analizi açıklayıcı faktör analizi olarak gerçekleştirilmiştir.

3.3.1.2.1 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Liderlik stilleri ölçme aracının yapı geçerliğini sağlamak için açımlayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlemdir ve sosyal bilimler alanında bir veri toplama aracının yapı geçerliğini görmekte sıklıkla açımlayıcı faktör analizi kullanılmaktadır. (Büyüköztürk, 2006, s.123).

Faktörleştirmede ise, temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) (TBA) yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizi, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasında anlamlı kavramsal yapı oluşturmak için kullanılan bir çok değişkenli istatistiktir (Büyüköztürk, 2006, s.124). TBA, faktör analizi ile birlikte kavramların kuramsal yapılarını kararlaştırmada, ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemede, bir başka anlatımla envanter geliştirme çalışmalarında sıkça kullanılan bir yöntemdir (Balcı, 1995, s.281; Şencan, 2005, s.367).

Analiz, ölçme aracının genel faktörünün açıklanmasına katkı sağlar. Birinci temel bileşen, değişkenlerin çoğu üzerinde geniş pozitif yüklere sahip ise genel faktör olarak adlandırılır. İlk temel bileşenin genellikle genel faktör olması yöntemin getirdiği özelliktir. Genel olarak öz değeri 1 ve daha büyük olan faktörler önemli faktörlerdir. Öz değer (eigenvalue), hem faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada hem de önemli faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır. Öz değer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyansta yükselir. Genel olarak öz değeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır (Büyüköztürk, 2006, s.125).

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında: maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması (faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması) iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2006, s.124). Bu çalışmada 839 veri bulunduğu

için, maddelerin faktör yük değerlerinin 0,40'ın üzerinde olan değerler açıklayıcı faktör analizine tâbi tutulmuştur (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998, s.112).

Tablo 3. 2 Örneklem Büyüklüğüne Göre Önemli Faktör Yükleri Ölçütleri

Faktör Yüğü	Anlamlılık İçin Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Kaynak: Hair ve diğerleri, 1998, s.112.

Farklı faktörlerde yer alan bir maddenin faktör yük değerleri arasındaki fark en az 0,10 olmalıdır (Büyüköztürk, 2006, s.125). Çünkü çok faktörlü bir yapıda birden fazla yüksek yük değeri veren madde binişik madde olarak tanımlanmakta ve bundan dolayı ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Cesur ve Fer, 2007, s.6)

Örneklem büyüklüğü için denek sayısının değişken (madde) sayısına oranının 10/1 olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s.480). Ayrıca genel bir kural olarak denek sayısının ölçekteki madde sayının en az 5 katı olması gerektiği; ya da denek sayısının ölçekteki madde sayının 10 katı olmasının daha kabul edilebilir bir oran olduğu vurgulanmaktadır (Hair ve diğerleri, 1998, s.98-99). Liderlik stilleri ölçme aracı madde sayısı açıklayıcı faktör analizi öncesinde 32, çalışmadaki veri sayısı ise 839 dur.

Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olup olmadığı, “Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) ve Bartlett Sphericity Test” analizleri ile de incelenmiştir. KMO'nun 0,60'dan yüksek, Barlett-Testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006, s.126).

Tablo 3.3 KMO değerlerine İlişkin Yorumlar

KMO değeri	Yorum
0,90'dan büyük	Mükemmel
0,80-0,90	İyi
0,70-0,80	Orta
0,60-0,70	Zayıf
0,50-0,60	Kötü
0,50'den düşük değeri	Kabul edilemez

Kaynak: Şencan, 2005, s.384.

“Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)” ve “Bartlett Sphericity Testi” sonuçlarına göre; KMO=.976, Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 21857,377$ ve $P= 0,000$ ($P<0,001$) bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Döndürme işlemi öncesinde 32 maddelik ölçme aracının öz değeri 1’den büyük olan üç faktöre ayrılmış ve toplam varyansı açıklama oranı yüzde 62.811 olarak hesaplanmıştır. Scree plot tablosunda 1. faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini gösterir (Büyüköztürk, 2008, s.133). Öte yandan 2. faktörden sonra da daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş vardır. 3. faktörde ise gözlenen ivme yok denecek kadar azdır. Bu durumda 2. ve 3. faktörlerin varyansa katkıları birbirine yakındır.

“Bağımsızlık, açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla dik ya da eğik eksen döndürmelerinden (rotation); iki yöntem arasında ihmal edilebilir bir fark olması ve daha kolay yorumlanabilmesi açısından dik döndürmelerden varimax tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2008, s.126). Rotated Component Matrix tablosunda üç faktör olduğu görülmektedir. 1. madde hem ilk faktörde hem de 3. faktörde yer almıştır. 1. maddenin faktör yükü 1. faktörde 0,491, 2. faktörde 0,438 olduğu görülmüştür bu değerler arasındaki farkın en az 0,10 olması önerilir (Büyüköztürk, 2006, s.125). Değerler arasında bu fark bulunmadığından 1. madde binişik maddedir ve ölçekten çıkarılması gerekmiştir.

Liderlik stilleri ölçeğinin 1. maddesi çıkarıldıktan sonra Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)=.977, Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 21420,261$ ve $P= 0,000$ ($P<0,001$) bulunmuştur. 31 maddelik ölçme aracının öz değeri 1’den büyük olan üç faktöre ayrılmış ve toplam varyansı açıklama oranı yüzde 63,642 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan varimax döndürme işlemi sonucunda 6. maddenin 3. faktör altında yer alan tek madde olduğu görülmüştür. Ayrıca 6. madde 2. faktörde de yük değeri vermektedir. Tek bir madde bir faktör oluşturmayacağından 6. maddenin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Bunun güvenilirlik üzerindeki etkisini görmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve burada 6. maddenin ölçekten çıkarılması sonucunda Cronbach α değerinin 0,95 ‘den 0,96’ya yükseleceği görülmüş ve 6. maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Liderlik stilleri ölçeğinin 1. ve 6. maddeleri çıkarıldıktan sonra Kaiser- Meyer- Olkin (KMO)=.977, Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 21317,811$ ve $P= 0,000$ ($P<0,001$) bulunmuştur. 30 maddelik ölçme aracının öz değeri 1’den büyük olan iki faktöre ayrılmış ve toplam varyansı açıklama oranı 61,495 olarak hesaplanmıştır. Scree plot tablosunda da 2 faktör olduğu görülmüştür.

Yapılan varimax döndürme işlemi sonucunda 12. maddenin yük değerinin 0,402 olduğu görülmüştür. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması (faktör yük

değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması) iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2006, s.124). Bu maddenin çıkarılması kararını vermeden önce tüm ölçeğin güvenilirliğine yaptığı katkıyı görmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve 12. maddenin ölçekten çıkarılması sonucunda Cronbach α değerinin 0,957 'den 0,958'e doğru önemsiz bir artış sağladığı görülmüştür. Bu nedenle 12.maddenin yer aldığı 2. faktör için güvenilirlik analizi yapılmış ve 12. madde faktörden çıktığı takdirde cronbach α değerinin 0,594 'ten 0,611'e yükseldiği görülmüştür. Bu güvenilirlik açısından önemli bir artıştır ve 12. maddenin ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur.

Son atılan maddelerden sonra yapılan faktör analizinde KMO= .977, Bartlett's Test of Sphericity $\chi^2 = 21010,259$ ve $P= 0,000$ ($P<0,001$) bulunmuştur. 29 maddelik ölçme aracı öz değeri 1'den büyük olan iki faktöre ayrılmış ve toplam varyansı açıklama oranı yüzde 62,818 olarak hesaplanmıştır.

Üç döndürme sonucu 1. madde, 6. madde ve 12. madde ölçekten çıkarılmış 29 maddeden ve iki faktörden (dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik) oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

Maddelerin faktör yük değerleri, toplam varyansı açıklama oranları ve Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayı değerleri ile ilgili veriler Tablo 3.4'de verilmiştir.

Tablo 3.4 Liderlik Stilleri Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Verileri

Madde No	Boyutlar ve İfadeler	α	Açıklanan Varyans	Faktör Yük Değeri
	1. Boyut: Dönüşümcü Liderlik	0,976	% 56,071	
Benim okul müdürüm;				
Madde 27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar			0,883
Madde 24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir			0,865
Madde 17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).			0,861
Madde 21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur			0,859
Madde 29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.			0,858
Madde 13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.			0,854
Madde 20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce			0,851

	geliştirmemize yardım eder.				
Madde 28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.				0,850
Madde 31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür				0,834
Madde 14	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.				0,828
Madde 9	Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar				0,827
Madde 11	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir				0,821
Madde 32	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.				0,814
Madde 4	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.				0,814
Madde 18	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.				0,813
Madde 3	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder				0,805
Madde 10	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular				0,799
Madde 15	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.				0,795
Madde 26	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.				0,786
Madde 16	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.				0,782
Madde 5	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.				0,773
Madde 2	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.				0,773
Madde 23	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.				0,696
Madde 7	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur				0,661
Madde 30	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaştınca ilgilenir.				0,477
2. Boyut: Sürdürücü Liderlik		0,611	% 6,747		
Madde 22	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.				0,730
Madde 25	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.				0,648
Madde 8	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.				0,646
Madde 19	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.				0,630
KMO	0,977	Toplam	Varyansı	% 62,818	Genel Cronbach Alpha
		Açıklama Oranı			0,958

Yapılan açıklayıcı faktör analiz sonucunda toplam varyansı açıklama oranı yüzde 62,818 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3.4'de görüldüğü gibi, liderlik stilleri ölçeğinin birinci boyutunu Dönüşümcü Liderlik oluşturmaktadır. Bu boyut, 25 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,477 ile 0,883 arasında değişmektedir. Bu boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 56,071'dir. Sürdürümcü Liderlik, ikinci boyut olup dört maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0,630 ile 0,730 arasında değişmektedir. Boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 6,747'dir.

Araştırmada ayrıca, liderlik stilleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik, ölçme aracının seçkisiz hatalardan arınmış olma derecesidir. Geçerlik için bir önkoşul niteliğinde olup ölçeğin tutarlılığını göstermektedir. Tutarlılık kavramı ise, ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamına gelmektedir. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta; 0'a yaklaştıkça ölçme aracının güvenilirliği azalmakta, 1'e doğru yaklaştıkça da artmaktadır. Güvenirlik katsayısının alt sınırı 0,70 olmakla birlikte, çok sayıda alt boyuttan oluşan ölçme aracının madde sayısının azlığına bağlı olarak, bu değer düşebilmektedir (Atılgan, 2006, s.101; Balcı, 1995, s.116; Erkuş, 2005, s.112). Bu doğrultuda, alt sınırın 0,60 ve üstü olarak kabul edilebileceği de belirtilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.89).

Ölçme aracı güvenilirliği için, en yaygın olarak Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı kullanılmaktadır (Erkuş, 2005, s.112). Yapılan faktör analizleri doğrultusunda oluşan 29 maddelik "Liderlik Stilleri Ölçeği"nin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı 0,958 olarak hesaplanmıştır. Birinci boyutta yer alan maddelerin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları 0,976, ikinci boyutta yer alan maddelerin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları 0,611, olarak gözlenmiştir. Bu durum, ölçme aracının güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Bu bölümde ÖVD ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ve güvenilirlik ölçümleri verilmiştir.

3.3.2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin geçerlik çalışmaları açıklayıcı faktör analizi, güvenilirlik çalışmaları ise iç tutarlılık katsayıları ile incelenmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, SPSS 13.0 programı ile yapılmıştır.

3.3.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Yücel (2003) tarafından hazırlanan ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçme aracının kaç faktörlü olması gerektiği ve maddelerden hangilerinin hangi faktörlerle üst düzeyde ilişkisi olduğunu belirleyebilmek için çok yönlü faktör analizi tekniklerinden açıklayıcı faktör analizi (explanatory factor analysis) metodu uygulanmıştır. Faktörleştirme de ise temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ölçme aracı ile elde edilen verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygunluğunu belirlemek üzere “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett's Test” analizleri yapılmış; KMO= .924, Bartlett's Test of Sphericity = 7303,183 (P <0,00) bulunmuştur. Bu açıdan verilerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir.

Ölçekte kaç faktör olması gerektiği ve maddelerden hangilerinin hangi faktörle üst düzeyde ilişkili olduğunu belirleyebilmek amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi uygulanmıştır. Maddelerin kaç faktör altında toplandıklarını ve madde yüklerinin uygunluklarını belirleyebilmek için temel bileşenler sonuçlarına bakılmıştır. Bu amaçla “Total Variance Explained” tablosu incelendiğinde, öz değeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın yüzde 66,174’ünü açıklayan 4 faktörün olduğu görülmüştür.

Hair ve diğerlerine (1998, s.112) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılacak olan bir çalışmada anket sayısı 350 ve yukarısında olanlar, faktör yük değerini 0,30 olarak alabilmektedir. Fakat faktör yük değerinin yüksek olmasının, maddelerin daha iyi ölçülmesi anlamına gelmesi, bu çalışmada 839 anket için faktör yük değerinin 0,45 olarak alınmasını daha geçerli kılmış ve değerlendirmeler buna göre yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde aynı maddenin farklı faktörlerdeki faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması esas alınmıştır (Büyüköztürk, 2003, s.119).

Yapılan döndürme işlemleri sonucunda madde 13’ün (1. faktörde 0,578 ve 2. faktörde 0,483 faktör yük değerleri ile) iki ayrı faktörde de yer aldığı görülmüştür. Farklı faktörlerdeki faktör yük değerlerinin farkı yaklaşık 0,10 olduğundan ve orijinal ölçeğe bağlı kalınmak istendiğinden madde 13 ölçekten çıkarılmamıştır. Sonuç olarak toplamda, ankette bulunan madde yükleri kavramsal değerlere uygun olan 17 maddenin ankette yer almasına karar verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda oluşan 4 boyut (Yardımseverlik, Erdemlilik, Vicdanlılık ve Sportmenlik) ve içerdikleri maddeler Dönder (2006) ‘nın “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi” isimli çalışmasında ÖVD ölçeğinin Faktör analizleri sonucu oluşan boyutlarla aynıdır. Bu dört boyut ve içerdikleri maddeler Tablo 3.5’de verilmiştir.

Tablo 3. 5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Verileri

Madde No	Anket Maddesi	Yardımseverlik	Erdemlilik	Vicdanlılık	Sportmenlik
	Benim için.....biridir derler.				
11	Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.	,869			
10	İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan	,830			
12	Çok yoğun olup, işlerini yetiştiremeyenlere gönüllü olarak yardım etmede diğerlerine göre daha aktif.	,688			
13	Okulla ilgili işlerde diğerlerine oranla çok daha aktif	,578			
9	Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.	,553			
3	Mecbur olmadığı halde okul için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü.		,767		
5	Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.		,709		
1	Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran.		,693		
2	Eğitim ve öğretimi geliştirmek için başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.		,649		
4	Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha gönüllü.		,649		
16	İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.			,833	
15	Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.			,776	
14	Derslere zamanında girmedi başkalarına göre daha titiz.			,761	
17	Okulla ilgili işlerde diğerlerine göre daha titiz			,701	
7	İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.				,826
6	Sürekli şikâyet eden biri gibi görünmekten diğerlerine oranla özellikle kaçınan.				,769
8	İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen.				,608
Varyansların açıklanan yüzdeleri (%)		43,300	8,994	7,793	6,087
Cronbach Alfa		,878	,834	,849	,684
Toplam Varyansı Açıklama Oranı		%66,174			
Toplam Cronbach Alfa		,911			

Tablo 3.5 incelendiğinde, birinci boyutu oluşturan “Yardıms severlik” boyutunda maddelerin faktör yüklerinin 0,553 ile 0,869 arasında değiştiği ve açıkladığı varyans oranının yüzde 43,300 olduğu gözlenmiştir. İkinci boyutu oluşturan “Erdemlilik” boyutunda beş madde bulunmakta, toplam varyansın yüzde 8,994’ünü açıklamakta ve maddelerin faktör yükleri 0,649 ile 0,767 arasında değişmektedir. Üçüncü boyutu “Vicdanlılık” boyutu oluşturmakta olup dört madde yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,701 ile 0,833 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 7,793’dür. Dördüncü boyutu “Sportmenlik” boyutu oluşturmakta olup üç madde yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,608 ile 0,826 arasında değişmektedir ve boyutun açıkladığı varyans oranı yüzde 6,087’dir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin güvenilirliği, bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı maddelerin toplamı için 0,911 olarak bulunmuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları her boyut için sırasıyla 0,878, 0,834, 0,849 ve 0,684 olarak hesaplanmıştır.

3.4 Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket formları, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde onaylandıktan sonra 2008–2009 eğitim ve öğretim yılında Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Merkez İlçe sınırları içinde bulunan toplam 32 İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere uygulanmak üzere MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı’ndan 27.05.2009 tarih ve 16088 sayılı yazısı ile “Araştırma Uygulama İzni” alınmasıyla (Ek-4) örnekleme bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılmıştır. Daha sonra 2009 yılı Haziran ayında örnekleme alınan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere uygulanmak üzere Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığı ile gönderilmiş ve toplanmıştır. Öğretmenlere gönderilen anketlerin 960 tanesi geri dönmüş (%76) ve incelendiklerinde 839 (%66) tanesi araştırma kapsamına alınabilecek nitelikte bulunmuştur. Bu sayı sağlıklı yorum yapabilmek için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2005, s.140).

3.5 Verilerin Analizi

Ölçme aracında Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık Sık, 5: Her zaman) kullanılmıştır. Bu likert modelinde beş seçenek dört fark

aralığına sahip olduğu için $4/5=0,80$ 'lik bir fark aralığı değeri hesaplanmıştır. Hesaplanan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında Tablo 3.6'da verilen aralıklar esas alınmıştır.

Tablo 3.6 Verilerin değerlendirilmesinde esas olarak alınan aritmetik ortalama aralıkları

Derece	Seçenekler	Puan Sınırları
1	Hiçbir Zaman	1,00-1,80
2	Nadiren	1,81-2,60
3	Bazen	2,61-3,40
4	Sık Sık	3,41-4,20
5	Her Zaman	4,21-5,00

Anlamlılık testlerinde $\alpha = 0,05$ düzeyi aranmıştır. Ancak $\alpha = 0,01$ ve $\alpha = 0,001$ düzeyinde ortaya çıkan anlamlı farklılıklar da gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik çalışması için Açıklayıcı Faktör Analizi (Birinci Mertebe Faktör Analizi) ve ölçme araçlarının güvenilirlik çalışması için ise İç Tutarlılık Analizi yapılmıştır.

Araştırmada açıklayıcı faktör analizlerinden elde edilen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri, iç tutarlılıklarını belirlemek suretiyle hesaplanmıştır. Bu amaçla ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere iç tutarlılığın formüle edilmiş hali olan "Cronbach Alfa" değeri kullanılmıştır (DeVellis, 2003, s.27). Cronbach Alfa, elde edilen test puanları arasındaki iç tutarlığı incelemek amacıyla kullanılır (Şencan, 2005, s.358). Ölçme aracı içindeki maddelerin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesidir. Ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksekse, ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği ölçen maddelerden oluştuğu şeklinde yorumlanır (Şencan, 2005, s.360). Test, homojen altyapılardan oluşuyorsa, her alt yapı için ayrı ayrı içtutarlık katsayısı hesaplanmalıdır.

Cronbach Alfa Katsayısı aynı zamanda bir güvenilirlik analizidir. Cronbach Alfa değeri 0-1 arasında değişen bir değer alır (Balcı, 2000, s.119). Değerlendirme kriterlerine göre alfa değeri 0,60-0,79 arasında ise ölçek oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu belirtilmektedir (Akgül, 2003, s.311, Özdamar, 2002, s.412; Hair ve diğerleri, 1998, s.88).

Demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mezun olunan okul, kıdem, okuldaki görev süresi, alan, branş) ve veri toplama araçlarında yer alan maddelere ilişkin betimsel analizler, frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiştir. Frekans ve

yüzde dağılımları, var olan durumu betimlemek ve net bir biçimde gözler önüne sermek açısından yararlı olmaktadır. Frekans ve yüzde dağılımları bir tablo halinde gösterilerek, verilerin bir bütün halinde tanıtılması sağlanmaktadır. Böylece, veriler hakkında bazı anlamlar çıkarılabilir ve bu doğrultuda genel sonuçlara ulaşılabilir (Köklü ve Büyüköztürk, 2000, s.21).

Araştırmada yukarıdaki analizlerin yanı sıra; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, parametrik testlerden ilişkisiz örneklem için t-testi, ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır (Akgül 2003, s.129; Büyüköztürk, 2001, s.34; Büyüköztürk, 2003, s.39-44). Tek yönlü varyans analizi ile grup ortalamaları arasındaki değişkenlik ile gruplar arası değişkenlik karşılaştırılmaktadır (Gerber ve Finn, 2005, s.163).

Bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi ile ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amaçlanmıştır. Bu analiz, grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu sayıtlısına dayalıdır. Varyansların homojen olduğu koşullarda Post Hoc yöntemlerinden Scheffe Testi tercih edilmiştir. Özellikle sosyal bilimlerde veri toplama aracı yoluyla toplanan verilerde genellikle Scheffe Testi kullanılmaktadır (Sipahi ve diğerleri, 2006, s.124-128). Varyansların homojen olmadığı durumlarda ise, anlamlı etkileşimlerin kaynağının tespitinde Post Hoc yöntemlerinden Dunnet C Testi tercih edilmiştir (Özdamar, 2004, s.345).

Son olarak ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin sergilediği ÖVD'na etkisinin hangi oranda olduğunu belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Bu analiz, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı da verir (Büyüköztürk, 2003, s.91-92)

Regresyon analizinde, bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlara basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğu durumlara ise çoklu doğrusal regresyon analizi denir (Sipahi ve diğerleri, 2006, s.154-155).

Çoklu regresyon analizinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazılarının standart, aşamalı ve hiyerarşik yaklaşımlar olduğu belirtilmektedir. Standart yaklaşımda, bağımlı değişkendeki açıklanan varyansa anlamlı bir katkısı olup olmamasına bakılmaksızın tüm değişkenlerin eşitliğe alındığı ve burada asıl amacın tüm yordayıcı değişkenlerin bağımlı

değişken üzerindeki ortak etkilerinin incelenmesi olduğu vurgulanmaktadır (Büyüköztürk, 2003, s.95). Araştırmada çoklu doğrusal regresyon analizi için standart yöntem (entry yöntemi) kullanılmıştır.

Ancak, çoklu doğrusal regrasyon analizinin varsayımlarının (Akgül, 2003, s.335-336) sağlanması durumunda analize devam edilmiştir. Bir çoklu regresyon modelinin kullanılabilmesi için bu modelin altında yatan varsayımların yerine getirilmesi gerekir. Regresyon analizi yapıldıktan sonraki en önemli aşama kurulan modelin doğruluğunu, geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmektir.

Çoklu regresyon analizinin en önemli varsayımlarından biri bağımsız değişkenlerin birbiriyle yüksek korelasyon göstermemesi gerektiğidir. Bir çoklu regresyon modelinde, iki veya daha fazla bağımsız değişken arasında güçlü bir korelasyon olduğu zaman ortaya çıkan soruna çoklu doğrusallık veya çoklu doğrusal ilişki (multicollinearity) adı verilir (Albayrak, 2005, s.74; Sipahi ve diğerleri, 2006, s.155-156).

Anlamlılık testlerinde $\alpha = 0,05$ düzeyi aranmıştır. Ancak $\alpha = 0,01$ ve $\alpha = 0,001$ düzeyinde ortaya çıkan anlamlı farklılıklar da gösterilmiştir.

Toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasında ve verilerinin analizinde “SPSS for Windows 13.0” paket programından, ayrıca verilerin oluşturulması ve kontrol edilmesi sürecinde, tablo oluşturmada ve bazı grafiklerin hazırlanmasında, Word ve Excel 2007 Ofis programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin demografik özellikleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi, çalışmaya katılan öğretmenlerin 530’u (% 63,2) kadın, 309’u (% 36,8) erkektir. Medeni durum açısından bakıldığında, öğretmenlerin 116’sının (% 13,8) bekâr, 723’ünün (% 86,2) evli olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bakımından da, en düşük oranın 30 yaş ve altındaki (% 17) öğretmenlere ait olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.1 Araştırmaya Katılan İlköğretim Öğretmenlerine Ait Demografik Özellikler

Özellikler		f	%	Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	530	63,2	Medeni Durum	Evli	723	86,2
	Erkek	309	36,8		Bekar	116	13,8
	Toplam	839	100		Toplam	839	100
Yaş	30 ve altı	143	17,0	Okuldaki Kadro Tipi	Kadrolu	792	94,4
	31-40	328	39,1		Diğer	47	5,6
	41 ve üstü	368	43,9		Toplam	839	100
	Toplam	839	100				
Görev Alanı	Sınıf Öğretmeni	401	47,8	Öğrenim Durumu	Ön Lisans	151	18
	Branş Öğretmeni	438	52,2		Lisans	653	77,8
	Toplam	839	100		Lisans Üstü	35	4,2
					Toplam	839	100
Mezun Olduğunuz Okul	Öğretmen okulu – 2 yıllık eğitim enstitüsü	138	16,4	Mesleki Kıdem	5 yıl ve az	81	9,7
	3 yıllık eğitim enstitüsü- yüksek öğretmen okulu	69	8,2		6 -10 yıl	138	16,4
	Eğitim Fakültesi	445	53,0		11 -15 yıl	216	25,7
	Fen Ede.-Diğer	187	22,3		16 -20 yıl	161	19,2
	Toplam	839	100		21 yıl ve üzeri	243	29,0
						Toplam	839
Bu Okuldaki Görev Süreniz	1 -3 yıl	434	51,7	Branşımız	Sözel	154	18,4
	4 -6 yıl	219	26,1		Sayısal	104	12,4
	7 -9 yıl	95	11,3		Özel Yetenek	92	11,0
	10 yıl ve üzeri	91	10,8		Diğer	87	10,4
	Toplam	839	100		Toplam	437	52,1

Öğretmenlerin 792’si (% 94,4) kadrolu, 47’si (% 5,6) sözleşmeli ya da vekil olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 401’i (% 47,8) sınıf öğretmeni, 438’i

(% 52,2) branş öğretmenidir. Öğrenim durumlarına bakıldığında çoğunluğun (% 77,8) lisans mezunu olduğu az bir grubun ise (% 4,2) lisans üstü eğitim gördüğü görülmektedir. Mezun olunan okul durumunda ise en yüksek grup (% 53) eğitim fakültesi mezunlarıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 154'ü (% 18,4) sözel, 104'ü (% 12,4) sayısal, 92'si (% 11) özel yetenek, 87'si (% 10,4) diğer branşlardadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında en düşük oran (% 9,7) 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlere aittir. Buldukları okuldaki görev süreleri açısından en yüksek ortalama (% 51,7) 1 ile 3 yıl arasında görev süresine sahip öğretmenlerindir.

4.2 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin liderlik stilleri alt boyutlarının her birine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de Tablo 4.2 'de sunulmuştur.

Tablo 4.2 İlköğretim Öğretmenlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Liderlik Stilleri Alt Boyutları	\bar{X}	ss
Sürdürümcü Liderlik	2,70	0,82
Dönüşümcü Liderlik	3,65	0,89

İlköğretim öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde benimsedikleri liderlik stiline ($\bar{X}=3,65$) "Dönüşümcü Liderlik" boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya alınan okulların yöneticilerinin dönüşümcü liderler oldukları söylenebilir.

4.2.1 Sürdürümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Sürdürümcü liderlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri tablo 4.3'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 3 Sürdürümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Sürdürümcü liderlik Benim okul müdürüm;	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
22	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.	2,54	1,182	23,0	28,0	27,8	14,7	6,6
25	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.	2,69	1,304	22,6	26,6	20,4	19,8	10,6
8	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.	2,74	1,180	17,0	27,1	28,8	19,2	7,9
19	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.	2,84	1,136	13,8	23,7	36,4	17,3	8,8

Tablo 4.3 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez ($\bar{X}=2,84$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir. Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, yüzde 28,0 ile “Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir” ve yüzde 26,6 ile “Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır” maddelerinde “nadiren” seçeneği için hesaplanmıştır. Yüzde 28,8 ile “Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir” ve yüzde 36,4 ile “Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez” maddelerinde “bazen” seçeneği için hesaplanmıştır. Bu durum göstermektedir ki, araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilini bazen veya nadiren benimsediklerini, çoğu zaman ise dönüşümcü liderler olduklarını düşünmektedirler.

4.2.2 Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri tablo 4.4’te yer verilmiştir.

Tablo 4. 4 Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Dönüşümcü liderlik Benim okul müdürüm;	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar	3,54	1,107	5,2	12,3	26,7	35,0	20,7
24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir	3,55	1,112	8,3	10,6	24,4	31,3	25,3
17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).	3,71	1,145	4,5	11,4	22,9	31,0	30,2
21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur	3,61	1,135	5,4	11,7	24,6	33,7	24,7
29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	3,63	1,160	5,4	11,7	25,4	29,8	27,8
13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	3,83	1,125	4,5	8,2	21,5	31,5	34,3
20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	3,60	1,072	4,4	10,1	28,4	35,0	22,1
28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	3,78	1,177	4,9	11,3	19,3	29,8	34,7
31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür	3,50	1,218	9,3	10,5	24,1	32,9	23,2
27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar	3,54	1,107	5,2	12,3	26,7	35,0	20,7
24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir	3,55	1,112	8,3	10,6	24,4	31,3	25,3
17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).	3,71	1,145	4,5	11,4	22,9	31,0	30,2
21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur	3,61	1,135	5,4	11,7	24,6	33,7	24,7
29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	3,63	1,160	5,4	11,7	25,4	29,8	27,8
13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	3,83	1,125	4,5	8,2	21,5	31,5	34,3
20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	3,60	1,072	4,4	10,1	28,4	35,0	22,1
28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	3,78	1,177	4,9	11,3	19,3	29,8	34,7
31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür	3,50	1,218	9,3	10,5	24,1	32,9	23,2
14	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabilceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	3,64	1,121	4,6	12,8	21,2	36,8	24,6
9	Okulda önceden fark edemediğimiz	3,46	1,077	4,3	14,3	31,0	32,1	18,4

sorunları göerek değerlendirmemizi sağlar								
11	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir	3,38	1,241	8,5	16,6	26,3	25,5	23,1
32	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	3,85	1,102	3,9	9,1	18,8	34,9	33,3
4	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	3,56	1,119	4,6	13,5	26,0	33,1	22,8
18	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	3,51	1,150	5,5	15,0	24,7	32,8	22,1
3	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder	3,56	1,220	7,6	12,2	24,1	29,2	26,9
10	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular	3,81	1,039	3,1	8,5	21,5	38,6	28,4
15	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.	3,98	0,993	2,3	6,6	16,8	39,2	35,2
26	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarımları vardır.	3,46	1,083	4,3	14,7	30,0	32,4	18,6
16	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	4,00	1,033	2,5	7,3	16,4	35,3	38,5
5	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.	3,64	1,070	3,7	11,8	24,4	37,3	22,8
2	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	3,85	1,048	3,3	7,5	20,7	37,3	31,1
23	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	3,37	1,141	7,3	14,9	28,4	32,8	16,7
7	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur	4,10	0,920	1,4	3,9	17,5	37,7	39,5
30	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.	3,38	1,200	7,9	16,9	23,6	32,1	19,5

Tablo 4.4 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur ($\bar{X}=4,10$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir.

Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, madde 13 (% 34,3), madde 28 (% 34,7), madde 16 (% 38,5) ve madde 7 (% 39,1) “her zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 27 (% 35), madde 24 (% 31,3), madde 17 (% 31), madde 21 (% 33,7), madde 29 (% 29,8), madde 20 (% 35), madde 31 (% 32,9), madde 14 (% 36,8), madde 9 (% 32,1), madde 32 (% 34,9), madde 4 (% 33,1), madde 18 (% 32,8), madde 3 (% 29,2), madde 10 (% 38,2), madde 15 (% 39,2), madde 26 (% 33,4), madde 5 (% 37,3), madde 2 (% 37,3), madde 23 (% 32,8) ve madde 30 (% 32,1) “çoğu zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 11 (% 24,3) ise “bazen” seçeneği için hesaplanmıştır.

Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin çoğu zaman -hatta bazı konularda her zaman- dönüşümcü liderlik stilini benimsediklerini düşündüklerini göstermektedir. Sadece “Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir” maddesi “bazen” olarak hesaplanmıştır.

4.3 Demografik Özelliklerin Liderlik Stilleri Alguları Üzerine Etkisi

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin; cinsiyet, görev yeri, branş, yaş, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, meslekî kıdem ve bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “cinsiyet” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.5 'de verilmiştir.

Tablo 4.5 Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	530	2,65	0,81	837	-2,156*	0,031
	Erkek	309	2,77	0,80			
Dönüşümsel Liderlik	Kadın	530	3,63	0,88	837	-0,540	0,589
	Erkek	309	2,67	0,91			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.5 incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik boyutunda yaklaşık her iki grubun da aritmetik ortalamaları birbirine yakın olmalarına rağmen, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Dönüşümsel Liderlik boyutunda, kadın öğretmenlerden elde edilen aritmetik ortalamaların, erkeklerden daha yüksek olduğu gözlenmesine rağmen yapılan t testi sonuçları, bu liderlik boyutunda [$t_{(837)} = -0,540$; $p > 0,05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir. Sürdürümcü liderlik [$t_{(837)} = -2,156$; $p < 0,05$] boyutunda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu gözlenmektedir.

Cinsiyetlerine göre kadın ve erkek öğretmenlerin algı ortalaması arasındaki fark dönüşümsel liderlik boyutunda önemsizdir, bunun nedeni dönüşümcü okul yöneticilerinin öğretmenlerin düşüncelerini daha çok önemsemeleri onları ikna ve etkileme yoluna gitmeleri olabilir. Buna göre, kadın ve erkek öğretmenlerin yöneticilerinin ortak görev duygusunu, grup amaçlarının önemini hissettirememiş olduğu, söylenebilir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin

kadın ve erkek öğretmenlerin kendileri için önemli olan değer ve inançlarına yeterince önem verdiği düşünülebilir. Bu bulgu Şahin'in (2003) "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" isimli çalışmasıyla desteklenir niteliktedir.

Sürdürümcü liderlik boyutunda cinsiyete göre fark çıkması bu liderlik stilini benimseyen okul yöneticilerinin daha geleneksel yapıda çalışmalarından kaynaklanmış olabilir. Erkek öğretmenler okul yöneticilerini daha sürdürümcü olarak algılamaktadırlar, geleneksel anlayışla çalışan okul yöneticileri bayan öğretmenlerin evdeki görevlerini de düşünerek bazı görev paylaşımında erkek öğretmenlere daha çok rol veriyor olabilirler. Bu bulguya benzer bir bulgu, Poyraz (2002) tarafından yapılan ve "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri" adını taşıyan araştırmada çıkmıştır. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerini öğretimsel liderlik davranışı gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmişlerdir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin "medeni durum" değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4. 6 Medeni Durum Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Sürdürümcü Liderlik	Evli	723	2,68	0,80	837	-1,193	0,233
	Bekar	116	2,78	0,89			
Dönüşümsel Liderlik	Evli	723	3,63	0,89	837	-1,648	0,100
	Bekar	116	3,77	0,88			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.6 incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik boyutunda yaklaşık her iki grubun da aritmetik ortalamaları birbirine yakın olmalarına rağmen, bekar öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}=2,78$) daha yüksek olduğu gözlenirken, Dönüşümsel Liderlik boyutunda ise yine her iki grubun da aritmetik ortalamaları birbirine yakındır ve bekar öğretmenlerin aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}=3,77$) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yapılan t testi sonuçları, sürdürümcü liderlik [$t_{(837)} = -1193$; $P>0,05$] ve dönüşümsel liderlik [$t_{(837)} = -1,648$; $p>0,05$] boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “kadro tipi” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7 Okuldaki Kadro Tipine Göre, Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Kadro Tipi	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Sürdürümcü Liderlik	Kadrolu	792	2,70	0,81	837	0,078	0,938
	Diğer	47	2,69	0,86			
Dönüşümsel Liderlik	Kadrolu	792	3,62	0,89	837	-3,111*	0,002
	Diğer	47	4,04	0,78			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.7 incelendiğinde, Dönüşümsel Liderlik boyutunda ise diğer kadro tiplerindeki öğretmenlerden elde edilen aritmetik ortalamaların ($\bar{X}=4,04$), kadrolulardan ($\bar{X}=3,62$) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Yapılan t testi sonuçları, dönüşümsel liderlik [$t_{(837)} = -3,111$; $p<0,05$] boyutunda Kadro Tipi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğunu ancak, sürdürümcü liderlik [$t_{(837)} = 0,078$; $p>0,05$] boyutunda Kadro Tipi değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir.

Bu durum okullarda verilen görevlerde ve işbölümünde kadrolu öğretmenlerle sözleşmeli ya da ücretli öğretmenler arasında ayırım gözetilmediğinden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “görev yaptığı alan” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4,8’de verilmiştir.

Tablo 4.8 Öğretmenlerin Görev Yaptığı Alan Değişkenine Göre Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Görev Yaptığı Alan	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Sürdürümcü Liderlik	Sınıf öğretmeni	401	2,68	0,78	837	-0,606	0,544
	Branş öğretmeni	438	2,71	0,84			
Dönüşümsel Liderlik	Sınıf öğretmeni	401	3,60	0,87	837	-1,401	0,162
	Branş öğretmeni	438	3,69	0,90			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.8 incelendiğinde, branş öğretmenlerinin aritmetik ortalamalarının, her iki liderlik boyutunda da diğer branşlara göre daha yüksek olduğu gözlenmesine rağmen yapılan t testi sonuçları, sürdürümcü liderlik [$t_{(837)} = -0,606$; $p>0,05$] ve dönüşümsel liderlik [$t_{(837)} = -$

1,401; $p>0,05$] boyutlarında Görev Yaptığı Alan değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermiştir.

Bu bulgulara benzer bulgular Eryılmaz (2006) ve Bilir'in (2007) çalışmalarında da çıkmıştır. Gruplar arasında farklılık bulunmamasının nedeni, okul yöneticilerinin davranışlarının tüm öğretmenler için ortak sonuçlar meydana getirmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “yaş” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9 Yaş Değişkenine Göre, Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı fark
Sürdürümcü Liderlik	A.30 yaş ve altı	143	2,68	0,89	3,405*	0,034	B-C
	B.31 -40 yaş	328	2,61	0,81			
	C.41 yaş ve üstü	368	2,77	0,78			
Dönüşümsel Liderlik	A.30 yaş ve altı	143	3,79	0,79	2,387	0,093	-
	B.31 -40 yaş	328	3,63	0,90			
	C.41 yaş ve üstü	368	3,61	0,91			

* $p<0,05$

** $p<0,01$

*** $p<0,001$

Tablo 4.9 incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik boyutunda, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden 41 ve üstü yaş grubunda yer alanların en yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{X}=2,77$) sahip olduğu görülmektedir.

Hesaplanan ANOVA testi sonuçları ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, yaş değişkenine göre Dönüşümsel Liderlik [$F_{(2-836)}=2,387$; $p>0,05$] boyutunda anlamlı şekilde farklılık göstermezken, Sürdürümcü Liderlik [$F_{(2-836)}=3,405$; $p<0,05$] boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre liderlik stillerinin Sürdürümcü Liderlik boyutuna ilişkin olarak 31–40 (B) yaşları arasındaki ve 41 ve üstü (C) yaşlardaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bilir'in (2007) yaptığı çalışma da da yaş değişkeninde anlamlı farka rastlanmıştır. Bu durum yaşı ilerlemiş ve meslekte ayrılmaya yaklaşmış öğretmenlerin iş doyumlarının azaldığı, verilen görevleri yük olarak görmeye başladıkları ve bu nedenle okul yöneticilerini daha baskıcı ve emreden yöneticiler olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “görev süresi” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10 Görev Süresi Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Sürdürümcü Liderlik	A- 1-3 yıl	434	2,65	0,81	1,391	0,244	
	B- 4-6 yıl	219	2,71	0,82			
	C- 7-9 yıl	95	2,79	0,77			-
	D- 16-20 yıl	91	2,79	0,84			
Dönüşümsel Liderlik	A- 1-3 yıl	434	3,69	0,98	0,791	0,499	
	B- 4-6 yıl	219	3,60	0,87			
	C- 7-9 yıl	95	3,57	0,90			-
	D- 16-20 yıl	91	3,62	0,97			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.10’da yer alan ortalamalar incelendiğinde buldukları okullarda değişik sürelerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin algılarıyla ilgili aritmetik ortalamalarının liderlik stillerinin tüm boyutlarında genellikle birbirine yakın olduğu gözlenmiştir. ANOVA testi sonuçları ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, görev süresi değişkenine göre Sürdürümcü Liderlik [$F_{(3-835)}=1,391$; $p>0,05$] ve Dönüşümsel Liderlik [$F_{(3-835)}= 0,791$; $p>0,05$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Bu durum okulda daha eski öğretmenlerin okul yöneticileri hakkındaki yargılarını yeni öğretmenlerle paylaşımlarından ve onları etkilemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgular Oğuz Çuhadaroğlu (2008) ‘in “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasıyla ve Çetiner (2008)’in “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasıyla desteklenir niteliktedir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “branş” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.11’da verilmiştir.

Tablo 4.11 Branş Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Sürdürümcü Liderlik	A- Sözel	154	2,74	0,87	0,802	0,493	-
	B- Sayısal	104	2,68	0,87			
	C- Özel Yetenek	92	2,77	0,77			
	D- Diğer	87	2,60	0,82			
Dönüşümsel Liderlik	A- Sözel	154	3,63	0,93	2,878*	0,036	C-D
	B- Sayısal	104	3,77	0,86			
	C- Özel Yetenek	92	3,49	0,94			
	D- Diğer	87	3,85	0,83			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.11’de yer alan ortalamalar incelendiğinde, sürdürümcü liderlik boyutunda en yüksek ortalamanın Özel Yetenek branşları grubunda ($\bar{X}=2,77$), dönüşümsel liderlik boyutundaysa en yüksek ortalamanın Diğer branşlar grubunda ($\bar{X}=3,85$) olduğu görülmesine rağmen, hesaplanan ANOVA testi sonuçları ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, branş değişkenine göre Sürdürümcü Liderlik [$F_{(3-433)} = 0,802$; $p>0,05$] boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

İlköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, branş değişkenine göre Dönüşümsel Liderlik [$F_{(3-433)} = 2,878$; $p<0,05$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Dunnett C testi sonuçlarına göre liderlik stillerinin Dönüşümsel Liderlik boyutuna ilişkin olarak Özel Yetenek (C) ve Diğer (D) branş gruplarındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Buna benzer bir bulgu Çetiner (2008)’in “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” isimli çalışmasında da vardır. Çalışmada gözlenen anlamlı farklılık fen bilimleri-diğer ile dil bilimleri-diğer grupları arasındadır. Buna karşılık Eryılmaz (2006)’nın araştırma sonuçlarında branş değişkeni için anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “mesleki kıdem” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız

örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Sürdürümcü Liderlik	A- 5 yıl ve altı	81	2,58	0,84	2,607*	0,035	C- E
	B- 6-10 yıl	138	2,70	0,89			
	C- 11-15 yıl	216	2,58	0,78			
	D- 16-20 yıl	161	2,77	0,76			
	E- 21 yıl ve üstü	243	2,79	0,80			
Dönüşümsel Liderlik	A- 5 yıl ve altı	81	3,82	0,80	1,361	0,246	-
	B- 6-10 yıl	138	3,71	0,85			
	C- 11-15 yıl	216	3,63	0,86			
	D- 16-20 yıl	161	3,57	0,93			
	E- 21 yıl ve üstü	243	3,62	0,38			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.12’de yer alan ortalamalar incelendiğinde değişik mesleki kademelere sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin algılarıyla ilgili aritmetik ortalamalarının Sürdürümcü liderlik boyutunda en yüksek 21 yıl ve üstü kademeye sahip grupta ($\bar{X}=2,79$) olduğu görülmüştür. Hesaplanan ANOVA testi sonuçları ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, mesleki kıdem değişkenine göre Dönüşümsel Liderlik [$F_{(4-834)} = 1,361$; $p>0,05$]; boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

İlköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, mesleki kıdem değişkenine göre Sürdürümcü Liderlik [$F_{(4-834)} = 2,607$; $p<0,05$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Dunnett C testi sonuçlarına göre liderlik stillerinin Sürdürümcü Liderlik boyutuna ilişkin olarak 11-15 yıl arası (C) ve 21 yıl ve üstü (E) mesleki kademeye sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

21 yıl ve üstü kademeye sahip olan öğretmenler, 11–15 yıl kademede olan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha sürdürümcü olarak değerlendirmektedirler. Bu durum, görevden ayrılma zamanı yaklaşmakta olan öğretmenlerin okul yöneticileriyle daha bürokratik ilişkiler kurmalarından ya da

düşmekte olan motivasyon düzeylerinden okul yöneticisini sorumlu tutmalarından kaynaklanıyor olabilir. Şahin (2003)'ün çalışmasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmuştur ancak bu fark sürdürümcü liderlik boyutunda değil, dönüşümcü liderlik boyutundadır. Ancak Şahin'in çalışmasının ortaya koyduğu anlamlı fark 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha dönüşümcü algıladıklarını göstermektedir. Bu bulgu öğretmenin kıdemi arttıkça okul yöneticisini dönüşümcü olarak değerlendirmesinin zorlaştığı şeklinde de yorumlanabilir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “mezun olunan okul” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.13 Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Mezun Olunan Okul	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Sürdürümcü Liderlik	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	2,74	0,79	1,543	0,202	-
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	2,88	0,91			
	C- Eğitim Fakültesi	445	2,67	0,82			
	D- Fen Edebiyat Fakültesi- Diğer	187	2,67	0,76			
Dönüşümsel Liderlik	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	3,55	0,94	1,458	0,225	-
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	3,83	0,94			
	C- Eğitim Fakültesi	445	3,64	0,87			
	D- Fen Edebiyat Fakültesi- Diğer	187	3,67	0,89			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.13’de yer alan sonuçlara göre, liderlik stillerinin tüm boyutlarında Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu mezunu öğretmenlerin liderlik algılarıyla ilgili aritmetik ortalamaları, diğer gruptakilere göre daha yüksek olduğu ancak hesaplanan ANOVA testi sonuçları, ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, mezun olunan okul değişkenine göre, Sürdürümcü Liderlik [$F_{(2-836)} = 1,543$; $p > 0,05$] ve Dönüşümsel Liderlik [$F_{(2-836)} = 1,458$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Öğretmenlik için gereken mesleki formasyonu lisans eğitimi süresine yayılmış olarak alan eğitim fakültesi mezunları ile lisans eğitimleri dışında formasyon alan fen edebiyet fakültesi mezunları arasında anlamlı bir fark gözlenmesi beklenebilirdi. Bu farkın olmaması öğretmenlik mesleğinin içine girdikten sonra yapılan işler, alınan sorumluluklar ve karşılaşılan olaylar açısından her türlü fakülteden mezun öğretmenlerin eşit şartlarda olması ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını standart olarak sergilemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulgular Zeren (2007)’nin ve Şahin (2003)’ün çalışmalarındaki bulgularla desteklenir niteliktedir.

Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin benimsedikleri liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin “öğrenim durumu” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı fark
Sürdürümcü Liderlik	A.Ön Lisans	151	2,75	0,80	0,819	0,441	-
	B.Lisans	653	2,68	0,82			
	C.Lisans Üstü	35	2,81	0,62			
Dönüşümsel Liderlik	A.Ön Lisans	151	3,63	0,95	0,233	0,792	-
	B.Lisans	653	3,65	0,88			
	C.Lisans Üstü	35	3,74	0,82			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

*** $p < 0,001$

Tablo 4.14’de yer alan sonuçlara göre, liderlik stillerinin tüm boyutlarında Lisans Üstü eğitim gören öğretmenlerin liderlik algılarıyla ilgili aritmetik ortalamaları, diğer gruptakilere göre daha yüksek olduğu ancak hesaplanan ANOVA testi sonuçları, ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının, öğrenim durumu değişkenine göre, Sürdürümcü Liderlik [$F_{(2-836)} = 0,819$; $p > 0,05$] ve Dönüşümsel Liderlik [$F_{(2-836)} = 0,233$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Öğrenim düzeylerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algı ortalaması arasındaki farkın önemsiz olduğu görülmektedir. Oysa öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre okul yöneticilerini farklı değerlendirmeleri beklenebilirdi. Alınan eğitimin düzeyi ve niteliği insanlara farklı bakış açılan kazandırabilir. Eğer öğretim düzeyleri arasında bu bakış açısı farkı kazandırılmıyorsa yani eğitim enstitüsü mezunu bir öğretmen ile lisans üstü eğitim alan bir öğretmenin okul müdürünü değerlendirişi arasında bir fark çıkmıyorsa; ya bu okul yöneticileri farklı bakışa izin vermeyecek derecede aynı biçimde algılanabilecek davranışlar sergiliyor olabilirler veya öğretim kurumlarının mezunları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkarılabilir ya da öğretmenler hangi düzey okuldan mezun olurlarsa olsunlar benzer örgütsel sosyalleşme sürecinde benzer düşünceler geliştiriyor olabilirler. Bu bulgular Şahin (2003)'ün ve Zeren (2007)'nin çalışmalarıyla desteklenir niteliktedir.

4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD alt boyutlarının her birine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de Tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tablo 4.15 İlköğretim Öğretmenlerinin ÖVD alt boyutlarının Her Birine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖVD Alt Boyutları	\bar{X}	ss
Erdemlilik	3,75	0,705
Sportmenlik	3,79	0,858
Yardımselik	3,75	0,743
Vicdanlılık	4,18	0,665

İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ÖVD alt boyutlarından en yüksek düzeyde sergiledikleri davranışın ($\bar{X}=4,18$) "Vicdanlılık" davranışı olduğu görülmektedir. Bu beklenen bir sonuçtur çünkü ÖVD'nin en önemli yanı "gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları (Bingöl ve diğerleri, 2003, s.495)" olmasıdır.

4.4.1 Erdemlilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Erdemlilik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16 Erdemlilik Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Erdemlilik Benim için.....derler.	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
3	Mecbur olmadığı halde okul için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü.	3,73	0,983	1,4	7,7	33,3	31,1	26,5
5	Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.	3,61	0,957	1,7	8,7	36,9	32,5	20,1
1	Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran.	3,87	0,855	0,6	3,2	30,5	39,8	25,9
2	Eğitim ve öğretimi geliştirmek için başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.	3,87	0,854	0,5	4,3	28,1	42,1	25,0
4	Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha gönüllü.	3,71	0,894	0,7	6,9	33,3	38,5	20,6

Tablo 4.16 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran ($\bar{X}=3,87$)” ve “Eğitim ve öğretimi geliştirmek için başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan ($\bar{X}=3,87$)” maddeleri için hesaplandığı görülmektedir.

Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, madde 1 (% 39,8), madde 2 (% 42,1) ve madde 4 (% 38,5)’de “çoğu zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 3 (% 33,3) ve madde 5 (% 36,9)’de ise “bazen” seçeneği için hesaplanmıştır.

4.4.2 Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Yardımseverlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri tablo 4.17’de yer verilmiştir.

Tablo 4. 17 Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Yardımseverlik Benim için.....derler.	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
11	Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.	3,85	0,877	8,0	4,8	27,4	42,1	24,9
10	İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan	3,86	0,873	5,0	4,6	29,0	39,8	26,1
12	Çok yoğun olup, işlerini yetiştiremeyenlere gönüllü olarak yardım etmede diğerlerine göre daha aktif.	3,76	0,915	7,0	6,9	31,9	36,9	23,5
13	Okulla ilgili işlerde diğerlerine oranla çok daha aktif	3,68	0,926	1,3	6,6	36,5	34,2	21,5
9	Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.	3,60	0,945	1,8	8,7	35,4	35,5	18,6

Tablo 4.17 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan ($\bar{X}=3,86$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir.

Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, madde 11 (% 42,1), madde 10(% 39,8), madde 9 (% 35,5) ve madde 12 (% 36,9)’de “çoğu zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 13 (% 36,5)’de ise “bazen” seçeneği için hesaplanmıştır.

4.4.3 Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Vicdanlılık boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri tablo 4.18’de yer verilmiştir.

Tablo 4.18 Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Vicdanlılık Benim için.....derler.	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
16	İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.	4,30	0,773	0,2	1,9	12,2	38,9	46,8
15	Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.	4,04	0,781	0,2	2,6	19,3	48,6	29,2
14	Derslere zamanında girmede başkalarına göre daha titiz.	4,27	0,818	0,8	2,4	11,4	39,7	45,6
17	Okulla ilgili işlerde diğerlerine göre daha titiz	4,14	0,834	1,1	2,1	15,7	43,5	37,5

Tablo 4.18 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan ($\bar{X} = 4,30$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir.

Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, madde 16 (% 46,8) ve madde 14(% 45,6)’de “her zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 15 (% 48,6) ve madde 17 (% 43,5)’de ise “çoğu zaman” seçeneği için hesaplanmıştır.

4.4.4 Sportmenlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Sportmenlik boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde değerleri Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19 Sportmenlik Boyutuna İlişkin Veriler

Madde No	Sportmenlik Benim için.....derler.	Öğretmen (n=839)		Hiçbir zaman %	Nadiren %	Bazen %	Çoğu zaman %	Her zaman %
		\bar{X}	SS					
7	İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.	3,71	1,146	5,5	8,7	25,5	30,2	30,2
6	Sürekli şikâyet eden biri gibi görünmekten diğerlerine oranla özellikle kaçınan.	3,83	1,111	4,3	7,4	23,8	30,2	34,3
8	İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen.	3,86	1,027	2,1	7,5	25,3	32,3	32,8

Tablo4.19 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın “İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen ($\bar{X} = 3,86$)” maddesi için hesaplandığı görülmektedir.

Maddelere ilişkin en yüksek oran incelendiğinde, madde 6 (% 34,3) ve madde 8 (% 32,8)'de “her zaman” seçeneği için hesaplanmıştır. Madde 7 ise “her zaman” ve “çoğu zaman” seçeneği için eşit oranda (% 30,2) hesaplanmıştır.

4.5 Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Bu bölümde ilköğretim okulu öğretmenlerinin sergiledikleri ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin; cinsiyet, görev yeri, branş, yaş, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, mezun olduğu okul, meslekî kıdem ve bulunduğu okuldaki görev süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin “cinsiyet” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.20'de verilmiştir.

Tablo 4.20 Cinsiyete Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erdemlilik	Kadın	530	3,68	0,69	837	-4,157**	0,000
	Erkek	309	3,89	0,70			
Sportmenlik	Kadın	530	3,82	0,83	837	1,241	0,215
	Erkek	309	3,75	0,89			
Yardımseverlik	Kadın	530	3,70	0,72	837	-2,505*	0,012
	Erkek	309	3,83	0,76			
Vicdanlılık	Kadın	530	4,19	0,62	837	0,562	0,574
	Erkek	309	4,17	0,72			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.20 incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının tüm boyutlarında yaklaşık her iki grubun da aritmetik ortalamaları birbirine yakın olmalarına rağmen, Erdemlilik ($\bar{X}=3,89$) ve Yardımseverlik ($\bar{X}=3,83$) boyutunda erkek öğretmenlerden elde edilen aritmetik ortalamalarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t testi sonuçları, Sportmenlik [$t_{(837)} = -2,505$; $p > 0,05$] ve Vicdanlılık [$t_{(837)} = 0,562$; $p > 0,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığını ancak, Erdemlilik [$t_{(837)} = -4,157$; $p < 0,001$] ve Yardımseverlik [$t_{(837)} = -2,505$; $p < 0,05$] boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup, işe gelemediği bir günde onun işini üstlenmek biçiminde örneklenen yardımseverlik boyutunda erkek öğretmenlerin daha yüksek ortalama vermelerinin nedeni, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerin aksine ders dışı zamanlarında okulda bulunmaktan rahatsızlık duymamaları

olabilir. Bayan öğretmenlerin ev ve çocuk bakımı gibi toplum tarafından onlara mal edilmiş sorumlulukları kendi vazifeleri dışında işlere zaman ayırmalarına engel teşkil ediyor olabilir. Bu bulgular Kalaycı Samancı (2007)'nin ve Samancı (2006)'nın bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin “medeni durum” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21 Medeni Duruma Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Medeni Duruma	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p																																
Erdemlilik	Evli	723	3,77	0,70	837	1,400	0,162																																
	Bekar	116	3,67	0,73				Sportmenlik	Evli	723	3,80	0,85	837	0,157	0,875	Bekar	116	3,78	0,85	Yardıms severlik	Evli	723	3,75	0,73	837	-0,136	0,892	Bekar	116	3,76	0,79	Vicdanlılık	Evli	723	4,20	0,65	837	1,335	0,184
Sportmenlik	Evli	723	3,80	0,85	837	0,157	0,875																																
	Bekar	116	3,78	0,85				Yardıms severlik	Evli	723	3,75	0,73	837	-0,136	0,892	Bekar	116	3,76	0,79	Vicdanlılık	Evli	723	4,20	0,65	837	1,335	0,184	Bekar	116	4,10	0,72								
Yardıms severlik	Evli	723	3,75	0,73	837	-0,136	0,892																																
	Bekar	116	3,76	0,79				Vicdanlılık	Evli	723	4,20	0,65	837	1,335	0,184	Bekar	116	4,10	0,72																				
Vicdanlılık	Evli	723	4,20	0,65	837	1,335	0,184																																
	Bekar	116	4,10	0,72																																			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Yapılan t testi sonuçları, Erdemlilik [$t_{(837)} = 1,400$; $P < 0,001$], Sportmenlik [$t_{(837)} = 0,157$; $p > 0,05$], Yardıms severlik [$t_{(837)} = -0,136$; $p < 0,05$] ve Vicdanlılık [$t_{(837)} = 1,335$; $p > 0,05$] boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir.

Bekar öğretmenlerin ev geçindirme, kendi çocuklarını yetiştirme gibi sorumlulukları olmadığı düşünülerek evli öğretmenlere göre daha fazla ÖVD sergilemeleri beklenebilirdi ancak bulgular medeni duruma göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Hatta tüm boyutlardaki ortalamalar dikkate alındığında evli öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni evli öğretmenlerin düzenli ve programlı yaşamaları ve özellikle çocukları varsa daha çok empati kurmaları olabilir. Bu bulgular Oğuz (2009)'un “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ” isimli çalışmasındaki bulgularla desteklenir niteliktedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin “Okuldaki Kadro Tipi” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22 Okuldaki Kadro Tipine Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Kadro Tipi	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erdemlilik	Kadro	792	3,75	0,70	837	-0,535	0,593
	Diğer	47	3,81	0,72			
Sportmenlik	Kadro	792	3,80	0,85	837	0,679	0,497
	Diğer	47	3,71	0,91			
Yardımsverlik	Kadro	792	3,74	0,74	837	-0,863	0,389
	Diğer	47	3,84	0,73			
Vicdanlılık	Kadro	792	4,18	0,66	837	-0,034	0,973
	Diğer	47	4,19	0,61			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Yapılan t testi sonuçları, Erdemlilik [$t_{(837)} = -0,535$; $p > 0,05$], Sportmenlik [$t_{(837)} = 0,679$; $p > 0,05$], Yardımsverlik [$t_{(837)} = -0,863$; $p > 0,05$] ve Vicdanlılık [$t_{(837)} = -0,034$; $p > 0,05$] boyutlarında kadro tipine göre anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Bu bulgular Polat ve Celep (2008)'in çalışmasındaki bulgularla desteklenmektedir.

Öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin "Görev Yapılan Alan" değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem için t-testi yapılmış ve bulgular tablo 4.23'de verilmiştir.

Tablo 4.23 Görev Yapılan Alana Göre, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Boyutlarına İlişkin t- Testi Sonuçları:

Boyutlar	Alan	n	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erdemlilik	Sınıf Öğrt.	401	3,80	0,70	837	1,779	0,076
	Branş Öğrt.	438	3,71	0,70			
Sportmenlik	Sınıf Öğrt.	401	3,81	0,86	837	0,398	0,691
	Branş Öğrt.	438	3,78	0,95			
Yardımsverlik	Sınıf Öğrt.	401	3,75	0,75	837	0,298	0,766
	Branş Öğrt.	438	3,74	0,73			
Vicdanlılık	Sınıf Öğrt.	401	4,24	0,68	837	2,158*	0,031
	Branş Öğrt.	438	4,14	0,64			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.23 incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının tüm boyutlarında yaklaşık her iki grubun da aritmetik ortalamaları birbirine yakın olmalarına rağmen, sınıf öğretmenlerinden elde edilen aritmetik ortalamaların Vicdanlılık boyutunda ($\bar{X} = 4,24$) branş öğretmenlerinden elde edilen aritmetik ortalamalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan t testi sonuçları, Erdemlilik [$t_{(837)} = 1,779$; $p > 0,05$], Sportmenlik [$t_{(837)} = 0,398$; $p > 0,05$] ve Yardımsverlik [$t_{(837)} = 0,298$; $p > 0,05$] boyutlarında görev yapılan alana göre anlamlı farklılık olmadığını gösterirken Vicdanlılık [$t_{(837)} = 2,158$; $p < 0,05$] boyutunda görev yapılan alana göre anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir.

Vicdanlılık boyutunda sınıf öğretmenlerinin ortalamaları branş öğretmenlerine göre daha fazladır. Bu durumun nedeni sınıf öğretmenlerinin eğitimleri sırasında branş

öğretmenlerine göre daha farklı alanlarda yetiştirilmiş olmaları ya da boş derslerinde okulda bulunma zorunlulukları olduğu için o zamanlarını gönüllü işlerde harcamak istemeleri olabilir. Literatürde konuyla ilgili çalışmalarda branş değişkeni dikkate alınmamıştır.

Öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin “yaş” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4.24 Yaş Değişkenine Göre, ÖVD Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A.30 yaş ve altı	143	3,62	0,67	13,834***	0,000	A-C B-C
	B.31 -40 yaş	328	3,65	0,71			
	C.41 yaş ve üstü	368	3,90	0,68			
Sportmenlik	A.30 yaş ve altı	143	3,66	0,82	2,372	0,094	-
	B.31 -40 yaş	328	3,79	0,83			
	C.41 yaş ve üstü	368	3,85	0,88			
Yardımseverlik	A.30 yaş ve altı	143	3,68	0,74	3,076	0,047	-
	B.31 -40 yaş	328	3,69	0,70			
	C.41 yaş ve üstü	368	3,82	0,77			
Vicdanlılık	A.30 yaş ve altı	143	3,99	0,63	14,710***	0,000	A-C B-C
	B.31 -40 yaş	328	4,13	0,64			
	C.41 yaş ve üstü	368	4,31	0,67			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.24 ‘de yer alan ortalamalar incelendiğinde değişik yaşlardaki öğretmenlerin sergilediği Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla (ÖVD) ilgili aritmetik ortalamalarının ÖVD’nin tüm boyutlarında genellikle birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. En yüksek ortalamaların Erdemlilik ($\bar{X}=3,90$) ve Vicdanlılık ($\bar{X}=4,31$) boyutlarında 41 yaş ve üstü grupta yer alan öğretmenlerde olduğu görülmüştür. Hesaplanan ANOVA testi sonuçları, Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyinin, yaş değişkenine göre Sportmenlik [$F_{(4-834)} = 2,372$; $p>0,05$] ve Yardımseverlik [$F_{(4-834)} = 3,076$; $p>0,05$] boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyi, yaş değişkenine göre Erdemlilik [$F_{(4-834)} = 13,834$; $p<0,001$] ve Vicdanlılık [$F_{(4-834)} = 14,710$; $p<0,001$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan,

Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre her iki boyutta da 41 yaş ve üstü grupta yer alan öğretmenler (C) ile diğer yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bunun nedeni öğretmenlerin yıllar içerisinde olgunlaşmaları, mesleğe olan bağlılıklarının artması ve daha titiz çalışmaları olabilir. Ayrıca yaşları daha büyük olan öğretmenler okullarında akıl danışılan, saygı duyulan insanları birleştirici rolleri olan kişilerdir. Bu bulgular Kalaycı Samancı (2007)'nin ve Samancı (2006)'nin çalışmalarındaki bulgularla desteklenir niteliktedir. Her iki araştırmacının bulgularındada yaş arttıkça ÖVD sergileme düzeylerinin arttığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin "öğrenim durumu" değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.25'de verilmiştir

Tablo 4.25 Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ÖVD Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A.Ön Lisans	151	3,80	0,69	1,679	1,679	-
	B.Lisans	653	3,73	0,70			
	C.Lisans üstü	35	3,93	0,67			
Sportmenlik	A.Ön Lisans	151	3,72	0,90	0,768	0,768	-
	B.Lisans	653	3,81	0,84			
	C.Lisans üstü	35	3,84	0,82			
Yardıms severlik	A.Ön Lisans	151	3,73	0,81	0,064	0,064	-
	B.Lisans	653	3,75	0,73			
	C.Lisans üstü	35	3,76	0,64			
Vicdanlılık	A.Ön Lisans	151	4,29	0,67	2,895	2,895	-
	B.Lisans	653	4,15	0,66			
	C.Lisans üstü	35	4,29	0,64			

*p<0,05

**p<0,01

***p<0,001

Tablo 4.25'de yer alan sonuçlar, en yüksek ortalamaların Erdemlilik ($\bar{X}=3,93$), Sportmenlik ($\bar{X}=3,84$) ve Yardıms severlik ($\bar{X}=3,76$) boyutlarında Lisan üstü gruplarda; Gönüllük boyutunda ise ($\bar{X}=4,29$) Ön lisans grubu ile Lisan üstü gruplarında olduğunu göstermesine rağmen hesaplanan ANOVA testi sonuçları öğretmenlerin sergilediği ÖVD'ye ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğrenim durumu değişkenine göre, Erdemlilik [$F_{(2-836)} = 1,679$; $p>0,05$], Sportmenlik [$F_{(2-836)} = 0,768$; $p> 0,05$]; Yardıms severlik [$F_{(2-836)} = 0,938$; $p>0,05$], Vicdanlılık [$F_{(2-836)} = 0,056$; $p>0,05$], boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermiştir.

Eğitim durumlarının ÖVD’nda anlamlı bir fark yaratmaması öğretmenlerin eğitim düzeyleri ne olursa olsun aynı hizmetiçi eğitimlerden geçirilmeleri, mesleki gelişim konusunda zümre gruplarının birbirlerine olan desteği ve okulda aynı iklimi yaşamalrı olabilir. Bu bulgular Beşiktaş (2009)’un çalışmasındaki bulgularla desteklenirken Oğuz (2009)’un bulgularından biraz farklılık göstermektedir. Oğuz’un çalışmasının sonuçlarında nezaket (yardımseverlik) ve sivil erdem (erdemlilik) boyutlarında anlamlı farklılık gözlenmiştir ancak bu farklılık doğal karşılanabilir çünkü çalışmanın katılımcıları arasında ilkökul, ortaokul ve lise mezunları da vardır. Öğretmenlerin ÖVD’ye ilişkin görüşlerinin “mezun olunan okul” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26 Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre, ÖVD Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Mezun Olunan Okul	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	3,85	0,68	5,244**	0,001	A-C B-C
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	4,01	0,58			
	C- Eğitim Fakültesi	445	3,73	0,71			
	D- Fen Edebiyat Fakültesi- Diğer	187	3,65	0,71			
Sportmenlik	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	3,78	0,92	0,800	0,494	-
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	3,81	0,94			
	C- Eğitim Fakültesi	445	3,76	0,85			
	D- Fen Edebiyat Fakültesi- Diğer	187	3,88	0,77			
Yardımseverlik	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	3,78	0,79	2,149	0,093	-
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	3,94	0,75			
	C- Eğitim Fakültesi	445	3,71	0,72			
	D- Fen Edebiyat Fakültesi- Diğer	187	3,75	0,72			
Vicdanlılık	A- İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü	138	4,31	0,69	4,831**	0,002	A-C
	B- Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu	69	4,35	0,61			
	C- Eğitim Fakültesi	445	4,11	0,66			
	D- Fen Edebiyat Fak.- Diğer	187	4,19	0,64			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.26’da yer alan ortalamalar incelendiğinde, Erdemlilik boyutu için en yüksek ortalamanın üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere ($\bar{X}=4,01$), en düşük ortalamanın ise fen edebiyat fakültesi ve diğer okullardan mezun olan öğretmenlere ($\bar{X}=3,65$) ait olduğu görülmüştür. Vicdanlılık boyutu için yapılan hesaplamalarda ise en yüksek ortalama üç yıllık eğitim enstitüsü ya da yüksek öğretmen okulundan mezun olan öğretmenlere ($\bar{X}=4,35$) ait iken, en düşük ortalama eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlere ($\bar{X}=4,11$) ait olduğu gözlenmektedir.

Hesaplanan ANOVA testi sonuçları Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyinin, mezun olunan okul değişkenine göre Sportmenlik [$F_{(3-835)} = 0,800$; $p>0,05$] ve Yardımseverlik [$F_{(3-835)} = 2,149$; $p>0,05$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmadığını ancak Erdemlilik [$F_{(3-835)} = 5,244$; $p<0,01$] ve Vicdanlılık [$F_{(3-835)} = 4,831$; $p<0,01$] boyutlarındaysa anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre, erdemlilik boyutunda, Eğitim Fakültesi (C) mezunları ile İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü (A) ve Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü- Yüksek Öğretmen Okulu mezunu öğretmen (B) görüşleri arasında; Vicdanlılık boyutunda, Eğitim Fakültesi mezunları (C) ile İlk öğretmen Okulu- İki Yıllık Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin (A) görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Bu farklılığın nedeni ilk öğretmen okulu mezunu öğretmenler ve iki yıllık enstitü mezunu öğretmenlerin daha genç yaşta mesleğe atılmaları ve daha büyük ideallerle yörgularak yetişmeleri olabilir.

Öğretmenlerin ÖVD’ye ilişkin görüşlerinin “mesleki kıdem” değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ÖVD Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A- 5 yıl ve altı	81	3,63	0,68	12,441***	0,000	A-E
	B- 6-10 yıl	138	3,48	0,67			B-C
	C- 11-15 yıl	216	3,72	0,72			B-D
	D- 16-20 yıl	161	3,77	0,68			B-E
	E- 21 yıl ve üstü	243	3,97	0,65			C-E
Sportmenlik	A- 5 yıl ve altı	81	3,72	0,81	1,625	0,166	-
	B- 6-10 yıl	138	3,64	0,82			
	C- 11-15 yıl	216	3,83	0,84			
	D- 16-20 yıl	161	3,84	0,86			
	E- 21 yıl ve üstü	243	3,85	0,89			
Yardımseverlik	A- 5 yıl ve altı	81	3,67	0,78	3,438**	0,008	B-E
	B- 6-10 yıl	138	3,59	0,64			
	C- 11-15 yıl	216	3,72	0,72			
	D- 16-20 yıl	161	3,79	0,76			
	E- 21 yıl ve üstü	243	3,86	0,76			
Vicdanlılık	A- 5 yıl ve altı	81	3,98	0,62	12,011***	0,000	A-E
	B- 6-10 yıl	138	3,95	0,61			B-D
	C- 11-15 yıl	216	4,17	0,66			B-E
	D- 16-20 yıl	161	4,22	0,69			C-E
	E- 21 yıl ve üstü	243	4,38	0,62			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.27’de yer alan ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalamaların Erdemlilik boyutunda ($\bar{X}=3,97$), Yardımseverlik boyutunda ($\bar{X}=3,86$) ve Vicdanlılık boyutunda ($\bar{X}=4,38$) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruba ait olduğu görülmüştür. Hesaplanan ANOVA testi sonuçları öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyinin, mesleki kıdem değişkenine göre Sportmenlik [$F_{(4-834)} = 1,625$; $p>0,05$] boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyi, mesleki kıdem değişkenine göre Erdemlilik [$F_{(4-834)} = 12,441$; $p<0,001$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı (A) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında, 6-10 yıl (B) ile 11-15 (C) yıl arasında, 6-10 yıl (B) ile 16-20 yıl (D) arasında, 6-10 yıl (B) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında, 11-15 yıl (C) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyi, mesleki kıdem değişkenine göre Yardımseverlik [$F_{(4-834)} = 3,438$; $p < 0,01$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre 6-10 yıl (B) ile 21 yıl ve üstü (E) kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD düzeyi, mesleki kıdem değişkenine göre Vicdanlılık [$F_{(4-834)} = 12,011$; $p < 0,001$] boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan, Post Hoc analizlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre 5 yıl ve altı (A) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında, 6-10 yıl (B) ile 16-20 yıl (D) arasında, 6-10 yıl (B) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında, 11-15 yıl (C) ile 21 yıl ve üstü (E) grup arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Vicdanlılık, yardımseverlik ve erdemlilik boyutlarında fark kıdemin artmasından kaynaklanmaktadır. Benzer sonuçlar yaş değişkeninde de gözlenmektedir. Yaş arttıkça kıdem artacağından bu iki bulgu birbirini desteklemektedir. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin mesleki olgunlukları, bilgi ve tecrübelerinin artması beklendiğinden başkalarına yardım etmeye gönüllü olma, bilgisini paylaşmaya istekli olma, işini ciddiye alma, sorunlara çözüm üretme, diğer çalışanlara rehberlik etme, meslektaşlarını cesaretlendirme ve motive etme gibi vicdanlılık, yardımseverlik ve erdemlilik boyutları altındaki davranışları sergilemeleri doğaldır. Bu bulgular Kalaycı Samancı (2007)'nin, Samancı (2006)'nın, Beşiktaş (2009)'un çalışmalarındaki bulgular ile desteklenmektedir.

Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler (Kamer, 2001, s.22).

Öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin "görev süresi" değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.28'de verilmiştir.

Tablo 4.28 Görev Süresi Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A- 1-3 yıl	434	3,63	0,70	11,219***	0,000	A-B
	B- 4-6 yıl	219	3,84	0,67			A-C
	C- 7-9 yıl	95	3,93	0,70			A-D
	D- 16-20 yıl	91	3,98	0,67			
Sportmenlik	A- 1-3 yıl	434	3,78	0,82	0,195	0,900	-
	B- 4-6 yıl	219	3,79	0,90			
	C- 7-9 yıl	95	3,81	0,89			
	D- 16-20 yıl	91	3,86	0,89			
Yardımseverlik	A- 1-3 yıl	434	3,67	0,73	4,669**	0,003	A-D
	B- 4-6 yıl	219	3,80	0,74			
	C- 7-9 yıl	95	3,80	0,68			
	D- 16-20 yıl	91	3,95	0,79			
Vicdanlılık	A- 1-3 yıl	434	4,10	0,66	8,347***	0,000	A-C
	B- 4-6 yıl	219	4,18	0,65			A-D
	C- 7-9 yıl	95	4,34	0,66			B-D
	D- 16-20 yıl	91	4,43	0,61			C-D

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.28'da yer alan ortalamalar incelendiğinde, Erdemlilik boyutunda ($\bar{X}=3,98$), Yardımseverlik boyutunda ($\bar{X}=3,95$) ve Vicdanlılık boyutunda ($\bar{X}=4,43$) en yüksek ortalamanın 16–20 yıl görev süresine sahip öğretmenler grubunda olduğu görülmüştür. Hesaplanan ANOVA testi sonuçları ÖVD düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin, görev süresi değişkenine göre Sportmenlik [$F_{(3-835)}=0,195$; $p>0,05$] boyutunda anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Erdemlilik boyutunda [$F_{(3-835)}= 11,219$; $p<0,001$] görevlerinin ilk üç yılında (A) olan öğretmenlerle diğerleri arasında, Yardımseverlik boyutunda [$F_{(3-835)}= 4,669$; $p<0,01$] 1-3 yıllık görev süresinde (A) olan öğretmenlerle 16-20 yıllık görev süresinde (D) olan öğretmenler arasında ÖVD düzeyine ilişkin görüşlerde anlamlı şekilde fark vardır. Vicdanlılık boyutunda [$F_{(3-835)}= 8,347$; $p<0,001$] 1-3 yıllık görev süresinde (A) olanlarla 7-9 yıllık (C) ve 16-20 yıllık

(D) öğretmenler arasında, 4-6 yıllık (B) öğretmenlerle 16-20 yıllık (D) öğretmenler arasında ve 7-9 yıllık (C) öğretmenler ile 16-20 yıllık (D) öğretmenler arasında ÖVD düzeyine ilişkin görüşlerde anlamlı şekilde fark vardır.

Öğretmenlerin buldukları okuldaki görev süreleri arttıkça daha önce ÖVD'ni etkileyen davranışlar başlığı altında incelenen örgüte bağlılık, kıdem ve hiyerarşi, karara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi, örgütün özellikleri gibi faktörler olumlu yönde değişecektir. Bunun sonucu olarak ÖVD sergileme düzeyleri de artacaktır. Bu bulgular Kalaycı Samancı (2007)'nin ve Samancı (2006)'nın çalışmalarındaki bulgular ile desteklenmektedir.

Öğretmenlerin ÖVD'ye ilişkin görüşlerinin "brans" değişkeni bakımından karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar tablo 4.29'de verilmiştir.

Tablo 4.29 Branş Değişkenine Göre Algılanan Liderlik Stilleri Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Boyutlar	Görev Süresi	n	\bar{X}	ss	F	p	Anlamlı Fark
Erdemlilik	A- Sözel	154	3,73	0,69	0,613	0,607	-
	B- Sayısal	104	3,70	0,64			
	C- Özel Yetenek	92	3,76	0,77			
	D- Diğer	87	3,62	0,70			
Sportmenlik	A- Sözel	154	3,80	0,81	0,582	0,627	-
	B- Sayısal	104	3,70	0,93			
	C- Özel Yetenek	92	3,77	0,91			
	D- Diğer	87	3,86	0,77			
Yardıms severlik	A- Sözel	154	3,74	0,75	0,529	0,663	-
	B- Sayısal	104	3,67	0,68			
	C- Özel Yetenek	92	3,76	0,78			
	D- Diğer	87	3,80	0,69			
Vicdanlılık	A- Sözel	154	4,12	0,63	0,411	0,745	-
	B- Sayısal	104	4,19	0,56			
	C- Özel Yetenek	92	4,10	0,75			
	D- Diğer	87	4,14	0,63			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.29’da yer alan ortalamalar incelendiğinde değişik branşlardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin algılarıyla ilgili aritmetik ortalamalarının liderlik stillerinin tüm boyutlarında genellikle birbirine yakın olduğu gözlenmesine rağmen hesaplanan ANOVA testi sonuçları ilköğretim okul yöneticilerinin sergilediği liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, branş değişkenine göre Erdemlilik [$F_{(3-433)} = 0,613$; $p>0,05$], Sportmenlik [$F_{(3-433)} = 0,582$; $p>0,05$], Yardımseverlik [$F_{(3-433)} = 0,529$; $p>0,05$] ve Vicdanlılık [$F_{(3-433)} = 0,411$; $p>0,05$] boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Bu durum ÖVD’nin kişinin kendi içinden gelerek gösterdiği, vicdanlılık esasına dayanan bir davranış olmasından kaynaklanmış olabilir. Gürbüz ve Yüksel (2008)’in duygusal zekanın iş tatmini, iş performansı ve ÖVD üzerindeki etkisini özel sektörde inceledikleri çalışmanın sonuçları okul örgütlerine göre yorumlanırsa öğretmenin sayısal ya da sözel temelden eğitimini tamamlamış olmasından daha ziyade duygusal ve sosyal zekaya sahip olması ÖVD’ni etkiler denebilir. Bu bulgular Kaynak Taşcı ve Yücel (2008)’in “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve ÖVD” isimli çalışmalarının bulgularıyla da desteklenebilir

4.6 Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Sergilediği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi

Bu bölümde, öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye dair görüşlere yer verilmiştir. tablo 4.30 öğretmenlerin görüşlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.30 Öğretmen Görüşlerine Göre Liderlik Stilleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Sürdürücü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Erdemlilik	Sportmenlik	Yardımseverlik	Vicdanlılık
Sürdürücü Liderlik	1					
Dönüşümcü Liderlik	-0,117**	1				
Erdemlilik	0,034	0,286**	1			
Sportmenlik	-0,026	0,272**	0,418**	1		
Yardımseverlik	0,002	0,286**	0,703**	0,456**	1	
Vicdanlılık	-0,023	0,214**	0,507**	0,386**	0,582**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Tablo 4.30 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ($r = -0,117$; $p < 0,01$) ile sürdürümcü liderlik arasında düşük düzeyde negatif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Erdemlilik ($r = 0,034$; $p > 0,01$), Sportmenlik ($r = -0,026$; $P > 0,01$), Yardımseverlik ($r = 0,002$; $p > 0,01$) ve Vicdanlılık ($r = -0,023$; $p > 0,01$) ile Sürdürümcü Liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı gözlenmiştir.

Erdemlilik ($r = 0,286$; $p < 0,01$), Sportmenlik ($r = 0,272$; $p < 0,01$), Yardımseverlik ($r = -0,286$; $p < 0,01$) ve Vicdanlılık ($r = 0,214$; $p < 0,01$) ile Dönüşümcü Liderlik arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Erdemlilik ile Sportmenlik ($r = 0,418$; $p < 0,01$) ve Vicdanlılık ($r = 0,507$; $p < 0,01$) orta düzeyde ve Erdemlilik ile Vicdanlılık ($r = 0,703$; $p < 0,01$) arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Sportmenlik ile Yardımseverlik ($r = 0,456$; $p < 0,01$) ve Vicdanlılık ($r = 0,386$; $p < 0,01$) arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Yardımseverlik ile Vicdanlılık ($r = 0,582$; $p < 0,01$) arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik değişkenlerine göre erdemlilik değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi tablo 4.31’de verilmiştir.

Tablo 4.31 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Erdemlilik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,752	0,132	-	20,773	0,000	-	-
Sürdürümcü Liderlik	0,059	0,029	0,069	2,064	0,039*	0,034	0,071
Dönüşümcü Liderlik	0,232	0,026	0,294	8,821	0,000***	0,286	0,292
R = 0,294	R ² = 0,086						
F=39,442	P=0,000						

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (Erdemlilik) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik ile Erdemlilik boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,034$) olduğu; ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyonun $r = 0,071$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik ile Erdemlilik boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0,286$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyon $r = 0,292$ olarak hesaplanmıştır.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Erdemlilik davranışı puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,294$; $R^2=0,086$; $F=39,442$; $p<0,01$). Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD erdemlilik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 9'unu açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin erdemlilik değişkeni üzerindeki göreceli önem sırası; Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerinin Erdemlilik boyutu üzerinde önemli birer yordayıcı değişkenler oldukları gözlenmektedir. Bu durum, dönüşümcü okul yöneticilerinin, öğretmenlerine verdikleri rolleri gerçekleştirmeleri konusunda hırslandırıcı, teşvik edici davranışlarda bulunarak öğretmenlerin kendilerini geliştirme amaçlarını içselleştirmelerini sağlamaları ile açıklanabilir. Bunun neticesinde, öğretmenler işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerini düşünebilirler. Böylece, okullarında fazla mesai yapabilirler ve işlerinde gönüllü olarak görev alabilirler.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Erdemlilik boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$\text{ERDEMLİLİK} = 2,752 + 0,059 \text{ Sürdürümcü Liderlik} + 0,232 \text{ Dönüşümcü Liderlik}$$

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerine göre Sportmenlik değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi tablo 4.32'de verilmiştir.

Tablo 4.32 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sportmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,829	0,162	-	17,444	0,000	-	-
Sürdürümcü Liderlik	0,006	0,035	0,005	0,164	0,870	-0,026	0,006
Dönüşümcü Liderlik	0,261	0,032	0,272	8,120	0,000***	0,272	0,270
R = 0,272	$R^2 = 0,074$						
F=33,285	$P=0,000$						

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (Sportmenlik) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik ile Sportmenlik boyutu arasında negatif ve

düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = -0,026$) olduğu; ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyonun $r = 0,006$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik ile Sportmenlik boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0,272$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyon $r = 0,270$ olarak hesaplanmıştır.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Sportmenlik davranışı puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,272$; $R^2=0,074$; $F=33,285$; $p<0,01$). Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Sportmenlik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 7'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin Sportmenlik değişkeni üzerindeki görece önem sırası; Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Sportmenlik boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir. Dönüşümcü liderlik stilini benimsemiş okul yöneticilerinin karmaşık ve belirsiz durumlarla başa çıkma yetenekleri olduğundan, onlarla çalışan öğretmenler iş ortamıyla ilgili ufak sorunları fazla büyütmemeyebilirler. Dönüşümcü okul yöneticileri personelin grup olarak, sorunları müdürün tek başına çözebileceğinden daha iyi çözeceğine inanırlar. Bunun sonucunda onlarla çalışan öğretmenler şikayet etmek yerine problemleri etkili bir şekilde çözmek için fazladan çaba harcayabilirler. Bu durum, ÖVD'nin Sportmenlik boyutuyla ilgilidir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Sportmenlik boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$\text{SPORTMENLİK} = 2,829 + 0,006 \text{ Sürdürümcü Liderlik} + 0,261 \text{ Dönüşümcü Liderlik}$$

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerine göre Yardımseverlik değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi tablo 4.33'de verilmiştir.

Tablo 4.33 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2,782	0,140	-	19,892	0,000	-	-
Sürdürümcü Liderlik	0,033	0,030	0,036	1,072	0,284	0,002	0,037
Dönüşümcü Liderlik	0,241	0,028	0,290	8,696	0,000***	0,286	0,288
R = 0,288	R ² = 0,083						
F=37,807	p=0,000						

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (yardımseverlik) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik ile Yardımseverlik boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = 0,002$) olduğu; ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyonun $r = 0,037$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik ile Yardımseverlik boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0,286$) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyon $r = 0,288$ olarak hesaplanmıştır.

Sürdürümcü ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Yardımseverlik davranışı puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R=0,288$; $R^2=0,083$; $F=37,807$; $p<0,01$). Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD yardımseverlik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 8'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin Yardımseverlik değişkeni üzerindeki görece önem sırası; Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Yardımseverlik boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir.

Topaloğlu (2005, s.91) çalışmasında, liderler tarafından oluşturulan atmosferin, çalışanların takım olma hissini tetiklediğini ve çalışanların ortak hareket etme kabiliyeti kazanmalarını sağladığı bulgusuna ulaşmıştır. Dolayısıyla çalışanlar, işe yeni başlayan ya da işle ilgili sıkıntısı olan arkadaşlarına yardım etmesi gerektiği, bunun takımın bütünü için önemli olduğu düşüncesini liderlerinden almaktadır. Bu bulgu araştırmanın bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Yardımseverlik boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$\text{YARDIMSEVERLİK} = 2,782 + 0,033 \text{ Sürdürümcü Liderlik} + 0,241 \text{ Dönüşümcü Liderlik}$$

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerine göre Vicdanlılık değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi tablo 4.34’de verilmiştir.

Tablo 4.34 Öğretmenlerin Algıladıkları Liderlik Stili Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,601	0,128	-	28,210	0,000	-	-
Sürdürümcü Liderlik	0,002	0,028	0,002	0,068	0,945	-0,023	0,002
Dönüşümcü Liderlik	0,159	0,025	0,214	6,295	0,000***	0,214	0,213
R = 0,214	R ² = 0,046						
F=20,043	p=0,000						

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı (Vicdanlılık) değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, Sürdürümcü Liderlik ile Vicdanlılık boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin (r =-0,023) olduğu; ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyonun r = 0,002 olarak hesaplandığı görülmektedir. Dönüşümcü Liderlik ile Vicdanlılık boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde (r = 0,214) bir ilişki vardır. Ancak diğer değişken kontrol edildiğinde, iki değişken arasındaki korelasyon r = 0,213 olarak hesaplanmıştır.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Vicdanlılık davranışı puanları ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,214; R²=0,046; F=20,043; p<0,01). Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Vicdanlılık davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 5’ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız (yordayıcı) değişkenlerin Vicdanlılık değişkeni üzerindeki görece önem sırası; Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Vicdanlılık boyutu üzerinde

önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir. Bu durum, dönüştürücü liderlerin iletişim ve motivasyon yetenekleri güçlü ve öğretmenlerinin işlerini doğru yapacağına olan inançları yüksek olması ile açıklanabilir. Dolayısıyla, dönüşümcü okul yöneticileri öğretmenlerine rol model olurlar. Bu özelliklerinden dolayı öğretmenler, işlerini daha çok ciddiye alır, düzenli çalışırlar ve daha titizdirler.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Vicdanlılık boyutunun yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir:

$$\text{VICDANLILIK} = 3,601 + 0,002 \text{ Sürdürümcü Liderlik} + 0,159 \text{ Dönüşümcü Liderlik}$$

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir. Ancak, bu çalışmadan elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin, Antalya ili merkez ilçelerinde görevli ilköğretim okulu öğretmenleriyle sınırlı gözardı edilmemelidir.

5.1 Sonuçlar

Bu alt bölümde, Akdeniz Üniversitesinde çalışan araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Erdemlilik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyutta, en yüksek ortalama “Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran.” ve “Eğitim ve öğretimi geliştirmek için başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.” maddelerinden; en düşük ise “Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.” maddesinden elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre medeni durum, kadro tipi, görev yapılan alan, öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından; erdemlilik boyutuna ilişkin ÖVD arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, mesleki kıdem ve görev süresi değişkenleri açısından farklılık göstermiştir. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- ÖVD'nin erdemlilik boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha fazla ortalamaya sahiptirler.
- Yaş değişkeni açısından karşılaşılan farka bakıldığında 41 yaş ve üstü öğretmenlerin erdemlilik davranışını daha çok gösterdiği görülür. Yaş arttıkça erdemlilik artmaktadır.
- Ayrıca mezun olunan okul değişkeni açısından çıkan farka göre; ilk öğretmen okulu, iki yıllık ve üç yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre daha çok erdemlilik davranışı göstermektedirler.
- Mesleki kıdem değişkeninde çıkan bulgular incelendiğinde her kıdem grubunun bir üst kıdem grubundan daha düşük ortalama verdiği görülür. Kıdem arttıkça erdemlilik davranışı sergileme düzeyi artmaktadır.

- Okuldaki görev süresi değişkeni incelendiğinde okulda yeni göreve başlayan öğretmenlerin ortalamalarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Okulda çalışılan süre uzadıkça erdemlilik davranışı artmaktadır.

5.1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yardımseverlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyutta, en yüksek ortalama “İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan.” maddesinden; en düşük ise “Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.” maddesinden elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre medeni durum, kadro tipi, görev yapılan alan, yaş, mezun olunan okul, öğrenim durumu ve branş değişkenleri açısından; yardımseverlik boyutuna ilişkin ÖVD arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak cinsiyet, mesleki kıdem ve görev süresi değişkenleri açısından farklılık göstermiştir. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- ÖVD'nin yardımseverlik boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha fazla ortalamaya sahiptirler.
- Mesleki kıdem değişkeninde çıkan bulgular incelendiğinde her kıdem grubunun bir üst kıdem grubundan daha düşük ortalama verdiği görülür. Anlamlı farklılık 6–10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Kıdem arttıkça yardımseverlik davranışı artmaktadır.
- Okuldaki görev süresi değişkeni incelendiğinde farkın okulda yeni göreve başlayan öğretmenlerle (1–3 yıl görev süresi) okulda en uzun süredir çalışan (16–20 yıl görev süresi) öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Okulda çalışılan süre uzadıkça yardımseverlik davranışı artmaktadır.

5.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sportmenlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyutta, en yüksek ortalama “İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen”; en düşük ise “İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.” maddesinden elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum, kadro tipi, görev yapılan alan, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul, öğrenim durumu, görev süresi ve branş değişkenleri açısından; Sportmenlik boyutuna ilişkin ÖVD arasında anlamlı bir fark yoktur.

5.1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Vicdanlılık Boyutuna İlişkin Sonuçlar

ÖVD'nin boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip olan boyut vicdanlılık boyutudur. Bu boyutta, en yüksek ortalama “İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.”; en düşük ise “Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.” maddesinden elde edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, ve branş değişkenleri açısından; vicdanlılık boyutuna ilişkin ÖVD arasında anlamlı bir fark yoktur. Yaş, görev yapılan alan, mezun olunan okul, mesleki kıdem ve görev süresi değişkenleri açısından ise anlamlı farklılık vardır. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- Yaş değişkeni açısından farkın 41 yaş ve üstü grupla diğer gruplar arasında olduğu görülmüştür. Yaş arttıkça vicdanlılık davranışında artış gözlenmektedir.
- Vicdanlılık davranışının görev yapılan alana göre incelenmesinde ilköğretimin 1. kademesinde görev yapan öğretmenlerin 2. kademesinde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla vicdanlılık davranışı gösterdiği görülmüştür.
- Mezun olunan okul değişkeninin ortaya çıkardığı farka göre ilköğretmen okulu ve iki yıllık eğitim enstitüsü mezunlarının eğitim fakültesi mezunlarına göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilediği ortaya çıkmıştır.
- Mesleki kıdem değişkeninin ortaya çıkardığı farka göre her kıdem grubunun bir üst kıdem grubundan daha düşük ortalama verdiği görülür. Kıdem arttıkça vicdanlılık davranışı sergileme düzeyi artmaktadır.
- Okuldaki görev süresi değişkeni incelendiğinde okulda çalışılan süre uzadıkça vicdanlılık davranışının arttığı görülmüştür. 16-20 yıl görev süresine sahip öğretmenlerle diğer gruplardaki öğretmenler arasında fark vardır.

5.1.5 Liderlik Stillерinin Dönüşümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

İlköğretim öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde benimsedikleri liderlik stилиnin “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda olduğu görülmektedir. Bu boyutta, en yüksek ortalama “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur”; en düşük ise “Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar” maddesinden elde edilmiştir.

Liderlik stillerinin dönüşümcü liderlik boyutu üzerinde cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, görev süresi, mesleki kıdem, mezun olunan okul ve öğrenim durumu

değişkenleri açısından anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Ancak yaş değişkeni için dikkat çeken bir bulguya rastlanmıştır. Buna göre öğretmenlerin yaşları arttıkça okul yöneticilerinin liderlik stilini daha az dönüşümcü olarak algılamaktadırlar. Ayrıca dönüşümcü liderlik boyutunda kadro tipi ve branş değişkenlerine göre fark bulunmuştur. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- Dönüşümcü liderlik boyutu üzerinde kadro tipi değişkeninin etkisi incelendiğinde kadrolu öğretmenlerin okul yöneticilerini sözleşmeli ya da ücretli öğretmenlere göre daha az dönüşümcü algıladıkları görülmüştür.
- Dönüşümcü liderlik boyutu üzerinde branş değişkeninin etkisi incelendiğinde özel yetenek (resim, müzik, beden eğitimi) branşlarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerini diğer (yabancı dil, din kültürü ve ahlak bilgisi gibi) branşlardaki öğretmenlere göre daha az dönüşümcü algıladıkları görülmüştür.

5.1.6 Liderlik Stillerinin Sürdürümcü Liderlik Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bu boyutta, en yüksek ortalama “Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.”; en düşük ise “Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.” maddesinden elde edilmiştir.

Liderlik stillerinin sürdürümcü liderlik boyutu üzerinde medeni durum, kadro tipi, öğrenim durumu, görev süresi, branş ve mezun olunan okul değişkenleri açısından anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Ancak cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı fark vardır. Bu farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- Cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin yöneticilerini sürdürümcü liderler olarak algılamaları üzerindeki etkisi incelendiğinde erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini bayan öğretmenlere göre daha sürdürümcü liderler olarak algıladıkları gözlenmiştir.
- Yaş değişkeninin öğretmenlerin yöneticilerini sürdürümcü liderler olarak algılamaları üzerindeki etkisi incelendiğinde 31–40 yaş grubu öğretmenler ile 41 yaş ve üstü öğretmenler arasında fark gözlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça okul yöneticilerini sürdürümcü liderler olarak algılamalarında da artış gözlenmiştir.
- Mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin yöneticilerini sürdürümcü liderler olarak algılamaları üzerindeki etkisi incelendiğinde farkın 11–15 yıllık kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdem arttıkça okul yöneticilerini sürdürümcü liderler olarak algılamalarında da artış gözlenmiştir.

5.1.7 Liderlik Stilleri ile ÖVD Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Dönüşümcü liderlik ile sürdürümcü liderlik arasında düşük düzeyde negatif doğrusal bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. ÖVD'nin boyutlarından erdemlilik, Sportmenlik, yardımseverlik ve vicdanlılık ile sürdürümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ancak dönüşümcü liderlik arasında düşük düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD erdemlilik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 9'unu açıklamaktadır. Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerinin Erdemlilik boyutu üzerinde önemli birer yordayıcı değişkenler oldukları gözlenmesine rağmen değişkenlerin erdemlilik değişkeni üzerindeki görelî önem sırası; Dönüşümcü Liderlik ve Sürdürümcü Liderlik şeklindedir.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Sportmenlik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Sportmenlik boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD yardımseverlik davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Yardımseverlik boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir.

Sürdürümcü Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenleri birlikte, öğretmenlerin ÖVD Vicdanlılık davranışı değişkenindeki toplam varyansın yüzde 5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Vicdanlılık boyutu üzerinde önemli bir yordayıcı değişken olduğu gözlenmektedir.

5.2 Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda, varolan uygulamalar için uygulayıcılara öneriler ve gelecekte yapılacak araştırmalar için araştırmacılara öneriler olmak üzere iki alt başlıkta öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1 Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma sonuçlarına göre yaş, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi arttıkça öğretmenlerin erdemlilik, gönüllük ve yardımseverlik davranışları artmaktadır. Erdemlilik, vicdanlılık ve yardımseverlik davranışları, okulun gelişmesi için daha çok kafa yoma, bilgisine artırmaya ve paylaşmaya istekli olma, diğer öğretmenleri motive etme, arkadaşlarına bilgili olduğu konularda rehberlik etmeye gönüllü olma ve okulla ilgili işlerde aktif görev alma gibi davranışlardır. Bu olumlu davranışların artmasını isteyen okul yöneticileri yaş ve kıdem olarak ilerde olan öğretmenlerle diğerleri arasında iletişimi artıracak, onların etkilenmesini sağlayacak sosyal ortamı oluşturabilirler.
2. Araştırma sonuçlarına göre 1.kademe öğretmenleri 2.kademe öğretmenlerine göre daha çok gönüllülük davranışı sergilemektedirler. Gönüllük davranışı, işini daha ciddiye alma, derse zamanında girmeye özen gösterme, görevlerini daha düzenli ve titiz yapma gibi davranışlardır. Bu olumlu davranışların artmasını ya da herkese yayılmasını isteyen okul yöneticisi okuldaki ödül sistemini işleterek bu davranışları sergileyen kileri onere edebilir. Bunun sonucunda diğer öğretmenlerde özendirilmiş ve teşvik edilmiş olabilir.
3. Araştırma sonuçlarında dönüşümcü liderlik stiline ÖVD'nın tüm boyutları üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Eğer öğretmenler tarafından sergilenen bu ekstra rol davranışları geliştirilir ve okul yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilirse, öğretmenlerin iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde gelişmeler olabilir. Bu nedenle okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik özelliklerini iyi anlaması ve uygulaması öğretmenlerin okulu sahiplenmeleri ve ileriye götürmeleri üzerinde etkili olabilir.
4. Dönüşümcü liderlik özelliklerini daha çok ortaya çıkarmak ve öğretmenlerine hissettirmek isteyen okul yöneticileri, öğretmenlerine güvendiklerini belli etmeli, onları karar ortak etmeli, denetleyici özelliklerini çok fazla ortaya koymamalı, işine olan bağlılığını ve okulun başarılı olacağına inancını davranışlarıyla göstermelidir. Kısacası rol model olabilmelidir. Öğretmenlerini maddi ödüllerle

değil manevi değeri olan ödüllere motive etme yoluna gidebilir. Ayrıca dönümcü liderler olmak isteyen okul yöneticileri, takım çalışmasının başarılı olması için öğretmenler arasındaki iletişimi ve olumlu duyguları artıracak etkinlikler düzenleyebilirler.

5.2.2 Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırma sonuçları erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha çok ÖVD sergilediğini ortaya çıkarmıştır. Gelecekteki çalışmalarda bu farkın nedeni sorgulanabilir ve farkın giderilmesi için öneriler geliştirilebilir.
2. Araştırmada dönümcü liderlikte güdülemenin önemi ortaya çıkmıştır. Gelecekteki çalışmalarda güdüleme yöntemleri ile dönümcü liderlik stili birlikte incelenebilir.
3. Araştırmada ÖVD üzerinde en etkili liderlik stiline dönümcü liderlik olduğu görülmüştür. Dönümcü okul yöneticileri olmak, okulda vizyon yaratmayı ve olumlu değişimler ortaya çıkarmayı gerektirir. Bu değişimler yöneticinin öğretmeni etkilemesi ve işbirliği ile gerçekleştirilebilir. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda ÖVD, dönümcü liderlik ve okul örgütlerinin değişim dinamikleri üzerinde durulabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara, 2000.

AKGÜL A., “Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları”, Emek Ofset Ltd. Şti, Ankara, 2003.

ALBAYRAK A.S., Türkiye’de İllerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi, İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul, 2005.

ALTUN, S., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, 2003, <http://ilkogretim-online.org.tr/voll2sav1/v02s01b/htm> , erişim tarihi: 1 Temmuz 2009.

ALTUNKESE T.N., “Psikolojik İklimin Örgüte Adanma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üni. Sos.Bil.Enstitüsü, Eskişehir, 2002

ARSLAN, H. ve BEYTEKİN, F. "İlköğretim Okul Yöneticileri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz Malatya: İnönü Üniversitesi, 2004.

ATILGAN, H., Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Anı Yayıncılık, Ankara, 2006.

AY B., “Öğretmenlerin Öz Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon , 2007.

AYDIN, A., “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997, 82-87.

AYDIN, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1993.

AYDIN, M, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi: Ankara, 2000.

ATALAY, İ., “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon , 2005.

BALAY, R., “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

BALAY, R., “Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2000.

BALCI, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. TDFO Bilgisayar-Yayıncılık. Ankara, 1995.

BALCI, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.

BALCI, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.

BARNETT, K ve CORNERS, R, "Transformational Leadership In Schools - Panacea, Placebo Or Problem" , Journal Of Organizational Change Management, V:39, Number: 1, 2001, <http://www.aare.edu.au/03pap/bar03777.pdf>, erişim tarihi: 10 Nisan 2010.

BASS, B. M., “Leadership And Performance Beyond Expectation”, New York Free Press, 1985.

BASS, B. M., “Leadership: Good, Beter, Best” Organizational Dynamics, 13(3), 1985, 20-40, <http://cls.binghamton.edu/bassteid.html>, , erişim tarihi: 5 Şubat 2010.

BASS, B. M. ve AVOLIO B. J., “Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership”, 1994, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/avolio.pdf>, erişim tarihi: 10 Ocak 2010.

BAHAR, M., ”Özel Okul Yöneticileri ile Devlet Okulları Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Yeterlik Düzeyi Arasındaki Farklar”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 1999.

BAYRAK, N., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2001.

BELOGOLOVSKY E. ve SOMECH A., “Teachers’ organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents”, Teaching and Teacher Education, www.elsevier.com/locate/tate, 26. sayı, 2010, s. 914-923, erişim tarihi: 12 Nisan 2010,

BEŞİKTAŞ İ., “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

BİLİR, M.E., “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

BİNGÖL D., NAKTİYOK G. ve İŞCAN Ö.F., "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, 2003.

BORMAN W.C. ve MOTOWİDLO, S.J., "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", Human Performance, 10(2) <http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=LhfJs2PYpQX6pj3xLk2RZh0KsWPP2gZMW4gggz5jJFBvF9CyFKTz!-1314522188!-55589592?docId=104787757>, 1993. erişim tarihi: 10 Ocak 2010.

BURNS, J. M., “Leadership”, Harper&Row New York, 1978.
http://assets.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=30886A1D388AF4D0CD657FEA4599D1FA?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0220250403_ref.html, erişim tarihi: 10 Ocak 2010.

BURSALIOĞLU, Z., “Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama”, Pegem Yayıncılık. Ankara, 1997.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., Deneysel Desenler: Öntest-Sontest Kontrol Grubu Desen ve Veri Analizi, 1.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 32, 2002, 470-483.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorumu, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., Anket geliştirme, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, c.3, s.2, 2005, 133–148.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2006.

BRIEF A.A., ve MOTOWİDLO, S.J., "Prosocial Organizational Behavior", Academy of Management Review, Vol. 11, 1997.

http://assets.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=30886A1D388AF4D0CD657FEA4599D1FA?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0220250403_ref.html, erişim tarihi: 10 Ocak 2010.

CAFOĞLU, Z., "Liderlik: Bilgi- Karizma-Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı Cilt: 1, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul, 1997.

CELEP, C., "Dönüşümsel Liderlik", Anı Yayıncılık, Ankara, 2004.

CELEP, C. ,“Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik”, Anı Yay., İstanbul, 2005.

CEMALOĞLU, N., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 2007, 73-112.

CESUR, M. O. ve FER, S., "Dil Öğrenme Stratejileri Envanterinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Nedir? (What IS The Validity And Reliability Study Of The Strategy Inventory Of Language Learning?)" Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi: 4(2), (2007), 49-74.

CEYLAN, A., KESKİN, H. ve EREN, Ş., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 51(16), 2005, 32-42.

CEYLAN A., ERGÜN E. ve ALPKAN L., "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", Doğuş Üni. Dergisi, Sayı: 2, Temmuz, 2000.

CÖMERT, M., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2005.

ÇELİK, V., "Eğitimsel Liderlik", Pegem Yayıncılık. Ankara, 2003.

ÇELİK, V., "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 16, 1998, s.423.

ÇELİK, M., "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.

ÇETİNER, A., "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2008.

ÇINAR, F., "Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2000.

ÇOBANOĞLU, F., "İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları, (Denizli İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2003.

DAVİS, K., "İşletmede İnsan Davranışı", Çeviren: Kemal Tosun, 5.baskı, Venüs Ofset, İstanbul, 1984.

DEMİRTAŞ, H. ve GÜNEŞ, H., "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü", Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.

DeVELLİS R.F., Scale Development: Theory and Applications, Sage Publications, Thousand Oaks, U.S.A., 2003.

DİLEK, H., "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2005.

DOĞAN, M., "Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

DÖNDER, H.H., “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon , 2006.

DURSUN, Y., “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

EGE, B., “İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2000.

ERASLAN, L., “Liderlik Postmodern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik” Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara, 2004.

ERASLAN, L., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2003.

ERÇETİN, Ş., “Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

ERÇETİN, Ş., "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler", Eğitim ve Bilim, 19 (97), 1995, 21-27.

ERDOĞAN İ., “İşletmelerde Davranış”, 4. Baskı, Beta Yayınları, Yayın No: 498, İstanbul, 1994.

ERDOĞAN İ., “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.

ERDOĞAN İ., “Okul Yöneticiliği ve Öğretim Liderliği”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

EREN E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, 2001

EREN E, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım, İstanbul, 2000.

ERKUŞ, A., Bilimsel Araştırma Sarmalı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

EROĞLU, F., “Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler ve Erzurum'da Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1984.

ERTURGUT, R., “Örgütsel Değişmede Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2000.

ERTÜRK A., YILMAZ C. ve CEYLAN A., "Promoting Organizational Citizenship Behavior: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness", METU Studies Development, 31 December , Ankara, 2004.

ERYILMAZ, F., "Endüstri Meslek Lisesi Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.

FISHER W.P. ve MULLER C.C., Four-Dimensional Leadership: The Individual, The Life Cycle, The Organization, The Community, University of Central Florida , Prentice Hall, 06/23/2004 , 2005, s.144.

GERBER, S.B. and FINN, K.V., Using SPSS for Windows: Data Analysis And Graphics, Springer, NewYork, 2005.

GOLEMAN, D., “Duygusal Zeka”, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999.

GRAHAM, J.W., "Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy", Human Resourca Management Review, Vol. 10, No: Issue 1, İlkbahar, 2000, s. 62-73.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU H., "Yaratıcı Birey Teorisi Ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 2000. http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm , erişim tarihi: (21 Mart 2010).

GÜRBÜZ S. ve YÜKSEL M., “Çalışma Ortamında Dönüşümcü Liderlik: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), 2008, s.174-190.

GÜVEN M., “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

HAİR J.F., ANDERSON R.E., TAHTAM R.L. ve BLACK W.C., Multivariate Data Analysis Fifth Edition, Pearson Education Upper Saddle River, New Jersey, 1998, s.112.

HILL T.M., “Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Saint Mary's University, Nova Scotia, 2002.

HOŞGÖRÜR V. ve GEZGİN, G., Ekonomik ve Sosyal Kalkınmada Eğitim Yüzüncü Yıl Eğitim Fakültesi ef Elektronik Dergisi (<http://efdergi.yyu.edu.tr>), Cilt II, Sayı:1, Haziran, 2005.

İNÇİ, M., “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

İŞCAN, Ö. F., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (11) 2006, Antalya, 2006, s.160–177.

KALAYCI SAMANCI, G., “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon , 2007.

KAMER, M., “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2001.

KAPTAN S., Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Bilim Kitap Kirtasiye, Ankara, 1998.

KARASAR, N., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayınevi, Ankara, 2004.

KARASAR, N., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel Yayınevi, Ankara, 1998.

KARİP, E., “Dönüşümcü Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(16), 1998, 443-465.

KAYNAK TAŞCI S., “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon , 2007.

KEÇEÇİOĞLU, T., “Liderlik Ve Liderler”, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1998.

KELEŞ, G.Ö., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2009.

KESKİN, S., “Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon , 2005.

KEPENEK Ö., “Öğretmenlerin Mesleki Etik İlkelerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi (Kocaeli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2008.

KILINÇ, T., “Önderlikte Durumsallığın Ötesi(II), Karizmatik Önderlik Yaklaşımı”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 25, 1996, 67-108.

KOÇ, O., “Dönüştürücü Liderlik Konsepti ve İl Emniyet Yöneticileri Düzeyinde Uygulanabilme Olanakları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 1999.

KOÇAK, T., "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.

KORKUT, H., “Hacettepe Üniversitesi ve O.D.T.Ü Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası”, 1992.

KORKMAZ, M., “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 43(11), 2005, 401-422.

KÖKLÜ, N. ve BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Sosyal Bilimler için İstatistiğe Giriş, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000.

KÖSE S., KARTAL B. ve KAYALI N., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran, 2003.

MERCAN, M., "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

MOTOWİDLO S.J., "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", Human Resource Management Review, Vol. 10, Sayı: 1, Mayıs 2000.

NAL, K., "Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul, 2003.

NGUNI, S., SLEEGERS, P. Ve DENESEN, E., "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), 2006, 145-177, erişim tarihi: 18 Haziran 2009, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=11&hid=4&sid=aad9d8cb-de21-44f9-99bd-d1db8b5dea09%40sessionmgr2>

OĞUZ Ç., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2009.

OĞUZ ÇUHADAROĞLU, E., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2008.

OKTAY, M., "İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş", Der Yayınları, İstanbul, 1996.

OPLATKA I., "Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior", Educational Administration Quarterly, 2006; 42; 385, <http://eaq.sagepub.com>, erişim tarihi: 12 Nisan 2010

ORAN, N., "İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Edirne, 2002.

ORGAN D., " Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Vol. 10, No: 2, 1992.

ÖLÇÜM ÇETİN, M., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ÖZDAMAR K., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

ÖZDAMAR K, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri analizi, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.

ÖZDEN Y., "(Eğitimde Dönüşüm) Eğitimde Yeni Değerler", 20 Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.

ÖZDEN Y., "Eğitimde Yeni Değerler", Pegem A Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 2005.

ÖZDEVECİOĞLU, M., "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler arası Saldırgan Davranış lar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, Temmuz-Aralık, 2003.

ÖZEN İŞBAŞI, J., "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir, 2007.

PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE S.B., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No: 3, 2000, s. 516.

PODSAKOFF, P.M. ve MACKENZIE S.B., "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Human Performance*, Vol. 10, No: 2, 1997.

POLAT S. ve CELEP C., "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı 54, Bahar 2008, s.307-331.

POYRAZ H., "İlköğretim okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2002.*

ROSEN, R. H., "İnsan Yönetimi", Çev: Gündüz Bulut, 1998.

SABANCI, A. "Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik", *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 318(30), 2005, 26-33.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., "Örgütsel Psikoloji", Furkan Ofset, Bursa, 2003.

SAMANCI, S., "Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.*

SERİNKAN, C., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1., İstanbul, (2004).

ŞAHİN, S., "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2003.*

ŞEN, Y., "Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.*

ŞENCAN H., *Sosyal ve Davranışsal ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

ŞİMŞEK, L. "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, 1995 / 12, 1995.

SİSMAN, M., "Öğretim Liderliği", Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

SİPAHİ B., YURTKORU E.S. ve ÇİNKO, M., Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.

SOMECH A. ve RON I." Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of", Educational Administration Quarterly, 43, 2007, s.38-66, <http://www.sagepublications.com>, erişim tarihi: 12 Nisan 2010.

TABAK, A. "Lider ve Takipçileri", Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2005.

TENGİLİMLİOĞLU, D., "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", 2005, <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16.pdf> , erişim tarihi: 10 Mayıs 2009.

TURNIPSEED, D.L., "Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", Journal of Business Research, Vol. 55, No: 1, Ocak , s.2, 2002.

TOPALOĞLU G., "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005.

TOPÇU, E. B., "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 1999.

ÜNAL, Z., "Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2003.

WERNER, İ., "Liderlik ve Yönetim", Çeviren: V. Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

VİGODA-GADOT E., BEERI I., BIRMAN-SHEMESH T. ve SOMECH A., "Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation", Educational Administration Quarterly, 2007, 43, s.462, <http://eaq.sagepub.com>, erişim tarihi: 12 Nisan 2010.

YAVUZ, E., “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2008.

YILDIRIM, F., “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üni. Sosyal Bil.Enstitüsü, Ankara, 2002.

YILMAZ, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

YÜCEL C. ve KAYNAK TAŞCI S., “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 20, 2008, s.685-706, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/.../CYUCEL-SKAYNAK.PDF , erişim: 10 Mayıs 2010.

ZEREN, H., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa, 2007.

EKLER



EK 1: Ölçme Aracı

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK
STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN SERGİLEDİĞİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA (ÖVD) ETKİSİ**

Değerli Öğretmenim,

Bu çalışmanın amacı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Sergilediği Örgütsel Vatandaşlık Davranışına (ÖVD) Etkisini” belirlemektir.

Vereceğiniz cevapların yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından emin olabilirsiniz. Bu nedenle ankete **adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmektedir.**

Vermiş olduğunuz **içten, doğru** cevaplar ve **cevapsız madde bırakmamakta** gösterdiğiniz özen araştırma açısından çok önemlidir.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederiz.**

Yrd. Doç. Dr. Türkan AKSU
Akdeniz Üniversitesi

E.Burcu ÇİMLİ GÖK
Akdeniz Üniversitesi

Bölüm I

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

2. Yaşınız:

- 30 ve daha az 41-50
 31-40 51 ve üstü

3. Medenî Durumunuz:

- Evli Bekar

4. Okuldaki Kadro Tipiniz:

- Kadrolu Sözleşmeli
 Vekil Diğer.....

5. Öğrenim Durumunuz:

- Ön Lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

6. Mezun Olduğunuz Okul:

- İlk Öğretmen Okulu
 İki Yıllık Eğitim Enstitüsü
 Üç Yıllık eğitim Enstitüsü
 Yüksek Öğretmen Okulu
 Eğitim Fakültesi
 Fen Edebiyat Fakültesi
 Diğer.....

7. Meslekî Kıdeminiz:

- 5 yıl ve daha az
 6 – 10 yıl
 11- 15 yıl
 16- 20 yıl
 21 ve yıl ve üzeri

8. Bu okuldaki görev süreniz:

- 1-3 yıl
 4-6 yıl
 7-9 yıl
 10 yıl ve üzeri

9. Görev yapmakta olduğunuz alan:

- Sınıf Öğretmeni
 Branş Öğretmeni

Branşınız:







- Sözel
 Sayısal
 Özel Yetenek
(Resim, Müzik, Beden Eğ.)
 Diğer.....

Bölüm II ÖRGÜSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI Açıklama: Okulumuzda çalışan ,sizi çok seven ve sizden hoşlanmayan insanları bir tarafa ayırsak ve onları hariç tutarak diğer çalışanlara sorsak aşağıdaki konularda sizin hakkınızda nasıl bir değerlendirme yaparlardı.Onlar adına her ifadenin sonuna ,onların sizin için uygun göreceği puanı veriniz,onların gözüyle kendinize bakmaya çalışın.Cevaplarınızı verirken sizin kendinizi nasıl gördüğünüz değil başkalarının sizin hakkınızdaki görüşlerini tahmin etmeye çalıştığınızı unutmayın.		Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
“Benim içinbiridir derler”						
1.	Okulun daha iyi nasıl çalışabileceği konusunda diğer öğretmenlere göre daha fazla kafa yoran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Eğitim ve öğretimi geliştirmek için başkalarından daha çok araştıran ve paylaşan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mecbur olmadığı halde okul için fazla mesai yapmada diğerlerine göre daha gönüllü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Diğer çalışanları cesaretlendirip motive etmede diğerlerine göre daha gönüllü.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada başkalarından daha ileri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Sürekli şikayet eden biri gibi görünmekten diğerlerine oranla özellikle kaçınan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	İş ortamıyla ilgili ufak sorunları başkalarına oranla daha az büyüten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	İşle ilgili geçici olumsuzluklara diğer öğretmenlere oranla daha fazla tahammül edebilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Okulda arkadaşlarına işleri nasıl yapacağı konusunda rehberlik etmede diğerlerine göre daha ileride.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	İş yerinde işle ilgili sıkıntısı olanlara işlerinde başkalarına oranla daha fazla yardımcı olan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Başkalarıyla karşılaştırıldığında bilgisini daha çok paylaşan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Çok yoğun olup,işlerini yetiştiremeyenlere gönüllü olarak yardım etmede diğerlerine göre daha aktif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Okulla ilgili işlerde diğerlerine oranla çok daha aktif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Derslere zamanında girmede başkalarına göre daha titiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Diğer öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha düzenli çalışan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	İşini diğerlerine göre daha ciddiye alan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Okulla ilgili işlerde diğerlerine göre daha titiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bölüm III OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ <i>Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz.</i>		Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
OKUL YÖNETİCİMİZ;						
1.	Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi taktir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Okulda önceden farkedemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Nadiren sınıfları ziyaret eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasar ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24.	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: İzin belgesi

 T.C. ANTALYA VALİLİĞİ İl Millî Eğitim Müdürlüğü		SAYI : B.08.4.MEM.4.07.00.11.020-09/ KONU : Anket Uygulaması	27.05.2009* 16081	
İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE ANTALYA				
<p>Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının, Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezsiz yüksek lisans programı öğrencisi Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK'ün "İlköğretim Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi" konulu tez anketini, ilimiz Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki ilçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı, ekli listede adı geçen (32) İlköğretim Okulu Öğretmenlerine uygulama isteği ile ilgili 13.05.2009 tarihli ve 6546 sayılı yazıları, ekinde gönderilen araştırma yazıları ve anket formlar, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından 25.05.2009 tarihinde toplanarak "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir. Komisyonumuzca söz konusu Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği (1) ve Liderlik Stilleri Ölçeği (1) anketini, ilimiz Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki ilçe Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı, ekli listede adı geçen (32) İlköğretim Okulu Öğretmenlerine çalışma takvimi doğrultusunda ilgili yönergeye göre eğitim-öğretimi aksatmadan okul Müdürlüğü'nün yetki ve sorumluluğunda uygulanması uygun görülmüş olup,</p>				
<p>Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25.01.2007 tarih ve 271 sayılı imza yetkisi devrine göre olurlarınıza arz ederim.</p>				
		Ahmet Sezai İRTEM Müdür a. Müdür Yardımcısı		
		OLUR 27/05/2009  Hami DORUL Vali a. İl Millî Eğitim Müdür V.		
	ANTALYA İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. 07050 ANTALYA Tel : 0242 238 60 00 - 103 Faks : 0242 238 61 11 İtibat İçin: A.S.İRTEM Md.Yrd. www.meb.gov.tr www.anti.meb.gov.tr			

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Ebru Burcu ÇİMİLİ GÖK

Doğum Tarihi ve Yeri: 08.08.1980 – Giresun

Medeni Durumu: Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise: 1991–1998 Konya Çumra Anadolu Lisesi

Lisans Diploması: 1999–2003 Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği

Yabancı Dil: İngilizce

Belgelendirilen Eğitim-Öğretim Programları

- International Future-Learning Conference, 10–14 May 2010, İstanbul.
- First Eurasia Meeting of GeoGebra (EMG), 11–13 May 2010, İstanbul.
- ACEP Intensive Programme (Analysis of Comperative Educational Policies) Summer School (9th August-23rd August, 2009), Linz, Austria.
- Öğretmen Mesleki Gelişim Eğitimi Semineri (ÖMGEP), 6-11 Temmuz 2009, Kızılcahamam, Ankara.
- 8. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Okul Web Sayfası Hazırlama Kursu, 14-25 Mayıs 2007, Antalya.
- Etkili İletişim, Çoklu Zeka ve Çatışma Yönetimi Kursu, 3-7 Nisan 2006, Antalya.

İş Deneyimi

Antalya, Serik, Deniztepesi İlköğretim Okulu Matematik Öğretmeni (2003–2005)

Antalya, H.Tatoğlu İlköğretim Okulu Matematik Öğretmeni (2005-)

Adres:

ebruburcu@gmail.com

ebruli28@windowslive.com