

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ**

Emine AKKAŞ BAYSAL
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK
Şubat 2013
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA
ETKİSİ**

Hazırlayan
Emine AKKAŞ BAYSAL

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

AFYONKARAHİSAR 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/01/2013

Emine AKKAŞ BAYSAL

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Sinan YÖRÜK

Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Mustafa ERGÜN

: Doç.Dr.Ali ELEREN

İmza



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Emine AKKAŞ BAYSAL'm **“İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”** başlıklı tezini değerlendirmek üzere 05.02.2013 günü saat 10:00’da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzalan bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Selçuk AKÇAY
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İLÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Emine AKKAŞ BAYSAL

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

Şubat 2013

Danışman: Yrd. Doç Dr. Sinan YÖRÜK

Bu çalışma Afyonkarahisar’ da 2011-2012 eğitim öğretim yılında ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyinin katılımcılar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırmaya uygun örneklem yoluyla belirlenen, ilköğretim okullarında çalışan 432 öğretmen katılmıştır.

“İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” ni belirlemek için kullanılan ölçüm aracının birinci bölümünde Kenneth Leithwood ve Doris Jantzi (2000) tarafından geliştirilen ve İbrahim Kurtuluş (2007) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan “Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği”nin dönüşümcü liderlik ile ilgili olan 28 maddesi kullanılmıştır. Ölçeğin ikinci bölümünde ise Serap Altuntaş ve Ülkü Baykal (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır. Bu bölüm 24 maddeden oluşmaktadır. Ve hazırlanan ölçekte toplam 52 madde yer almaktadır. Veriler toplandıktan sonra, veri analizinde,

doğrulayıcı faktör analizi (AMOS paket programı) ve güvenilirlik analizi, t-testi, ANOVA (SPSS paket programı) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık boyutları arasında cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak örgütsel vatandaşlığın diğer boyutu olan yardımseverlikte cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık, Okul Müdürü

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ROLES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF TEACHERS

Emine AKKAŞ BAYSAL

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL SCIENCES**

February 2013

Advisor: Assist. Prof. Dr. Sinan YÖRÜK

The purpose of this study is to examine the effects of primary school administrators' transformational leadership roles on organizational citizenship level of teachers who work in Afyonkarahisar during 2011-2012 education year. Furthermore, the effects of variables such as gender, service year and educational level were examined. There are a total of 432 teachers working in primary schools and chosen with convenience sampling.

To identify the effects of the transformational leadership role of the elementary school administrators on the teachers' organizational behaviours, Principal Leadership Style Inventory (Leithwood and Jantzi, 2000) which is adapted to Turkish by İbrahim Kurtuluş (2007) has been used in the first part of the scale. It has 28 items associated with transformational leadership. In the second part of the scale Organizational Citizenship Behaviours Scale (Altuntaş and Ülkü, 2010) has been used. It consists 24 items. There are totally 52 items in the scale. After the data has been collected, affirmative factor analysis (with AMOS) and reliability analysis, t-test, ANOVA have been used.

The result shows that there is a relation between the transformational leadership behavior of administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers. In addition, there isn't a meaningful difference between transformational leadership's dimensions which are vision and inspiration, supporting and motivation, and organizational citizenship's dimension which is scrupulousness in terms of gender, service year, education level. However, there is a meaningful difference helping dimension of organizational citizenship in terms of education level.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship, School Administrator

ÖNSÖZ

Teknolojinin ve bilginin hızlı gelişimi ile hızla değişen dünyada var olan sistemlerin, örgütlerin değişmesi ve gelişmesi kaçınılmaz bir durumdur. Hemen her gün farklı fikirler ortaya çıkmakta, değişimler olmakta ve bu durum örgütleri ve örgüt içerisinde yer alan kişileri etkilemektedir.

Öğrenci, öğretmen, idareci, veli ve diğer paydaşlarla toplumun büyük bir bölümünü oluşturan eğitim kurumları da bu değişimlerden etkilenmektedir. Var olan bu değişimlere uyum sağlamak için eğitim kurumlarındaki kişiler de kendilerini yenilemek durumundadırlar. Yeniliklere bağlı olarak değişen yönetim anlayışıyla birlikte farklı liderlik tarzlarını benimseyen okul yöneticileri birlikte çalıştıkları öğretmenlerin performanslarını etkilemektedirler.

Okul içinde okul yöneticileri sergiledikleri tutum ve davranışlarla, sahip oldukları değerler ile okul kültürünü oluşturmakta, öğretmenlerin yeniliğe olan bakış açılarının gelişmesinde onlara kılavuzluk etmektedirler. Okul yöneticisinin sahip olduğu bu değerler ve liderlik özellikleri ile okul yeniliklere uyum sağlayan, değişen dünyayı takip eden bir kurum olma yolunda ilerlemektedir. Okul müdürünün sergilediği yenilikçi tutumlar öğretmenlerin yıkıcı rekabetten uzak, grup ve bireysel çalışmalarda etkin, yenilikleri takip eden ve bunları çevresindekilere aktaran davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin birlikte çalıştıkları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi araştırılmak istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş ve müdürlerin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında yardımını benden esirgemeyen değerli hocam, tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan Yörük'e, yüksek lisans programına başladığımdan beri çalışmalarımı aksatmamam için tüm desteği sağlayan aileme ve sevgili eşime ve bu araştırmada bana yardımcı olan tüm okul yöneticileri ve öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Emine Akkaş Baysal

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1. PROBLEM DURUMU.....	3
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
4. PROBLEM CÜMLESİ.....	7
4.1. ALT PROBLEMLER.....	7
5. DENENCELER.....	7
6. SAYILTILAR.....	8
7. SINIRLILIKLAR.....	8
8. TANIMLAR.....	8

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

1. KURAMSAL ÇERÇEVE	10
1.1 LİDERLİK.....	10
1.1.1. Lider Ve Liderlik Kavramı.....	10
1.1.2. Yönetici Ve Yöneticilik Kavramı.....	12
1.1.3. Liderlik Ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	13
1.1.4. Teorik Liderlik Kuramları.....	18
1.1.4.1. Özellik Kuramı.....	18
1.1.4.2. Davranış Kuramı.....	18
1.1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	19
1.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	20
1.1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi...20	
1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	20
1.1.4.3. Durumsallık Kuramı.....	20
1.1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	20
1.1.4.3.2. Hersey'in Durumsallık Modeli.....	21
1.1.4.3.3. Yol-Amaç Kuramı.....	22
1.1.4.3.4. Karar Verme Modeli.....	22
1.1.5. Çağdaş Liderlik Kuramları.....	23
1.1.5.1. Vizyoner Liderlik.....	23
1.1.5.2. Demokratik Liderlik.....	25
1.1.5.3. Öğretimsel Liderlik.....	25
1.1.5.4. Etik (Moral) Liderlik.....	26
1.1.5.5. Kültürel Liderlik.....	27

1.1.5.6. Karizmatik Liderlik.....	27
1.1.5.7. Dönüşümcü Liderlik.....	28
1.1.5.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	32
• Karizma Ve İlham.....	32
• Entelektüel Uyarım.....	34
• Bireysel İlgisi.....	35
1.1.6. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik.....	36
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	37
1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	37
1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	39
1.2.2.1. Özgecilik.....	39
1.2.2.2. Nezaket.....	40
1.2.2.3. Vicdanlılık.....	40
1.2.2.4. Sportmenlik.....	40
1.2.2.5. Sivil Erdem.....	41
1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	41
2. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	42
2.1. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar.....	42
2.2. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	49
2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	50
3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	51

3.1. Güvenirlik: İç Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular.....	51
3.2. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliğinin Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular (Yapı Geçerliği).....	54
3.3. Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara Ait Bulgular.....	57
4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	60
5. VERİLERİN TOPLANMASI.....	64
6. VERİLERİN ANALİZİ.....	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ VİZYON VE İLHAM VERME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ.....	66
2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ DESTEK SAĞLAMA BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ	67
3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ ZİHİNSEL GÜDÜLEME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ	68
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ VİCDANLILIK BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ	69
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ YARDIM ETME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ	70
6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ – İKİNCİ DERECEDEN DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ.....	70
7. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA GÖRE İNCELENMESİ	73
8. MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA GÖRE İNCELENMESİ	76

**9. EĞİTİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA
GÖRE İNCELENMESİ81**

SONUÇ.....87

KAYNAKÇA.....93

EKLER.....107

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar	14
Tablo 2. Yönetici Ve Liderlerin Davranışsal Özellikleri	17
Tablo 3. İlk Performans Modeli Ve Boyutlarına Ait Bulgular	52
Tablo 4. Uyum İndeksi Kabul Sınırları	56
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi	57
Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	58
Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Boyutları	61
Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri Cronbach ALpha Değerleri.....	62
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Boyutları..	63
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Cronbach Alpha Değerleri.....	63
Tablo 11. Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı	65
Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Vizyon Ve İlham Verme Boyutu DFA Sonuçları	66
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Destek Sağlama Boyutu DFA Sonuçları ...	67
Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Zihinsel Güdüleme Boyutu DFA Sonuçları	68
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Vicdanlılık Boyutu DFA Sonuçları	69
Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Yardım Etme Boyutu DFA Sonuçları	70
Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık – İkinci Dereceden DFA Sonuçları	73
Tablo 18. Son Performans Modeli Ve Boyutlarına Ait Bulgular	73
Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	74
Tablo 20. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı.....	75

Tablo 21. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı	77
Tablo 22. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı..	77
Tablo 23. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Anova Sonuçları	80
Tablo 24. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	81
Tablo 25. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı ..	82
Tablo 26. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Sonuçları..	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma Modeli.....	50
Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği – İkinci Dereceden DFA Sonuçları Ve Modelin Uyum İndeksleri	72

KISALTMALAR DİZİNİ

- AF** : Anlamlı Farklılık
- Akt** : Aktaran
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- f** : Frekans
- F** : Anlamlılık Düzeyi
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- KMO** : Kaiser- Meyer- Olkin
- N** : Denek Sayısı
- Öğrt.** : Öğretmen
- p** : Anlamlılık Düzeyi
- SD** : Standart Sapma
- Sd** : Serbestlik Derecesi
- SE** : Standart Hata
- v.b.** : Ve benzeri
- vd.** : Ve diğerleri
- x** : Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Bilimin ve teknolojinin ilerlemesi etkisini toplumlar üzerinde iyiden iyiye hissettirmekte, beraberinde birtakım gereksinimleri ve bunlara bağılı birtakım sorunları gün yüzüne çıkarmaktadır. Bu sorunlar sistemleri değişime ve gelişime zorlamaktadır. Toplumda yer alan tüm örgütler varlıklarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurmak durumundadırlar.

Günümüzdeki hızlı ekonomik, politik ve teknolojik değişimler ve yenilikler eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranışlarını ve rollerini ve bu sistemlerde çalışan kişilerin performanslarını etkilemektedir. Bu değişimler okul yöneticiliği üzerinde etkili olmakta ve dolayısıyla okul müdürlerinin birçok alanda kendilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Büyük değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu süreçte artık okullar yöneticilere değil daha çok liderlere ihtiyaç duymaktadır. Etkili okul müdürlerinden yenilikleri yakından takip etmesi, sosyal ilişkilerinin ve iletişim becerilerinin güçlü olması, bireysel ve mesleki gelişimini ön planda tutarak birlikte çalıştığı kişilere rehber olması beklenmektedir.

Okul müdürlerinin sahip oldukları yenilikçi değerler ve roller öğretmenlerin uygun çalışma koşullarının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Okul müdürlerinin yeniliklere karşı sergilemiş olduğu destekleyici davranışlar öğretmenlerin de yenilikleri takip etmelerinde yol gösterici olmaktadır.

Globalleşen dünyada hızlı değişimlere karşı okul örgütünün uyumunu sağlamak için okul müdürü liderlik stillerini benimseyerek öğretmenlere yol göstermeli ve öğretmenler de bu yenilikleri benimseyerek kaliteli bir eğitimin ortaya çıkmasını sağlamalıdırlar.

Bu nedenlerle ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Araştırmada 45 ilköğretim okulundan 432 öğretmenin görüşü değerlendirilmiş, istatistiki veriler oluşturulup yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma beş blmnden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümü kuramsal çerçeve ve literatür ile yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar oluşturmaktadır. nc bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları üzerinde durulmuştur. İşlenen veriler, tablolar, bulgular ve yorumlar dördüncü bölümü oluşturmaktadır. Beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL BİLGİLER

1. PROBLEM DURUMU

Hızlı değişen dünyada rekabet ortamı giderek kızışmakta bu durum örgütlerin kendilerine bu pazarda yer bulmak için yeni yöntemler aramalarına neden olmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarına sıkça rastlanmaktadır. Özellikle zirvede kalmak ve yüksek kalitede performanslara sahip olmak isteyen kurumlarda araştırılan bu kavramların eğitim alanında da incelenmesi okulların ve eğitimin kalitesine ivme kazandıracaktır. Ancak okul kurumunun başında olan okul müdürleri yenilikleri yakalamakta ve okul ortamına aktarmada bir takım problemlerle karşı karşıya kalmakta, bu durum okul kurumunun ve bu kurumun tüm öğelerinin yenileşmelerini sekteye uğratmaktadır. Bu problemleri ortadan kaldırmak, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin güçlü ilişkiler kurmalarını sağlamak ve yenileşmeyi sekteye uğratan aksaklıklara çözüm bulmak için eğitim alanında da bu gibi araştırmalara gereksinim vardır.

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik, sosyal varlıklar olarak yaşayan toplulukların hayatlarını kolaylaştırmaya yardımcı olan bir kavramdır. Sosyal yapının bir parçası olan lider kişi bulunduğu grup içerisinde diğerlerinden farklı roller üstlenmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Günümüzde ise meydana gelen hızlı değişim ve dönüşümlerle eğitim sistemlerinin içinde yer alan yönetici ve çalışanların davranışları ve rolleri ciddi anlamda etkilenmektedir. Bu hızlı değişimler özellikle okul yöneticilerinin görevlerini çeşitlendirmiş ve birden çok alanda liderlik yeterliği ve becerisi kazanmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Bilgi çağının etkisini hissettirmekten öte varlığını baskılı bir şekilde kabul ettirdiği günümüzde, eğitim sistemi ve uygulayıcısı olan okul örgütü de bu değişim süreçlerinden doğal olarak etkilenmektedir (Eraslan, 2004a: 2). 1990'lı yıllarda daha yoğun bir değişim sürecinin yaşanması, liderlik alanında yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmalarıyla ön plana çıkan öğretimsel yaklaşım,

popülaritesini 90'lı yıllarda dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Töremen ve Yasan, 2010: 28). Bu nedenle okul müdürlerinden okuldaki sistematik işleri yürütmelerinin yanı sıra okul ortamını çağın gereklerine uygun bir şekilde düzenlemeleri ve okula vizyon kazandırmaları da beklenmektedir.

Eraslan'a (2004b) göre, okulların değişen görevleri, değişen toplumsal gereksinimler, beklentiler ve hemen her alandaki yeniden yapılanma çalışmaları okulu sadece öğretim yapılan yer olmaktan çıkarmış ve okul müdürlerini de öğretimsel liderlik rolünden dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamıştır. Bu dönüşüm sürecinde müdürlerin ortak bir vizyon oluşturabildiklerini ve bunu diğer çalışanlarla paylaştıklarını, karizmatik bir etkiye sahip olduklarını, etkili bir iletişim becerisine ve yüksek motivasyona sahip olduklarını, değişimin temsilcisi konumunda olduklarını, cesur olduklarını ve risk almaktan kaçınmadıklarını, katı bir yönetim anlayışından uzak olup esnek bir yaklaşım sergilediklerini, güvenilir kişiler olduklarını, özgüven duygularının gelişmiş olduğunu, ekip çalışmasına önem verdiklerini, yaşam boyu öğrenmeye açık olduklarını ve mizahi yeteneklerinin kuvvetli olduğunu ifade etmiştir.

Rekabet ortamının giderek kızıştığı yirmi birinci yüzyılda verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için liderlik önemli bir hale gelmiştir (Buluç, 2009a). Liderler, toplumsal yaşamın bir sonucu olarak çeşitli görev ve sorumlulukları insan ve görev yönelimli davranışların uyumuyla yerine getirdiklerinde okul içerisinde iyi bir çalışma ortamı oluştururlar ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yardımcı olurlar (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Zaman içerisinde öğretmenlerin bu davranışları da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri sergilemelerine destek olur (Felfe, Tartler ve Liepmann, 2004).

Kaliteli bir eğitim-öğretim ortamının sağlandığı bir okulda, okul müdüründen beklenen kendi kararlarını tek başına alan, okulu emir komutayla yöneten ve sadece kuralları uygulayan bir tutum sergilemesi değildir. Okul müdüründen kurumu amacına ulaştırabilmek için her türlü imkan ve kaynağı kullanan, başarıya konusunda azimli, cesaretli, güçlü iletişim becerilerine sahip tutum ve davranışlar beklenmektedir. Okul yöneticileri, birlikte çalıştığı öğretmenleri ve öğrencileri

bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır (Eraslan, 2004a). Bu nedenle nitelikli bir okul müdürünün sahip olması gereken davranışlar ve bu davranışların birlikte çalıştığı kişilere olan etkisi incelenmesi gereken bir konudur.

Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürleri birlikte çalıştığı kişilere karşı davranışlarında alçak gönüllü iken, uzmanlık alanı olan konularda ise irade ve yaptırım gücünü çok belirgin bir şekilde ortaya koyabilmelidir (Yavuz, 2009). Başka bir ifade ile okul müdürü okulda değişimi gerçekleştirmek için kolaylaştırıcı güç kullanmalıdır. Birlikte çalıştığı öğretmenlerin vizyon ve misyon ifadelerini yeniden tanımlamalarına yardımcı olmalıdır (Leithwood ve Poplin, 1992).

Bilgi çağının hızla ilerlemesi, gelişmelerin ve rekabetin artması liderlik anlayışının da değişimini beraberinde getirmektedir. Okul müdürünün yaratıcılık eksikliği, esnek olmaması, yenilikleri, değişiklikleri ve teknolojiyi yakalayamaması, bilgi çağının gereklerini yerine getirememesi kalitesiz okul ortamının ortaya çıkmasına ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin gelişiminin sekteye uğratmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, okullar, mevcut yapılarını geliştirmek, okulun performansını, etkinliğini ve verimliliğini artırmak, öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu artırmak, değişim ve gelişimin içinde olmalarını sağlamak için okulun mevcut durumunu iyi bilen, gelişmeye açık ve vizyon sahibi yani dönüşümcü bir lidere ihtiyaç duyarlar (Şahin, 2009).

Dönüşümcü liderlik rollerinin yeteri kadar görülmediği okullarda eğitim öğretim ortamı yeniliklere uzak kalacak bu durum okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyecek ve dolayısıyla sosyal ilişkilerin zayıf olduğu, yeniliklerden ve dış dünyadan uzak bir okul ortamı ortaya çıkacaktır. Bu durum eğitim sistemimizde bir problem haline gelmektedir.

Bu nedenlerle, ilköğretim okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olup olmadığı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada Afyonkarahisar il merkezinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olup olmadığını cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından incelemek amaçlanmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim sistemi, içerisinde okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşları gibi pek çok ögenin bulunduğu geniş bir yapıdır. Bu ögeler arasındaki uyum kaliteli bir eğitim-öğretimin ortaya çıkışındaki en temel faktördür. Bu ögelerden herhangi birinde meydana gelen bir eksiklik okul ortamını olumsuz yönde etkileyecek ve kaliteli bir eğitim-öğretim faaliyetinin ortaya çıkışını engelleyecektir.

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği birim olan okulda ögeler arasındaki gerçekleşecek olan uyum eğitim-öğretim kalitesini de etkileyecektir. Burada okul örgütünün başında bulunan okul müdürüne büyük görev düşmektedir. Okul müdürünün oluşturacağı pozitif bir ortam, tüm çalışanların iş birliği ve etkileşimi, okulun iyi bir vizyon kazanmasına yardım edecektir.

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan okul müdürü gelişen ve değişen dünyada eğitim sisteminin de ihtiyaç duyduğu dönüşümü gerçekleştirmeli, bunun için gerekli olan tüm desteği öğretmenlere sağlamalıdır. Bu bakımdan okul müdürlerinin bu dönüşümü sağlamak için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ve bu tutum ve davranışların öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi daha kaliteli bir eğitim-öğretim için önem arz etmektedir.

Okul müdürlerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanı sıra birlikte çalıştıkları öğretmenlerin kalitede devamlılığı sağlamak ve okul ortamını çalışılabilir bir hale getirmek için sergiledikleri tutum ve davranışlarda önemlidir. Okul müdürlerini sahip oldukları rollerin öğretmenlerin bu davranışlara etkisinin olup olmadığının belirlenmesi daha kaliteli bir eğitim sistemi için gereklidir.

Dönüşümcü liderlik değişimi ortaya koymak, bu değişime rehberlik etmek ve değişim için ihtiyaç duyulan gerekli tüm yeteneklerin bütünüdür. Dönüşümcü bir lider değişim sürecindeki aşamalarda gerekli olan davranışları göstererek değişimin gerçekleşmesine yardım eder. Bununla birlikte dönüşümcü bir lider bu aşamalarda çalışanlara görevlerini ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmenin önemini hissettirir. Başka bir ifade ile dönüşümcü bir lider çalışanlarını kişisel menfaatlerinden öte okulun faydası için motive etmektedir. Dönüşümcü bir lider öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelenmesi gerekli bir konudur.

4. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.1. ALT PROBLEMLER

i. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark var mı?

ii. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark var mı?

iii. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir fark var mı?

5. DENENCELER

i. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır (H₁).

ii. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır (H₂).

iii. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır (H₃).

iv. İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır (H₄).

6. SAYILTILAR

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır;

i. Örneklem, evreni temsil etmektedir. Belirlenen okullardaki öğretmen sayısı istenilen nitelik bakımından yeterli olacaktır.

ii. Araştırmada kullanılan ankette öğretmenlerin görüşleri hakkında fikir sahibi olmak için yeterli düzeyde ve sayıda soru kullanılmıştır.

7. SINIRLILIKLAR

i. Bu araştırma 2011-2012 eğitim yılı ile sınırlıdır.

ii. Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 45 ilköğretim okulu ile sınırlıdır.

iii. Araştırma verileri Afyonkarahisar il merkezinde bulunan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

iv. Araştırmada elde edilen sonuçlar kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

8. TANIMLAR

Okul: Eğitim sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir (Başaran, 2000: 11).

Okul Müdürü: Okulun misyon ve vizyonunu belirleyerek okulda işbirliği ortamını ve anlayışını geliştirerek ayrıca bunlara okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak okul iklimini oluşturan kişidir (Yavuz, 2005: 659).

Lider: Lider bir grupta vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerin artmasını sağlayan kişidir (Karip, 1998).

Liderlik: Bu araştırmada liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa oluşturulan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç anlamında kullanılmıştır (Zeren, 2007: 13).

Dönüşümcü Lider: Dönüşümcü lider, çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483).

Öğretmen: Yüksek öğretim kurumlarında genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak yetişmiş olan, her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumları ile kurs ve seminerlerde eğitim-öğretim hizmetlerini yürüten kişilerdir (MEB, 2012).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Biçimsel ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlemlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Organ, 1990).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve ve taranan literatür özet olarak sunulmuştur.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde liderlik, yöneticilik, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, teorik liderlik kuramları, çağdaş liderlik kuramları, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık kavramları ve ilgili araştırmalardan bahsedilmiştir.

1.1. LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde lider ve liderlik kavramı, yönetici ve yöneticilik kavramı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, teorik liderlik kuramları, çağdaş liderlik kuramları ve okul yönetiminde dönüşümcü liderlik başlıklı konulardan bahsedilecektir.

1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bir varlık olan insanlar bir arada yaşama eğilimindedirler. Grup halinde yaşamın bir sonucu olarak da yönetme ve yönlendirilme ihtiyacı duyarlar (Uzamaz, 2000). Lider ve liderlik kavramları bu ihtiyacın sonucu olarak ortaya çıkan kavramlardır.

İnsanlık tarihine bakıldığında liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Literatürde lider ve liderlik pek çok farklı alanda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Eğitim alanında da çok sayıda lider ve liderlik tanımıyla karşı karşıya gelmekteyiz.

Özdemir ve Sezgin'e (2002) göre lider, yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, bir topluluğa önderlik yapan, şef olan kişidir. Lunenburg ve Ornstein (1996: 113), liderliği hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci, yönetimde ve düşüncede rehberlik etme, güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, insanları gurubun hedeflerine kendi hedefleriymiş gibi uyum sağlama, kendi kişisel kaygılarını bir kenara bırakarak gurubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etme olarak tanımlamışlardır. Lider, insanlar arasındaki ilişkileri oluşturan, güdü, teşvik ve destek sağlayan, insan gücünü aktif hale getiren, çok katılımlı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir (Yıldırım, 2011). Lider, toplumun sosyal ve kültürel değerlerini ve bunların zaman içerisindeki değişimlerini çok iyi bilerek toplumun bütün dinamiklerini anlamaya çalışan kişidir (Ertan Kantos, 2011). Lider, tarihin yönünü değiştirme potansiyeline sahip kişidir (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006).

Lider, yaratıcılık, planlama, örgütlenme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi eylemleri yerine getiren ve bunları koordine eden kişidir (Bilir, 2007). Lider sadece bireyleri ortak bir amaca yönelten ve eyleme geçmede yardım eden kişi değil aynı zamanda çalışanların değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak vizyon kazanmalarını sağlayan kişidir (Karip, 1998). Liderler, birlikte çalıştıkları kişilere vizyonu takip etmek için ilham verirler ve açık bir vizyonun oluşması sağlarlar (Lievens, Geit ve Coetsier, 1997). Lider hiyerarşik yapının hemen her yerinde yer alır ve varlığını hissettirir (Jameson, 2008).

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi lider kavramı bir önderi, öncüyü, önde gelen, vizyon sahibi kişiyi, bir rehberi ifade etmektedir.

Liderlik ise herhangi bir durumda hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da gurubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek gurubun devamını sağlama sürecidir (Özmen ve Aküzüm, 2010: 67). Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç veren motivasyonu sağlama, ahlaki olarak amaçlı davranma ve yükselme sürecidir (Ertan Kantos, 2011).

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak ve onları hayata geçirmek için diğerlerini etkileme sürecidir (Bilir, 2007). Liderlik, temelde bir vizyon, misyon, amaç ve

stratejiler belirleme ve birlikte çalıştığı kişilerle bir yönetim takımı kurmadır (Karip, 1998). Liderlik örgütlerin yenilenmesi ve değişime uyumun sağlanması için önemli bir unsurdur (Lievens, Geit, Coetsier, 1997). Liderlik var olan kuralları uygulamak değil bulunulan kuruma fayda sağlamak temellerine dayanır (Hernez Broome ve Hughes, 2004). Liderlik hiyerarşik bir olgu değildir, liderlik örgütlerin ve okulun her yerinde vardır (Cashman, 2008: 25).

Jameson (2008), liderliği beş basamakta tanımlamıştır. Liderlik birinci olarak örgütler için kalıcı bir vizyon oluşturma bunu yorumlama ve devam ettirmektir. İkinci olarak liderlik değerler, ahlaki olgular ve misyonun korunması için bir rehber gibi davranma sürecidir. Üçüncü olarak liderlik kurumun değişimi ve gelişimini sağlayarak onu geleceğe hazırlamadır. Dördüncü olarak liderlik çalışanlar arasında iletişimi ve kültür akışını devam ettirmektir. Ve son aşamasında liderlik kurumun etkili yönetimini sağlayacak kolaylıklar, planlar yapmak ve stratejik amaçlar ortaya koymaktır.

Kurtuluş'a (2007: 4) göre liderlik, organize etme, insanları uyumlu bir şekilde bir araya getirme ve onlara etkin iş yaptırma sanatıdır. Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Buluç, 2009b).

Liderlik grup gelişmelerinin odağı, kişisel öznitelik, uygunluğa itaat etme sanatı, etkilemenin alıştırması, bir tür rol, bir ikna etme şekli, güç ilişkisi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç ve bir iletişim etkisi olarak görülmektedir (Bass, 1990).

1.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı

Yöneten ve yönetilen kişilerin olduğu her dönemde yönetici ve yöneticilik kavramları var olmuştur. Yönetici ve lider kavramları benzerlikler göstermelerine karşı esasında farklı kavramlardır.

Yönetici, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanır (Çeber, 2011: 37). Aydın (2000), yöneticiyi çalışanlarını kontrol altında tutarak onların hedeflere ulaşmasını

amaçlayan, planlama yapan, güdüleme ve esinlemenin ötesinde kontrol ve problem çözme odaklı ilerleyen kişiler olarak tanımlamıştır.

Yönetici yapılan plan ve programların eksiksiz şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapar ve problemlere karşı çözüm odaklı yaklaşır (Çırpan, 1999). Öztürk (2005) yöneticiyi, sorunları çözen, planlama yapan, örgütleyen, koordinasyon ve değerlendirme işlerini yapan ve tüm bunları sistematik hale getirerek bilinçli bir şekilde uygulayan kişi olarak tanımlamıştır. Aydın (2000: 20) ise, yöneticiyi, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilen, kararlar alan kişiler olarak tanımlamışlardır.

Yöneticilik ise önceden belirlenen planların zamanında uygulanması ve yapılan bütçeye uyulmasıdır (Çırpan, 1999). Yöneticilik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmiştir (Erdoğan, 2000: 9; akt. Öztürk, 2005: 6).

Tanımlardan anlaşıldığı gibi yönetici ve yöneticilik kavramları daha önce tanımlanan lider ve liderlik kavramlarından farklıdır. Değişen dünyada yöneticilik kavramı artık yerini liderlik kavramına bırakmaktadır.

1.1.3. Liderlik Ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik benzer kavramlar gibi görünse de özünde temel farklar söz konusudur. Literatürde liderlik ve yöneticilikle ilgili birçok araştırma yapılmış ve birbirinden farklı tanımlar yer almıştır.

Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen “liderlik” kelimesi ancak 19. yüzyılın ilk yarısında Britanya Parlamentosunun denetim gücü ve siyasal etkinliği hakkında yazılanlarla ortaya çıkmıştır. Buna karşılık yönetim modern anlamda son yüzyılda ortaya karmaşık organizasyonlar için geliştirilmiş bir kavramdır (Çırpan, 1999: 1).

İlgar (2000: 62-63) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Tablo 1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Her lider az-çok yöneticidir.	Her yönetici lider değildir.
Liderlikte baskı değil inandırma vardır.	Yönetici kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir.
Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi gurubundan alır.	Yönetici otoritesini mevzuattan alır.
Kişinin lider olabilmesi için ona tabii olan insanlar varlığı zorunludur.	Yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
Lider gurubu tarafından seçilir.	Yönetici atama ile getirilir.
Liderin en önemli görevi etkilemektir.	Yöneticinin görevi yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
Lider gurubun diğer üyeleriyle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir.	Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olamaz.
Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır.	Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
İş görene yöneliktir.	Yönetime yöneliktir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücünü kullanır.
Büyük planların yaratıcısı ve başaltıcısıdır.	Yönetici bu planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Guruba karşı sorumludur.	Hem guruba hem de üstlerine karşı sorumludur.

Grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar.	Yöneticilikte böyle bir keyfiyet söz konusudur.
Yenilik yapar.	İdare eder.
Geliştirir.	Muhafaza eder.
İnsan üzerine yoğunlaşır.	Sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
Güven verir.	Kontrolle güvenir.
Liderin uzun bir perspektifi vardır.	Yönetici kısa görüşlüdür.
Ne ve niçin diye sorar.	Nasıl ve ne zaman diye sorar.
Statükoyu değiştirmeye çalışır.	Statükoyu kabullenir.
Lider doğru işi yapar.	Yönetici işi doğru yapar.

Kaynak: İlgar, 2000: 62-63.

Aydın (2000), liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlarken, yöneticiliği belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek kararlar alam ve bunları uygulama sürecidir.

Koçel (1998: 274) ise yöneticiler ve liderler arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir;

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler,

- İzleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- İzleyicilerin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Çeber (2011: 37), lideri duygulara hitap eden, ekibi tarafından hissedilen, ekibini bir hedef doğrultusunda motive eden, takipçilerini harekete geçiren, net bir biçimde ifade edilemeyen ortak duygu ve düşünceleri benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve içselleştiren kişiler olarak tanımlarken, yöneticiyi peşinden sürükleyebilen, hedefe yönlendirebilen kişi olarak tanımlamıştır.

Bass (1990: 18), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle ifade etmiştir;

- Yöneticilik organize edilmiş bir sistemin uygulanmasıdır. Gurubun gelişmesi için grup üyelerinin katkılarının uygulanışı değildir.
- Yöneticilikte gurubun amacı yöneticinin ilgileriyle belirlenir, gurubun kendisi tarafından belirlenmez.
- Yöneticilikte duygu paylaşımı ya çok azdır ya da yoktur. Verilen amacı takip etme vardır.
- Yöneticilikte grup üyeleri ve yönetici arasında büyük bir sosyal boşluk vardır.
- Liderin otoritesi grup üyeleri tarafından ortaya çıkar. Liderin otoritesi gurubun gücünden kaynaklanır.

Çırpan (1999: 3) ise liderlerin ve yöneticilerin davranışsal özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Tablo 2):

Tablo 2. Yönetici Ve Liderlerin Davranışsal Özellikleri

DEĞİŞKEN	YÖNETİCİ	LİDER
Statükoyla ilişkisi	Statükoya uyum sağlar ve devam ettirir.	Statükoya karşıdır ve değiştirmeye çalışır.
Amaç	Statükodan çok farklı değildir.	Statükodan oldukça farklı idealize edilmiş vizyon sahibidir
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sevinebilir yapar.	Paylaşılmış vizyon onu, kendisiyle özdeşleşmeye ve taklide değer kahraman yapar.
Uzmanlık	Mevcut düzen içerisinde amaçlara ulaşmada mevcut araçları kullanır.	Mevcut düzeni aşan geleneksel olmayan araçları kullanmada uzmandır.
Davranış	Mevcut normlara uyar, gelenekseldir.	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyicidir.
Çevreye karşı duyarlılık	Statükoyu devam ettirmede az gerek duyulur.	Statükoyu değiştirmek için fazlaca gerek duyulur.
İfade etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu ifade etme ve güdüleme arzusu
Gücün kaynağı	Pozisyon gücü	Kişi gücü (uzmanlık, saygı, övgüye dayalı)
Lider-izleyen ilişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşmaları için emreder.	Girişimci ve örnektir. Savunulan radikal değişiklikleri paylaştırarak insanları dönüştürür.

Kaynak: Çırpan, 1999: 3.

Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ve yönetim becerilerine sahip olması gerektiği söylenebilir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 270).

1.1.4. Teorik Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili olarak pek çok çalışma yapılmış ve bir takım teoriler, modeller geliştirilmiştir. Bunlardan en çok karşımıza çıkanlar özellik kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramıdır.

1.1.4.1. Özellik Kuramı

Liderlik konusunda ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır ve liderin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Şişman, 2002: 5).

Bu görüşü destekleyen yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişiler doğuştan bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Özellikler kuramı liderlerin örgüte kişisel katkılarına vurgu yapar ve liderin teknik, kavramsal ve sosyal yeteneklerinin etkili liderlik için önemli kavramlar olduğunu vurgular (Yulk, 1989).

Özellik kuramı eğitim örgütleri açısından ele alındığında, statüsü ne olursa olsun eğitim öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini araştırma bulgularıyla ortaya konulmuştur (Celep, 2004: 10).

1.1.4.2. Davranış Kuramı

Özellik kuramı liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığı için sonraki araştırmalar liderlerin bu özelliklerinin yanı sıra davranışlarına da odaklanmıştır.

Davranış kuramı, liderlerin ve yöneticilerin işlerinde gerçekte ne yaptıklarına ve davranış ilişkilerinin etkili yönetime etkisine odaklanır (Yulk, 1989: 257).

Bass (1990: 14), liderlerin davranışlarını çalıştığı grup üyelerini koordine etme ve yönlendirme çabasında olan hareketler bütünü olarak tanımlamıştır. Van Seters ve Field'e (1990: 33), göre bu kuram tamamen gücün kaynağına ve özellik kuramına karşı olarak ortaya çıkmıştır.

Bunlarla birlikte Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Blake ve Mouton'un matriksi ve McGregor'un kuramı gibi davranış kuramı üzerine çalışmalar yapılmıştır.

1.1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Çelik (2000: 12-13) bu çalışmaları şu şekilde özetlemiştir:

- Liderlik Davranışı Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
- Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
- Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
- Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
- Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.
- Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

1.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi araştırmalarında iş gören yönelimli liderin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır (elik, 2000: 13).

1.1.4.2.3. Blake Ve Mouto'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton ise Yönetimsel Grid Modeli'ni geliştirmişlerdir. Bu model 9x9 davranışı birbiriyle ilişkilendirir. En etkili lider bu davranışlara sahip kişidir (Van Seters ve Field, 1990: 34).

1.1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

X teorisine göre insanlar pasiftirler ve bu nedenle ynetilmelidirler. Buna karşılık Y teorisi insanların içgüdüsel olarak motivelediklerini ve uygun çalışma koşullarına ihtiyaç duyduklarını savunur (Van Seters ve Field, 1990: 34).

1.1.4.3. Durumsallık Kuramı

Yukl (1989: 261), durumsallık kuramını dış çevrenin doğallığı, liderin kurumlara katkısı, lider tarafından yerine getirilen işlerin doğallığı ve liderin otoritesi gibi önemli kavramlara vurgu yaparak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır (ztrk, 2005: 14).

1.1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Başaran (1982: 77), Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşmıştır;

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katılma yoluyla belirlendiğinde ve konum gcde güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.

- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlere ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir gurubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

1.1.4.3.2. Hersey'in Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli çalışanların olgunluğu, ilişki davranışları esaslarına dayanır. Bunlardan görev davranış liderin çalışanlardan yapmalarını istedikleri davranışları; ilişki davranışı çalışanların işlerini kolaylaştıracak onları cesaretlendirecek ve destekleyecek davranışları, çalışanların olgunluğu ise çalışanların sorumluluk almaktaki isteklilik ve yeteneklerini ifade eder (Sawaya, 2007: 1). Graeff (1997) ise, Hersey ve Blanchard'ın modelini, başarılı bir liderin doğru liderlik stilini seçmekten ve çalışanların hazır oluş düzeylerine göre karar vermektten geçtiği şeklinde özetlemiştir.

Hersey bu kuramında dört liderlik stili belirlemiştir ve bunlar çalışanların hazır oluşluk düzeylerine göre seçilmelidir. Bunlardan birincisi "söyleme" (Telling) dir. Bu stil en az hazır olan çalışanlara en çok görev verme esasına dayanır. İkinci liderlik stili "satma" (Selling)dir. Bu liderlik stilinde çalışmaya en uç düzeyde motiveli ve istekli olan kişilere en çok görev verme esasına dayanır. Üçüncü liderlik stili "katılma" (Participating)dir. Bu çalışmaya en çok motiveli ve istekli olan çalışanlara daha kolay görevler verme esasına dayanır. Son basamak ise "temsil etme" (Delegating)dir. Çalışmak için az hazır olan kişilere az görev verme esasına dayanır (Jacobs, 2006).

1.1.4.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Bu kuram 1970'li yılların başında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç modeli liderin çalışanların bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu kurama göre; amaca liderin güdülemesinden çok, çalışanların güdülenmesi önemlidir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).

House (1996) da bu kuramı, Evans'ın liderlerin çalışanlarıyla kurduğu pozitif ilişkilerin çalışanların amaç belirlemede yardımcı olduğu hipotezinden yola çıkarak geliştirmiştir. House ve Robert (1993) ise, yaptıkları çalışmada yol-amaç kuramının tanımladığı dört tür liderlik davranışını şu şekilde tanımlamışlardır;

- Otorite Liderlik: Lider, yapılacak işleri belirler ve çalışanlarına dağıtır.
- Destekleyici Liderlik: Lider çalışanlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.
- Katılımcı Liderlik: Grup kararı alır. Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine dahil etmektedir.
- Başarı Yönelimli Liderlik: Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Çalışanlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

1.1.4.3.4. Karar Verme Modeli

Karar verme modeli kuramı, eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunun da eklenmesiyle ortaya çıkmıştır (Eren, 2001). Bu modelin amacı liderin kaliteli bir kararı garantilemesi ve çalışanların kararlarını kabulüdür.

Bu model beş farklı karar verme stratejisinden oluşur. Bunlardan ikisi liderin kendisinin karar vermesinden oluşan otokratik stil, ikisi liderin çalışanların fikirlerini alıp ancak kararı kendisinin verdiği danışmacı stil ve sonuncusu da grup katılımının olduğu grup-karar verme seçeneğidir (Seyrenian, 2009).

Vroom (2000: 83) makalesinde, Tannenbaum ve Schmidt'in taksonomisini şu şekilde bu modele uyarlamıştır;

- Karar: Bu basamakta lider kendisi karar alır ve bunu gruba duyurur. Çalışanlar problemi çözmek için bilgi toplar.
- Bireysel Danışma: Bu basamakta lider problemi grup üyeleriyle bireysel olarak paylaşır, onların önerilerini alır ve daha sonra kendisi karar verir.
- Gruba Danışma: Bu aşamada lider bir toplantıda problemi grup üyelerine sunar, onların önerilerini alır ve daha sonra kendisi karar verir.
- Kolaylaştırma: Bu aşamada lider bir toplantıda problemi grup üyelerine duyurur. Lider bir kolaylaştırıcı gibi davranır, çözülecek problemin tanımlanmasına yardımcı olur ve kararın hangi sınırlar içerisinde alınacağını duyurur.
- Temsil Etme: Bu aşamada lider belirlenen sınırlar içerisinde grubun karar almasına izin verir. Grup problemi tanımlar ve problemi teşhis eder, onu çözmek için alternatif yollar geliştirir, bir ya da daha fazla alternatif çözüm üzerinde karar verir.

1.1.5. Çağdaş Liderlik Kuramları

Zaman içerisinde liderlik algısında da bir takım değişimler olmuş ve bunun sonucu olarak yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Bu bölümde vizyoner liderlik, demokratik liderlik, öğretimsel liderlik, etik (moral) liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik konuları ele alınacaktır.

1.1.5.1. Vizyoner Liderlik

1980’li yıllarda lider, bir bakıma “büyük insan” olarak algılanıyor ve bu açıdan her istediği yerine getirilmesi gereken kişi olarak yansıtılıyordu. 1980’li yılların ortalarına doğru Burns’ün yaptığı çalışmalarla birlikte liderlik anlayışı yeniden tanımlanmaya başlamıştır. 1990’lı yıllarda ise yeni gelişmelerle birlikte vizyoner liderlik kavramından bahsedilmeye başlandı (Bulut ve Uygun, 2010).

Vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme

yeteneğidir (Buluç, 2009a: 11). Çelik (2000: 181), vizyoner liderliği bir ufuk liderliği olarak tanımlamıştır. Bu liderler geçmiş ve bugün yönelimli olmadan daha çok, gelecek yönelimlidirler.

Çelik'e (1997) göre, etkili bir lider vizyon sahibi olmalıdır. Çünkü vizyon bir ihtiyaçtır ve vizyon geleceğe yönelik bir resimdir. Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir ve vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir.

Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır. Birincisi yönetici güçlü bir vizyon geliştirmeyi başarır. Bu modelde vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışır. İkincisi, örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni lider bugün için hoşgörüsüzdür (Durukan, 2006: 281).

Bulut ve Uygun (2010: 34), vizyoner bir liderin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamışlardır; muhakeme ve analiz yapabilme ayrıcalığı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olma ve yaşanan zamanı yapılandırabilme; içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olma; yenilikçi olma; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilme; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olma; olayları diğerlerinde farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olma; kendine güvenme ve kendini sürekli geliştirme; başarısızlıktan asla korkmama ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görme ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazî olma.

Dünya literatürüne göre vizyon sahibi bir lider olmak, gözdağı vermeden çalışanlarına karşı güçlü olmayı, kişilerin üzerinde hakimiyet kurmadan güç sahibi olmayı, çalışanlarını motive etmeyi, kitleleri bir fikir doğrultusunda hareket haline geçirmeyi gerektiriyor (Akiş Toduk, 2003: 1). Vizyoner liderlikteki en önemli adım kurumun geleceği için liderlerin ve kurumların ortak bir anlayış oluşturmaları ve kurum için elde edilebilir kaynaklara ulaşmaktır (Vinnari, Luukkanen ve Kaivo-oja, 2006). Vizyoner lider olarak okul müdürünün en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır (Zeren, 2007: 28).

1.1.5.2. Demokratik Liderlik

Modern dünyada farklı değerleri, gelenekleri ve görüşleri bir arada tutacak en güvenilir yol demokrasidir. Demokrasi kendi kendine gerçekleşmez ancak iyi bir liderin demokrasinin gereklerini uygulamasıyla varlığını hissettirir. Demokratik bir lider özgür bir toplumu yeniliklerle besleyen kişidir (Bursalıoğlu, 1991).

Demokratik liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih ederler. Bu liderlik tarzında en belirgin özellik, faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Ancak karar alınırken liderin varlığı kaçınılmaz olmaktadır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138-139).

Demokratik lider ve birlikte çalıştığı kişiler sosyal bir grup olarak hareket ederler. Bu nedenle demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir (İbicioğlu, zmen, Taş, 2009). Demokratik liderler yönetim yetkilerini grup üyeleriyle paylaşarak yönetimin her aşamasında iş bölümü yaparlar ve birlikte çalıştıkları kişileri daha az kontrol ederler (Deliveli, 2010: 15).

Demokratik liderler karar almadan önce çalışanların düşüncelerini araştırır. Bu nedenle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve kararların oluşturulmasında daima birlikte çalıştığı kişilerin görüş ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye zen gösterirler (Vural, 1997: 20). Lider, demokratik bir yönetim sergileyebilmek için karar sürecine birlikte çalıştığı kişileri dahil etmeli, planlama sürecini birlikte çalıştığı kişilerle belirlemeli, okulun ve demokrasinin amaçları doğrultusunda grubu rgtlemelidir (Yrk ve Kocabaş, 2000: 6).

1.1.5.3. ğretimsel Liderlik

ğretimsel liderlik, iyi ğrenci yetiştirmeye yönelik olarak, okulun çalışma ortamının tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade eder. ğretimsel bir lider daha fazla öğretme hırısına ve okul vizyonuna sahip bir liderdir (Zeren, 2007: 26).

ğretimsel liderlik, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek bir liderlik türüdür. ğretimsel bir lider, ğretim sürecini

vurgular, öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşime yardımcı olur (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Chell (1995) öğretimsel bir liderin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Öğretimsel bir lider vizyon sahibidir ve hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kabul eder.
- Öğretimsel bir lider vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır ve hedefleri vurgular.
- Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.
- Öğretimsel bir lider okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi ne derecede iyi yaptıklarını görür.
- Öğretimsel bir lider bilgiyi harekete geçirir. Gerektiğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katkıda bulunur.

1.1.5.4. Etik (Moral) Liderlik

21. yüzyılın sosyal ortamının karmaşıklığı, liderin etik değerlere ve inanç sistemlerine sahip olması, toplumsal ve kuramsal işleyişi buna göre değerlendirmesi ve sosyal faaliyetlerini bu minvalde yürütmesini gerektirmektedir (Yaman, 2010: 20). Lider birlikte çalıştığı kişilerin etik değerler kazanmasına yardımcı olmalı, kendisi de etik davranışlar sergilemeli ve rol model oluşturarak katkıda bulunmalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012).

Uğurlu ve Üstüner (2011: 435), liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanının olduğunu ifade etmişlerdir. Etik liderlik kavramı en iyi aktif bir şekilde gösterilerek anlaşılabilir. Etik bir lider günlük aktivitelerinde, günlük yaşamında, değerlere yaptığı yorumlarda etik davranmalıdır (McGuire, 1999).

Denhardt'a (2006) göre, bazı durumlarda güçlü bir lider deneyeceği yeni bir yolun neden iyi bir fikir olduğunu çalışanlarına mantıklı açıklamalarla izah edebilir.

Fakat bir açıklama yapmak nadiren gerçek bir lider olmak için yeterlidir. Grup içindeki insanlar açıklamalarla ilgilenebilirler ama nadiren motive olurlar. Bu nedenle etik bir lider sadece çalışanların okullarına değil aynı zamanda kalplerine hitap etmelidir.

Etik liderliğin en belirgin özelliği, liderin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır. Belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya dayalı olan liderlik yaklaşımıdır. Etiksel liderliğin gösterilebilmesi için ortamın uygun olması ve lideri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gerekir (Çelik, 2000: 99).

1.1.5.5. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlayan liderlik türüdür (Buluç, 2009b). Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtmının yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır (Yıldırım, 2001: 229).

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2000: 52).

1.1.5.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderliğe olan ilgi öncelikle, bir kriz durumunda ya da sorunları çözmek için olağanüstü bir vizyon sergilemesi neticesinde liderin ortaya çıkmasıyla birlikte siyasi, sosyal ve dini hareketlerde doğmuştur. Ancak, 1977 yılında Robert House'un karizmatik liderlik hakkında bir teori geliştirmesiyle birlikte yönetim alanında da kullanılan bir kavram olmuştur (Akiş Toduk, 2007: 22).

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teori Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisi'dir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma örgütte çalışan

bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Bu teoriye göre karizma atfını sağlayan bir lider bir takım özellikler taşır. Bunlar;

- Karizmatik bir lider vizyon belirler.
- Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir.
- Çevreye duyarlılık gösterir.
- Sıra dışı davranışlar sergiler.
- Kişisel risk üstlenebilir.
- Mevcut durumu sürdürmez, değişimi başlatır (Oktay ve Gül, 2003).

1.1.5.7. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı, yönetim ve liderlik kavramlarının ilk kez farklı kavramlar olarak ele alınmaya başladığı 1970’li yılların ortalarında ele alınmaya başlanmıştır (Arslantaş, 2007: 82). Literatürde dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından yürütülen “İsyan Liderliği” başlıklı sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderlikten bahsetmiştir. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan dönüşümcü liderlik teorisini oluşturmuştur (Simic, 1988: 49-50).

En temel anlamda değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik uzun dönemli bir bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü bir lider, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçların, liderin birlikte çalıştığı kişilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, çalışanların öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleştirildiğinin bilincindedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 190).

Dönüşümcü liderlik, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, çalışanlarına mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı bir birey olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir liderlik stildir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için gerekli ve başarılı olabilecek bir liderlik stili olduğu düşünülmektedir (Buluç, 2009a: 7).

Gül ve İnce (2011) dönüşümcü liderliği çalışanların en üst düzeyde motive edildiği, yüksek hedeflerin ve ideallerin yer aldığı ahlaki değerlerin olduğu liderlik çeşidi olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişiler üzerinde derin ve geniş bir etkiye sahiptirler. Dönüşümcü bir lider bulunduğu örgüt içerisinde vizyoner, meydan okuyucu, kolaylaştırıcı, model alma ve ödüllendirme gibi tavır ve davranışlar sergiler (Hautala, 2005).

Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu birlikte çalıştığı kişilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. Liderler işbirliği, sorumluluk, destekleme ve güdüleme gibi davranışları temel alarak oluşturacağı kültür doğrultusunda, sürekli öğrenen, gelişen ve performansı yüksek okulların oluşmasını sağlarlar (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212-214).

Dönüşümcü liderler amaçların gerçekleştirilmesi için belirlenen amaçların ve kullanılan metotların önemini izleyenlere hissettirirler ve onların bu konudaki farkındalıklarını artırır. Dönüşümcü liderler çalışanların bireysel ilgileri ile örgütün amaçlarını buluşturmayı hedefler (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık olan bu liderler örgütlerin vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadırlar. Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır (Yavuz, 2009: 54).

Dönüşümcü liderler kültürel normları ve değerleri şekillendiren, örgütlerin ideolojilerini ileriye taşıyan, gelecek için vizyon şekillendiren ve örgütün performansı için amaçları belirleyen kişilerdir. Dönüşümcü liderler birlikte çalıştığı her bir bireyin performans seviyesini maksimum seviyeye çıkarmak için örgüt misyonu ile kurumun ihtiyaçlarının uzlaşmasını sağlarlar. Bunu yaparken dönüşümcü liderler bireylerin Maslov'un hiyerarşisinin en üst seviyesi olan kendini gerçekleştirme seviyesine ulaşmalarına yardımcı olur (Timmerman, 2007).

Bilir (2007: 14-18), dönüşümcü liderleri kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını dolayısıyla izleyenlerin çıkarlarını ön planda tutan kişiler olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki

öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulunduran bir liderdir.

Leithwood ve Poplin (1992: 11), dönüşümcü liderleri tartışmalarda birlikte çalıştıkları kişilere alternatif çözüm yolları öneren, çözümlere olumsuz eleştiriler yapmaktan kaçınan, farklı görüşleri dikkatle dinleyip grup toplantılarında kendi görüşlerini empoze etmekten kaçınan kişiler olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumlulukların tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır.

Yulk (1989), dönüşümcü liderleri kurumun misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini birlikte çalıştığı kişilerle inşa eden, grup üyelerinin büyük değişimlerle ilgili varsayımlarının ve tutumlarının birlikte gelişmesini hedefleyen kişiler olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü bir liderin amacı birlikte çalıştığı kişilerle örgütün geleceğine ilişkin amaçların paylaşımı ve onların değişimin içinde yer almalarını sağlamak olmalıdır (Saylı ve Tüfekçi, 2008).

Karip (1998: 1) değişim sürecini liderlerin var olan işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, birlikte çalıştığı kişilerin eyleme geçmesini sağlama ve birlikte çalıştığı kişiler için moral kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirmesini zorunlu kıldığı şeklinde ifade etmiştir. Eğer bir lider birlikte çalıştığı kişiler ve örgüt üzerinde etkiye sahip olmak istiyorsa değişim merkezli bir kişi olmalıdır (Lievens, Van Geit, Coetsier, 1997).

Dönüşümcü liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı organizasyonların görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Erdal, 2007: 32).

Dönüşümcü bir lider günlük eylemleri yönetmeye odaklanmaktan öte bir grupla iletişim kurma, örgüt vizyonunu devam ettirme gibi eylemleri gerçekleştirir.

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştığı kişilere ilham kaynağı olan kişilerdir (Hartsfield, 2003).

Ejimofofor (2007) dönüşümcü bir liderin, izleyenleri ile arasındaki ilişkiyi örgütün vizyonu için güçlü motive etme davranışları sergileyerek güçlendirdiğini ifade etmiştir. Dönüşümcü bir lider konuşulan kelimelerin gücü üstünde büyük bir etkiye sahiptir (Muhammad, 2004).

Dönüşümcü liderler, örgütlerde değişim ihtiyacının ortaya çıkmasından gelişimin sağlanması sürecine kadar aktif olarak örgütü etkileyebilecek bir liderlik tarzıdır (Şahin, 2009: 111). Dönüşümcü liderler örgütlerin yenileşmelerini sağlamak için örgütün gelişmesine odaklanan kişilerdir. Dönüşümcü liderler amaçlarını belirleyerek örgütün kapasitesini inşa ederler ve öğrenme-öğretme uygulamalarının değişiminin gelişmesine yardım ederler (Hallinger, 2003).

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerin, inançlarını, kültürlerini, değer yargılarını onlarla birlikte tanımaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Tutar, Argun, Tuzcuoğlu ve Akman, 2009: 4).

Bolat ve Seymen (2003) dönüşümcü liderin vizyon sahibi olması ve değişim temsilcisi olarak hareket edebilmesi, iç ve dış çevredeki değişimlere ve gelişmelere açık olması, araştırmacı, analiz ve yorumlama yeteneği güçlü kişiler olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderlik özelliklerinin ve davranışlarının ölçülmesi, liderin birlikte çalıştığı kişilerin üzerinde onların başarabileceğini düşündüğünden daha fazlasını yapmasını sağlama, başarıya arzusunu yükseltme, daha çok gösterme ve daha çok çalışma isteğini artırma etkilerinin kestirilebilmesine yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkili bir şekilde var olduğu örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı, liderin birlikte çalıştığı kişileri etkili bir biçimde temsil ettiği, kurumsal gerekleri yerine getirmede etkili olduğu ve liderin grubunun etkili bir grup olduğu algısına sahiptirler.

Dönüşümcü bir liderin görevi, birlikte çalıştığı kişilerin fikirlerini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini harekete geçirerek, bunları örgütün verimliliğini

artırmak yönünde değerlendirmek ve çalışanların örgüte karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmelerini sağlamaktır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116).

Taş (2009) dönüşümcü liderin birlikte çalıştığı kişilerle birlikte ortak bir vizyon geliştirdiğini ifade etmiştir. Şen ve Yaşlıoğlu (2010: 97), dönüşümcü lideri, günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlamışlardır.

1.1.5.7.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin tutumunu açıklamada üç boyut kullanmaktadır. Bunlar karizma ve ilham, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir.

Karizma ve İlham (İdealleştirilmiş Etki): Kökleri Eski Yunan uygarlığına uzanan “karizma” terimi Eski Yunanca’ da “ilahi ilham yeteneği” anlamı taşır (Bolat ve Seymen, 2003: 66). Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir manyetizma ya da cazibedir (Kurtuluş, 2007: 47).

Bass’ın (1985) dönüşümcü liderlerin boyutlarından birini “karizma” olarak ifade etmesi literatürde zaman zaman karizmatik liderlikle karışmasına neden olmuştur. Daha sonra bu özellik daha çok “idealleştirilmiş etki” olarak isimlendirilmiştir.

Eryılmaz (2006: 47) bu boyutun liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve ortak bir misyon duygusuna sahip olması gibi davranışları içerdiğini ifade etmiştir. İdealleştirilmiş etki vizyonun ve amaçların bir lider tarafından şekillendirilmesidir (Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, 2004).

Bu boyut lider çevresindeki insanların idealleştirildiği özellikleridir. Bu iki ayrı alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birisi davranış olarak idealleştirilmiş etki diğeri ise atfedilen idealleştirilmiş etkidir. Davranış olarak idealleştirilmiş etki,

bireyin kendisi için önemli olan değer ve inanç hakkında konuşması, eylemlerin etik sonuçlarını dikkate alması, ortak görev duygusunun önemini vurgulaması gibi davranışları kapsar. Atfedilen idealleştirilmiş etki ise, liderin çevresindeki insanların kendisi ile beraberliğini mutlu ve gurur verici hale getirmesi, grup yararını ön plana çıkarması, kendisine saygı duyacak eylemleri sergilemesi ve güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi özellikleri kapsamaktadır (Karip, 1998: 447). Dönüşümcü bir liderin birlikte çalıştığı kişilerin de etkileyici bir karaktere sahip olması önemlidir (Gül ve İnce, 2011).

Dönüşümcü bir lider ile birlikte çalışan kişilerin yüksek iş doyumuna ve motivasyona sahip oldukları söylenebilir (Givens, 2008). Çalışanların özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan dönüşümcü lider, çalışanların hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir (Yavuz, 2009). İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü bir liderin izleyenlerine karizmatik bir rol model olarak davranmasıdır. İdealleştirilmiş etki dönüşümcü liderin izleyenlerin motivasyonlarında ilham kaynağı olmasıdır (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006).

Bass (1998: 5-6) bu boyutta liderin çalışanlarında saygı, değer ve gurur hissi uyandırarak, vizyonu ifade ettiğini vurgulamışlardır. Lider takım ruhu oluşturmada, çalışanlara birlikte geleceğe ilişkin amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon yaratmakta, çalışanlarına benimsetmekte ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olmaktadır.

Karizma sahibi dönüşümcü liderler harika bir kişisel güç sahibidirler. Liderler bu kişisel kazançları için bu gücün olumsuz kullanılmasından kaçınmak için olağanüstü bir olgunluk sergilemek zorundadırlar (Cherry, 2007).

Bass (1999), dönüşümcü bir liderin arzu edilen bir gelecek profili çizdiğinde, çalışanlarına ona nasıl ulaşabileceğini göstermesi gerektiğini, takip edilebilecek örnekler oluşturması gerektiğini, yüksek performanslı standartlar oluşturması gerektiğini, kararlılık ve güven sergilemesi gerektiği vurgulamıştır.

Liderler çalışanlarına karşı daima yeterli ve kendilerinden emin olmalıdırlar. Dönüşümcü liderler misyon, amaç ve değer sahibi olmalıdırlar ve bunlardaki kararlılıklarını çalışanlarına göstermelidirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarına

amaca ulaşmak için kişisel fedakarlığa ne kadar istekli olduğunu göstermelidirler (Boyett, 2006).

Entelektüel Teşvik (Uyarım): Bu süreçte liderler çalışanlara destek ve teşvik sağlarlar ve çalışanların kendilerini yalnız hissetmelerine engel olurlar. Lider, çalışanlarına yeni yaklaşımlar geliştirmek için çalışmalarını gerektiğini ve bu süreç içerisinde diğerlerinden farklı oldukları için eleştirilmeyecekleri mesajını vermeye çalışır (Kurtuluş, 2007: 49-50). Bu boyut dönüştürücü liderin izleyenleri sorgulayıp meydan okumalarını sağlayarak yaratıcılıklarını canlı tutmaktır (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006).

Bu boyutta lider izleyicilerini şu anki yapılmış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyicilerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar (Karip, 1998: 447).

Bass (1998: 5-6), bu boyutta lider varsayımlarını sürekli sorgulayarak yenilikçilik ve yaratıcılık için teşvik etmekte, problemleri tekrar tanımlamakta ve eski olaylara yeni bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışanlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlamakta ve onları teşvik etmektedir. Çalışanlar yeni yaklaşımlar için teşvik edilmekte ancak eleştirilmemektedir.

Eryılmaz (2006: 6), bu boyutta, dönüştürücü liderin çalışanlara eski ve bilinen problemlerin yeni çözüm yolları için cesaret vermesi, problemlerin çözümünde yaratıcı yolları kullanmalarını kolaylaştırması özelliği olduğunu ifade etmişlerdir. Liderler yeni bakış açılarıyla ilgili çalışanlarıyla iletişim kurmalıdırlar ve problemlerin ve konuların anlaşılması için onlara temel oluşturmada yardımcı olmalıdırlar (Cherry, 2007).

Bass (1999), bu boyutta liderin birlikte çalıştığı kişilere daha yenilikçi ve yaratıcı olmaları için yardım etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Dönüştürücü bir lider daima yenilikleri aramalı, eski problemlere çözümler üretmede yaratıcı olmalı, birlikte çalıştığı kişileri de motive etmelidirler (Boyett, 2006). Bununla birlikte

çalışanların düşünme gücünü ilerletmeli iyi bir takım oluşturmalarını sağlamalıdır (Dionne, Yammarino, Atwater ve Spangler, 2004).

Bireysel İlgi: Dönüşümcü lider, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterir. Sonuçta liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (Kurtuluş, 2007: 51).

Bass (1998: 5-6), bu boyutta liderin çalışanlarının kişisel gelişimlerine destek vermesi gerektiğini ve onlara rehberlik etmesi gerektiğini ifade etmiştir. İhtiyaçlarına özel önem vererek, onlara kişisel gelişimleri için anlamlı görevler de vermektedir. Davranışlarıyla izleyicilerinin bireysel farklılıklarını kabul ettiğini göstermektedir.

Eryılmaz (2006: 6) bu boyutta dönüşümcü liderin, çalışanların bireysel gereksinimlerini dikkate alarak, bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek gereksinimlerini karşılamaları için çaba göstermesi özelliğine sahip olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler çalışanlarının başarılı olmalarını sağlamak için kişisel olarak onlarla ilgilenmelidirler. Onların kişisel ihtiyaçlarını ve motive olmak için neye ihtiyaç duyduklarını açıkça anlamalıdır (Cherry, 2007).

Bass (1999), bu aşamada liderlerin çalışanlarının gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat etmeleri gerektiğini ve onların gelişimlerine destek olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Liderler çalışanlarına gelişmeleri için fırsatlar oluşturmalıdır.

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştığı kişilerin bireysel ihtiyaçlarıyla, onların yetenekleriyle ve beklentileriyle ilgilenmek zorundadırlar. Liderler çalışanlarına koçluk yapmalı, nasihat vermeli ve öğretici olmalıdırlar (Boyett, 2006).

Özetle, dönüşümcü liderler bu boyutlarda sahip oldukları becerileri kullanarak takım iletişimini güçlendirmeli, karmaşık yönetim becerilerini geliştirerek ve takım algısını ilerleterek iyi bir takım oluşturmalıdır. Dönüşümcü liderler taşıdıkları idealleştirilmiş etki boyutundaki özellikler ile takımda paylaşılan bir vizyon oluştururlar ve takımın katılımını sağlarlar. Yine dönüşümcü liderin bireysel ilgi boyutunda taşıdıkları özellikler ile güçlü bir takım çevresi oluşturdukları, bu

güçlü çevre ile iyi bir iletişim kurdukları bu durumun takım performansına yansıdığını ifade edilmiştir. Liderler izleyenlerine sahip oldukları entelektüel uyarım becerileri ile problem çözme becerileri kazanmalarına yardımcı olarak güçlü bir örgüt olma yolunda ilerlerler (Dionne, Yammarina, Atwater ve Spangler, 2004).

Eğer bir lider dönüşümcü liderlik özelliklerine sahipse onun karizması vizyonudur, verdiği güvendir ve örgüt içerisinde oluşturduğu yüksek standartlardır. Gerçek bir dönüşümcü lider dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında yüksek ahlaki ve etik standartlara sahiptir (Bass ve Steidlmeier, 2003).

1.1.6. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik

Okul müdürlerinin gerçekleştirmesi gereken amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullandıkları yöntemler, teknikler ve stratejiler vardır. Okul müdürleri bu amaçları birlikte çalıştığı kişilere açıklamalı ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda onlara yardımcı olmalı, personelin ilgi ve beklentilerinden yararlanabilmeli ve onların ilgi ve amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmelidir (Akbaba Altun, 2001).

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı çağın gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Eraslan, 2004a: 1).

Okullarının gelişmesini isteyen eğitimciler çoğunlukla yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde dikkate almalıdırlar. Öğretmenlerin gelişimini verimli bir şekilde gerçekleştirmek için dönüşümcü liderler önemli etkilendirler (Al-Taneiji, 2006).

Okulların değişen misyonları, değişen toplumsal dinamikler, gereksinimler, beklentiler ve yeniden yapılanma çalışmaları nasıl okulu sadece öğretim yapılan yerler olmaktan çıkardıysa, okul müdürlerini de öğretimsel liderlik rolünden dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe zorlamaktadır (Şişman, 2002: 152).

Dönüşümcü okul liderleri ikna edicidirler, ilham vericidirler ve başarmak için motive edicidirler. Dönüşümcü liderler birlikte çalıştıkları kişilerle birlikte çalışarak

onlara ilham verirler. En başarılı yaklaşımlar ve yeni bakış açıları için cesaret merkezidirler (Saxe, 2011).

Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı 21. yüzyıl gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel durumlara uyum sağlamasında, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde eğitimsel kalitenin artmasında dönüşümcü liderlik davranışları önemli bir rol üstlenmektedir (Leithwood ve Poplin, 1992: 10).

Dönüşümcü liderlik rolünü üstlenen müdürüler daha yüksek ahlaki ve motivasyon seviyelerine ulaşmak ve eğitimde amaçlanan şeyleri başarmak için öğretmenler, öğrenciler, aileler ve toplumla birlikte çalışacaklardır (Eraslan, 2004b: 15). Dönüşümcü liderlik kuramı okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadırlar (Çelik, 2000: 221).

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat uygulamaları içerisindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçişe ihtiyacımız bulunmaktadır (Eraslan, 2004a: 20).

1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Günümüz iş hayatında örgütler, formel iş gereklerinin ötesinde davranış sergileyerek örgütün performansına katkı sağlayan çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmiştir. Çünkü örgütler için değişen şartlar ve durumlar altında çalışmak artık yeni ekonomik anlayışın en önemli özelliğidir. Bu bağlamda iş gereklerinin dışında kalan ancak örgütlerin hayatta kalmaları için önemli olan davranışlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu davranışlar literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramlaştırılmıştır (Gürbüz, 2006: 69).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk kez 1980'li yıllarda Dennis Organ tarafından tanımlanmıştır. Organ (1990), örgütsel vatandaşlık davranışını bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütsel etkililiğe katkısı olan, ödül sitemine ve bireysel iş gereklerine dayanmayan, örgütün gelişimine yönelik davranışlar bütünüdür (Organ ve Moorman, 1993).

Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışını çalışanların resmi prosedürleri düşünmeksizin yapmayı tercih ettikleri gayri resmi katkıları içeren davranışlar olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları sadece örgüte pozitif katkısı olan davranışları değil aynı zamanda uygun olmayan durumlara karşı gösterilen hoşgörü, gönüllülük ve tahammül kalitesini de içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışları ortadan kaldıran, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştiren, etkili bir eşgüdüm sistemi oluşturma nitelikleriyle örgütün verimlilikleriyle örgütün verimliliği ile performansını artırmayı amaçlayan davranışları kapsamaktadır. Bireyler örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan yani kişisel olan faktörlerin yanı sıra, örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamalarına göre oluşturmaktadır (Songür, Basım ve Şeşen, 2008: 21).

Sezgin (2005), örgütsel vatandaşlık davranışını örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların kendi isteklerine bağlı olarak gösterebilecekleri, kişisel isteğe ve gönüllülük esasına dayalı davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili çalışmalar, örgütte gönüllü ve isteğe bağlı şekilde gerçekleştirilen davranışların doğasını keşfetmeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanmıştır (Buluç, 2009b). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yaşamda çalışanların örgütü düşünmeleri, örgütün yanında olmaları, gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektiren davranışlardır. Çalışanların çalıştıkları veya bağlı oldukları örgütlerde, biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde

yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, hem kendileri hem de örgütleri açısından performansı ve başarıyı artırıcı etkiler yaratmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların iş arkadaşları ile işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışının özünde, fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemeden bir şeyler yapma özellikleri bulunmaktadır (Çelik, 2007: 87).

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel girişim, sivil erdem ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyutta incelemişlerdir. Organ'ın (1988) yapmış olduğu sınıflamaya göre ise, özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır.

1.2.2.1. Özgecilik

Bu boyut işle ilgili problemleri olan çalışanlara yardımcı olmak için yapılan gönüllü faaliyetleri kapsamaktadır. Bu boyut genellikle bireye dönük davranışları kapsamakla birlikte, bireylerin performansının artması doğal olarak grubun etkililiğini de yükseltmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005). Yardım etme davranışı kişinin birlikte çalıştığı kişilere gönüllü olarak yardım etme davranışlarını ve işle ilgili meydana gelecek problemleri engelleme davranışlarını içerir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı göstermeyen ya da işinde zorlanan bir iş görene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005: 323).

1.2.2.2. Nezaket

Nezaket bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içerir (Sezgin, 2005: 324).

DiPaola ve Hoy (2005), bu boyutun haberdar etme, hatırlatma, yararlı bilgileri aktarma yoluyla problemlerin önlenmesi ve zamanın ve imkanların verimli kullanılması gibi davranışları içerdiğini ifade etmişlerdir.

1.2.2.3. Vicdanlılık

Bu boyut örgüt üyelerinin rol davranışları kendilerinden beklenen çok daha fazlasını yapmaları, işe devamlılık göstermeleri, düzenli çalışmaları, dinlenme zamanlarını suistimal etmeden yerinde kullanmaları ve kurallara uyma davranışlarını içerir (Organ, 1998).

DiPaola ve Hoy'a (2005) göre bu boyut zamanın etkili kullanımı ve minimum beklentilerin ötesine giderek, beklenenden daha iyi performans göstermekle ilgilidir.

1.2.2.4. Sportmenlik

Bu boyut şikayet ve sızlanmalardan kaçınma, zamanı etkili kullanma ve örgüt için yapıcı çalışmalarda bulunma ile ilgilidir (DiPaola ve Hoy, 2005). Organ (1988) sportmenlik boyutunu işte karşılaşılan olumsuzlukları ve kaçınılamayan uygunsuzlukları şikayet etmeden gönüllü olarak tolere etme olarak tanımlamıştır.

Sportmenlik davranışlarının sergilenebilmesi için örgüte bağlılık temeldir. Aynı zamanda kişinin olumlu yaklaşımı da esastır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde örgütsel karakteristikler yanında kişinin karakteristik özellikleri de pozitif bir ilişkiye sahiptir. Özellikle sportmenlik boyutunda bu pozitif ilişki ön plana çıkmaktadır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 6).

1.2.2.5. Sivil Erdem

Sivil erdem örgütte yer alan tüm aktivitelere katılma, çevreden gelen tehdit ve çevredeki fırsatları sürekli olarak gözlemlenme davranışlarını içerir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Bu boyut okulda bulunan kurallara, komitelere, tören ve merasimlere gönüllü olarak katılarak, örgüte olan ilgi ve katkıyı geliştirmekle ilgilidir (DiPaola ve Hoy, 2005).

1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Dönüşümcü liderler birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını dikkate alan, inançlarına ve değer yargılarına değer veren kişilerdir. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu birlikte çalıştığı kişilere benimseterek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirirler.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada karizma /ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmada Podsakoff ve diğerlerinin ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki araştırılmıştır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulunmuşlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dönüşümcü bir lideri takip eden izleyenler onlardan normalde beklenen performanstan çok daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Çünkü dönüşümcü liderin sahip olduğu hayranlık, saygı, güven ve sadakat duygularını onlarda liderlerine karşı hissederler (Washington, 2007).

Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler araştırılmış, dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler irdelenmiş, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Devam eden bölümlerde araştırma, yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç bölümünde hipotezlerimiz sınanacaktır.

2. KONU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Okul müdürlerinin liderlik tarzları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel değerler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır.

Çakar ve Arbak (2003) yılında yaptıkları dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalarında elde ettikleri bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Gökçe (2004) “Okulda Değişmenin Yönetimi” başlıklı çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin değişme yöneticiliği yeterliklerini “iyi” ($\bar{X} = 3,9041$) düzeyde bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değişme sürecinde belirtilen davranışları “çoğunlukla” ($\bar{X} = 3,7397$) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değişme yöneticiliği yeterlik düzeyleri ile değişmenin yönetilmesi sürecinde gösterdikleri davranışları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Arslantaş (2007) “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmasında veriler bir üretim firmasında farklı iki departmanda çalışan 233 mavi yakalı yoluyla sağlanmıştır. Analiz sonuçları göstermiştir ki, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarında psikolojik güçlendirmenin boyutlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tümü üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ve aynı zamanda dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun işletme ile özdeşleşme üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” başlıklı çalışmada araştırma metodolojisi ışığında korelasyon, regresyon, bağımsız gruplar arası t-test ve tek yönlü Anova analizleri yapmışlardır. Bunların sonuçlarına göre yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan çalışma bulgularına göre ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik tarzı davranışlar ile karar sürecine öğretmenlerin katılımının sağlanması arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.

Aktaş (2008) “Öğretmenlerde Denetim Odağı Ve Örgütsel Vatandaşlık” başlıklı tez çalışmasında öğretmenlerde denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık ile denetim odağı arasındaki ilişki örgütsel adalet, takdir edilme ve dostluk gibi faktörlerde hesaba katılarak incelenmiştir. Çalışmada denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kovaryans analizleri kullanılmıştır. İç denetim odaklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlar boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Aktay (2008) “Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” başlıklı tez çalışmasında aradaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri, demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin var olduğu bu araştırmanın sonuçlarıyla ortaya konmuştur. Değerler ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda eğitim yöneticilerinin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Aydıntan (2009) ruhsal zeka ve dönüşümcü liderlik konulu çalışmasında ruhsal zekası yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır. Bu özelliklere sahip liderler diğer kişiler hata yaptıkları

zaman onları affedebilmekte ve hoşgörü çerçevesinde onları yeniden sevip saygı duymakta en önemlisi farklılık ve çeşitliliklere saygı duymakta ve lider sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğunu bilmektedir.

Buluç (2009a) çalışmasında bürokratik okul yapısının işleyişini belirlemek için Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği ve okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanmıştır. Verilerin analizinde Pearson Moments çift yönlü korelasyon analizi ve regresyon analizi tekniklerini kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşiltaş ve Keleş (2009) “İş Görenlerin Eğitim Düzeyleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yazısında çalışanların özgecilik, nezaket, centilmenlik ve üyelik erdemi boyutlarındaki davranışlara ilişkin görüşlerinin, eğitim düzeyleri hizmet içi eğitim alma durumları ve turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

2.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Yurt dışında liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Yapılan bu çalışmalar sadece eğitim alanında değil sağlık, sanayi, iş yaşamı gibi pek çok farklı alanı da kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının araştırılmasında büyük çalışmalar yapan Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach (2000) yaptıkları çalışmada lidere olan güveninin, örgüt desteğini algılamının, lider-çalışan iletişiminin dönüşümcü liderlik davranışlarının, vizyon oluşturmanın, uygun bir model sağlamanın, grup hedeflerinin kabul edilmesinin, yüksek performans beklentisinin ve entelektüel uyarımın örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir.

Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong, Dennis W. Organ (2001) tarafından yapılan “Çin Halkının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” başlıklı çalışmada, bu konuda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun batı insanına yönelik olduğu düşünülmüş ve Çin halkının bu konudaki tutum ve davranışlarını incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda kültürel ve sosyal yapının da etkisiyle Çin halkının örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hallinger (2003) yaptığı çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün yaptığı eylemlerle sınıfta ve okulda meydana gelecek gelişmeleri etkileyerek öğrencilerin başarısına ve okulun etkililiğine dolaylı olarak katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Min-Huei Chien (2003) tarafından yapılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Geliştirmek İçin Bir Çalışma” başlıklı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl geliştirileceğini araştırmak istemiştir. Çalışmanın sonucunda olumlu çalışma ortamının sağlanmasının gerekliliği, organizasyon kaynaklarının geliştirilmesi, çalışanların kişiliklerinin geliştirilmesi ve örgüt kültürünün önemine vurgu yapılmıştır.

Stephen K. Hacker (2003) “Dönüşümcü Liderlik: Fonksiyonel Değişim Yaratmak” isimli performanslarda çalışmada performanslarda arzu edilen sonuçlara ulaşmak için şart olduğunu söylemiştir. Örgütün bir değişim sürecine girmesi için güçlü dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir liderin olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Alan M. Barnett (2003) tarafından yapılan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okulun öğrenme çevresindeki etkisini konu eden çalışmada rastgele seçilen 52 okuldaki 458 öğretmenden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmada Bass ve Avolio tarafından hazırlanan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yeni gelişmeleri okula aktardıkları göz önünde tutularak olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Chi-Wei Liu, Pei-Wen Huang, Chien-Li Chen (2004) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı kültürlere göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile ekonomik durumun, politik gelişmelerin,

güç mesafesinin, bireyselliğin ve grup boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ifade edilmiştir. Yine bu çalışma iş doyumunun, eşitlik anlayışının, dürüstlüğün, doğruluğun, adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermiştir.

Venkat R. Krishnan'ın (2005) "Dönüşümcü Liderlik ve Çıktıları" isimli çalışmasında Batı Hindistan'daki 144 lise öğretmeni ve okul yöneticisine uyguladığı ankette dönüşümcü liderliğin lider-çalışan arasındaki değerler sistemini değiştirdiğini, çalışanların örgütte aktif olmalarını sağladığını ifade etmiştir.

Ejimofor (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin birlikte çalıştıkları müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini algıları ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmaya Nijerya'nın güneydoğusundaki iki yerel bölgedeki 518 ortaokul öğretmeni ile 48 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın sonunda müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aminuddin ve Parilah (2008) çalışmalarında liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Bu çalışma için kullanılan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin ilk bölümünde Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Davranışları Envanteri'nden 22 madde kullanıldığını ifade etmişlerdir. İkinci bölümde Kerr ve Jermier (1978) tarafından geliştirilen liderlik ölçeği kullanmışlardır. Ölçeğin üçüncü bölümünde Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İşdoyum Anketi yer almaktadır. Son bölümde ise yaş, cinsiyet gibi değişkenlere yer vermişlerdir. Yapılan bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve çalışanların iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır ($p < 0.01$).

Givens (2008) çalışmasında liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütler ve kişiler üzerindeki etkisini araştırmak istemiştir. Araştırmasında dönüşümcü liderlerin davranışlarının çalışanların performanslarını beklentilerin çok daha üstünde etkilediği hipotezini ileri sürmüştür. Araştırmanın sonunda liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel kültüre ve örgüt vizyonuna

doğrudan etki ettiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların güçlenmelerini sağladığı, kararlılıklarının ve öz yeterliliklerinin arttığı, iş doyumunun yaşandığı, güven ve motivasyonun arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ng Wee Leng (2008) tarafından yapılan “Öğretimde Bilişim Ve İletişim Teknolojilerinin Entegrasyonu ve Dönüşümcü Liderlik” adlı çalışmaya göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderlerin okullarda bilişim ve iletişim araçlarının öğretmenler tarafından kullanılmasını pozitif şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre ortaokulda çalışan öğretmenler, dönüşümcü liderliğin boyutlarında bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımına okul yöneticilerinin olumlu etkisinin olması fikrine katılmışlardır.

Kumar ve Raj (2009) tarafından yapılan “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sebeplerinin Tanımlanması: LK Yöneticilerine Yönelik Nitel Bir Çalışma” başlıklı araştırmasında motivasyonun ve amaçları özümsemenin örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesinde olumlu katkı sağladığı sonucuna varılmıştır. 30-35 yaşları arasındaki katılımcılara uygulanan anketten Podsakoff ve Mackenzie'nin geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği'nden 21 madde, Bettencourt tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği'nden 14 madde alınarak oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutunu da kapsayan ölçeğin analiz sonuçlarına göre yöneticilerin oluşturduğu olumlu örgüt ortamının örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır.

Michelle Vodney (2010) tarafından yapılan “Örgütsel Verimlilik, Kişi-Organizasyon Uyumu, Örgütsel Vatandaşlık ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki İlişki” başlıklı ABD’ de yapılan çalışmada 114 kişinin yanıtladığı anket sonucu hiyerarşik regresyon analizi ile açıklanmış ve çalışanlar arasında liderleri tarafından cesaretlendirilen çalışanların diğerlerine göre daha iyi çalıştıkları ve liderlerin daha fazla rol model alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cassidy Beckom Arrington (2010) tarafından yapılan “Dönüşümcü Liderlik ve Öğretimsel Koçluk Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmasını iki bölümde şekillendirmiştir. Bunlardan birincisi dönüşümcü liderlik diğeri ise öğretimsel

koçluktur. Dönüşümcü liderlik anketinin ortalamaları 3.31-4.50 arasında çeşitlilik gösterirken, öğretimsel koçluk anketinin ortalamaları 2.83-3.44 arasında değişmektedir. Pearson korelasyon sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel koçluk arasında ($p<0$) düzeyinde pozitif bir korelasyon bulunmuştur.

Jai Prakash Sharma, Naval Bajpai, Umesh Holani'nin (2011) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yaptıkları çalışmada özel sektörde ve devlet sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılık olduğu hipotezini öne sürmüşlerdir. Devlet sektöründe ve özel sektörde çalışan toplam 200 çalışanın yanıtladığı anket sonuçlarına göre devlet sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yukata Ueda'nın (2011) Japon örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmak için yaptığı çalışmada çalışanların işi benimsemelerinin ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelemek için özel bir Japon üniversitesinde çalışan 131 profesör ve diğer çalışanlardan elde ettiği verileri açıklamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların işi benimsemelerinin sivil erdem ve yardım etme davranışı üzerine olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bununla birlikte örgütsel bağlılığın yardım etme davranışı ve sportmenlik davranışına olumlu yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Saima Batoool (2012) çalışmasında örgütsel vatandaşlığın extra rol davranışı olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine performans gösterme ve örgütsel adalet kavramlarının etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmaya Pakistan'daki 240 kişinin yanıtladığı anketin sonucuna göre liderin çalışanlarına yönlendirici davranışlarının onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçme aracı ve verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

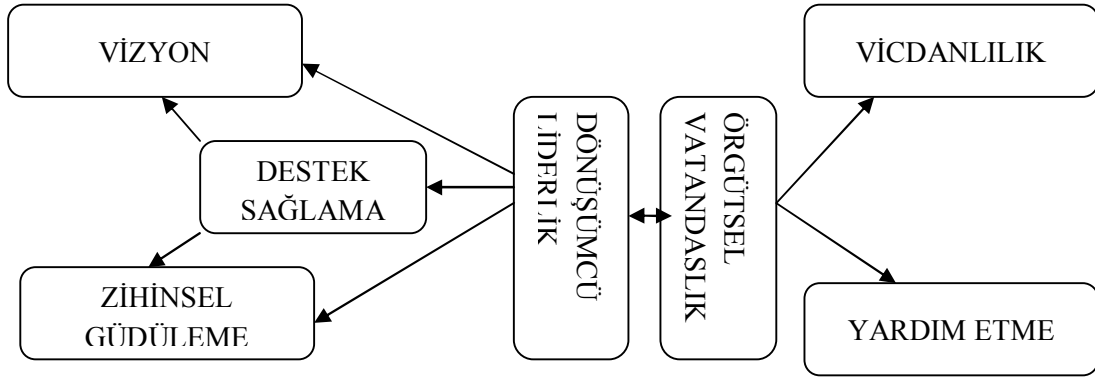
1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bir sosyal çalışmada sosyal olay ve olguların olduğu gibi, değiştirilmeden ortaya konması “tasvir metodu” ile yapılır. Olayların önemlerine göre sınıflandırılması tasvir metodu ile mümkün olur. Uygulamalı sosyal araştırmalarda tasvir metodunun özel bir şekli de “survey” dir. Buna “tarama modeli” de denilmektedir. Survey araştırmalarıyla objelerin, olay ve olguların, kavramların ne oldukları açıklanmaya çalışılır. Bu tür incelemeler, mevcut durumları, şartları ve özellikleri olduğu gibi ortaya koymaya çalışır. Bu tür araştırmalar vasıflama ağırlıklı olmasına karşılık olayın daha önceki olay ve şartlarla ilişkileri dikkate alınarak durumlar arası etkileşim de açıklanmaya çalışılır. Verilerin analizi ve açıklanması suretiyle yorumlama, değerlendirme ve yeni durumlara uygulanacak şekilde genellemelere varma gibi daha yüksek seviyede işlemlere yer verilmektedir. Örneklem metotla belirli özelliklere sahip bir nüfusun belirli sorulara nasıl cevap verdiği araştırılır. Genelde bu metotla çok sayıda kişiye ulaşılmak istenir. Survey metodu anket, mülakat (görüşme), gözlem ve test teknikleri ile gerçekleştirilir (Karasar, 2006: 77). Bu çalışmada survey (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Teknik olarak da anket seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin test edilmesinde ise Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve pazarlama araştırmacıları gibi sosyal bilim alanında faaliyette bulunanlar tarafından kullanılan ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin birleşiminden meydana gelen yeni ve çok kuvvetli bir analiz tekniğidir (Shirley, 2003). Yapısal Eşitlik Modeli istatistiksel bağımlılığa dayalı modellerle ilgili karma hipotezlerin içindeki değişkenlerin sebep sonuç ilişkisini açıklayabilen ve teorik modellerin bir bütün

olarak test edilmesine olanak veren etkili bir model test etme ve geliştirme yöntemidir. Araştırmacının zihninde, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır (Yu, 2004). Varyans analizi, MANOVA, faktör analizi, regresyon gibi daha alışılmış istatistiksel yöntemlerden en büyük farkı çok sayıda değişken arasındaki ilişkiyi modeller şeklinde inceleyebilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 64). Bu çalışmada toplanan bilgilerden yola çıkarak teorik bir rehber olarak geliştirilen model Şekil 1’ de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne bağlı ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne bağlı ilköğretim okullarında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan uygun örneklem yöntemiyle seçilen 432 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan uygun örneklem, seçkisiz olmayan (non-random sampling) yöntemlerden, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle seçilmiştir (Fraenkel ve Wallen, 2006: 99).

3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin olup olmadığını belirlemek için kullanılan ölçüm aracının birinci bölümünde Kenneth Leithwood ve Doris Jantzi (2000) tarafından geliştirilen ve İbrahim Kurtuluş (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği"nin dönüşümcü liderlik ile ilgili olan 28 maddesi ve Serap Altuntaş ve Ülkü Baykal (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği" ne ait 24 maddenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Ve hazırlanan ölçekte toplam 52 madde yer almaktadır. Veriler toplandıktan sonra, verilerin güvenilirliği, boyutların yapısal geçerliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi, her boyutun ayrı yapılar olup olmadığını belirlemek için ayırt etme geçerliği test edilmiştir. Bununla birlikte tüm değişkenler arasındaki korelasyon değerleri test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçme aracının tasarlanan modeli test etmek için kullanılabilir bir ölçek olduğu görülmüştür. Veri analizinde, doğrulayıcı faktör analizi için AMOS paket programı ve güvenilirlik analizi için SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.1. Güvenirlik: İç Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular

Uygulama aşamasında iç yapı tutarlılığı, faktör analizi, yapı geçerliliği, ayırt etme geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi vb. bölümler yer almaktadır. Elde edilen veriler ile doğrulayıcı faktör analizi yapmadan önce ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık boyutları ve bu boyutların her birinin kendi içerisindeki tutarlılığını belirleyen güvenilirlik testleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. Güvenirlik testi C.Alpha katsayısı ile belirlenmektedir. Bu katsayının 0.70'ten büyük değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. İlk Performans Modeli ve Boyutlarına Ait Bulgular

Tablo 3. İlk Performans Modeli ve Boyutlarına Ait Veriler			
BİLEŞENLER VE BOYUTLAR	ORT	SS	C.ALPHA
1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ			
<u>VİZYON VE İLHAM VERME</u>			
Okul müdürümüz,			
m5 Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.	3,55	1,02	
m12 Kurumdaki herkesten saygı görür.	3,90	0,96	
m15 Birlikte çalışarak vizyonlara ulaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	3,59	1,04	0,89
m22 Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisinde.	3,58	0,99	
m25 Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.	3,37	0,99	
m27 Genel amaç duygusunu bize hissettirir.	3,68	0,95	
<u>MODELLERLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR</u>			
m6 İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.	2,44	1,06	
m8 Basit bir şekilde söylemek yerine daha çok uygulayarak rehberlik eder.	3,28	1,08	0,68
m14 Mesleğimdeki başarı ve beceriyi sembolleştirir.	3,43	0,96	
m26 Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.	3,43	1,01	
<u>GRUP HEDEFLERİNİN GELİŞMESİNE YARDIM ETME</u>			
m1 Aynı hedefler için bizimle birlikte çalışabilmektedir.	4,15	0,80	
m13 Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.	3,84	0,88	0,40
m21 Takım oyuncusu olmak için bizi cesaretlendirir.	3,61	1,00	
m23 Bizim acil ihtiyaçlarımızla daha as ilgilenirken kurumun amaçlarına ulaşması için daha fazla ilgilenmektedir.	3,01	1,08	
m28 Çalışanlar arasında iş birliğini engeller.	2,20	1,11	
<u>DESTEK SAĞLAMA</u>			
m2 Gerekliğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	3,83	0,99	
m7 İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.	3,77	0,94	0,39
m9 Gerekli kaynakları kullanmadan yenilikleri ya da yeni programları uygulamamızı bekler.	2,86	1,12	
m16 Bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır.	2,75	1,10	
m18 Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.	3,96	0,95	
<u>ZİHİNSEL GÜDÜLEME</u>			
m4 Bizlere işle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmemizde yardım eder.	3,76	0,88	
m10 Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.	3,62	0,92	0,84
m11 Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.	3,37	1,04	
m17 Yenilikler ve yeni programların uygulamasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.	3,64	0,92	
m24 Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye sevk eder.	3,57	0,90	
<u>YÜKSEK PERFORMANS BEKLENTİSİNE SAHİP OLMA</u>			
m3 Sadece en iyi performansımızı göstermemizde ısrarcı olmaktadır.	3,29	1,09	0,58
m19 Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.	3,33	1,00	
m20 Okulda ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez.	3,25	0,93	
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK			

<u>VİCDANLILIK</u>			
m30	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duymayacak şekilde özen gösteririm.	4,27	0,71
m36	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	4,32	0,67
m39	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.	4,23	0,65
m42	Okul dışında okula en çok vakit ayıran öğretmenlerden biriyim.	3,48	1,01
m45	Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,14	0,67
m48	Başımda kimse durmasa bile okul kurallarına uyarım.	4,30	0,69
m51	Görevimle ilgili bir konuda deneyim eksikliği nedeni ile zaman kaybetmişsem, aynı şeyin diğer meslektaşlarımla da başına gelmemesi için onları uyarırım.	4,13	0,72
<u>KURUMU ÖVME</u>			
m34	Okulum hakkında olumsuz görüşlere sahip insanların fikirlerini değiştirmeye çalışırım.	3,97	0,95
m40	Okulumun müşterisi olabilecek herkese okulumun hizmetlerinin tanıtımını yaparım.	3,93	0,88
m46	Okul içinde yetersizliklerden yakınsam bile dışarıda okulumdan övgü ile söz ederim.	3,95	0,84
m52	Başkalarına bu okulda çalışmamın iyi olduğunu söylerim.	4,03	0,93
<u>BİLGİLENDİRME VE KATILIM</u>			
m32	İşlerin daha etkili ve hızlı yapılabilmesini sağlayacak öneriler aklıma gelirse bunu okul müdürümle paylaşıyorum.	4,12	0,80
m33	Çalışma arkadaşlarımı ilgilendiren kararlar aldığımında bu kararlardan etkilenecek kişileri bilgilendiririm.	4,23	0,75
m38	Düzenlenen toplantılarda kendi görevim ile ilgili konularda fikir ve önerilerimi çekinmeden söylerim.	4,13	0,78
m44	Aklıma gelen önerileri ve yapıcı eleştirileri arkadaşlarımla ve okul müdürümle paylaşıyorum.	4,08	0,76
m50	Okul içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	4,07	0,80
<u>HOSGÖRÜLÜLÜK</u>			
m31	İşimi yapabilmem için gerekli imkanlara sahip olmamaktan dolayı şikayet ettiğim olur.	3,40	1,14
m37	Okulum, işimi iyi yapmamı sağlayacak imkanları sağlamıyorsa bundan yakınmamın en doğal hakkım olduğunu düşünürüm.	3,44	1,15
m43	Okulda bana verilen görevlerle ilgili şikayet ettiğim olur.	2,83	1,14
m49	İşimi yapabilmem için gerekli malzemenin olmamasından yakınırım.	3,06	1,08
<u>YARDIM ETME</u>			
m29	Çalışma arkadaşım benim işimi engellese de yardıma ihtiyacı olduğunda ona yardım ederim.	4,01	0,82
m35	İş yükü ağır olan arkadaşlarla işimin bir parçası olmasa bile yardım ederim.	4,14	0,71
m41	Arkadaşlarımla iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak için kendi zamanımdan fedakarlık yaparım.	4,01	0,74
m47	Özellikle dile getirmeseler bile işleri yoğunlaşan veya zor bir işle görevlendirilen arkadaşlarıma yardım ederim.	4,04	0,68

Tablo 3' te araştırmaya katılan ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerine ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin faktör düzeyindeki puanlara ait aritmetik ortalama, standart sapma ve C.Alpha değerleri verilmiştir. Tablo 3' te de görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık

algıları ortalamaları 2.20'nin üzerindedir. Ortalama ise 3,66 olup 4'e yakın bir değerdir. Bu 5'li Likert sorularına verilen cevaplar olarak iyi bir ortalamadır.

3.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliğinin Değerlendirilmesi İle İlgili Bulgular (Yapı Geçerliği)

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ortaya konduktan sonra ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının yanı sıra, gerçekten ölçmek istediği yapıyı ne kadar ölçtüğü yapısal geçerlik ile tespit edilir (Churchill, 1996). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını temsil eden soruların yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz belirlenmiş olan yapı ya da yapıların, bir ölçme modeli olarak doğrulanıp doğrulanmadığının sorgulanmasına dayanır (Şimşek, 2007).

DFA (doğrulayıcı faktör analizi) hem maddelerin temsil gücü hakkında bilgi vermekte hem de alt boyutlarını birbirleri ile ilişki içinde değerlendirerek bunların ne oranda örtüştüğünü göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce belirlenen bir hipotez ya da teori, özlüce kurgulanan ya da keşfedilen faktöryel yapı sınanır (Cole, 1987). Bu kapsamda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutların güvenilirliği, "yapı geçerliliği (convergent validity)" ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla "ayırt etme geçerliliği (discriminant validity)" test edilmiştir. Bu sonuca göre ölçekteki temsil gücü yeterli olmayan maddeler çıkarılmış ve 25 maddeye düşürülmüştür.

Çok göstergeli yapısal eşitlik modellerinde her örtük değişkenin en az üç göstergeye sahip olması gerekmektedir (Harris ve Schaubroeck, 1990). Teorik yapılar için çoklu ölçümler yapılmalıdır. Yani her gizil değişken birden çok gözlenen değişkenle ölçülmelidir. Eğer bir faktör yalnızca bir gözlenen değişken tarafından ölçülürse bu durumda ölçüm hatası modellenemez. Çünkü ölçüm hatası tespit edilemez. İki gözlenen değişkenle ölçülen faktörlerde ise düşük belirlenme sorunu

oluşur ve model çözülemez (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 73). Bu nedenle ölçeğin tüm boyutlarında yer alan sorular eğer 3' ün altına düşerse o boyuttan vazgeçilmelidir. Boyutlara ait yapı geçerliliğini değerlendirmek için, öncelikle DFA uyum istatistiklerinin tatmin edici olması gerekmektedir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991). Temsil gücü yeterli olmayan maddeler çıkarıldıktan sonra 3' ün altında maddeye sahip olan boyutlardan vazgeçilmiş, ve temsil gücü iyi olan maddeler uygun boyutlarda toplanmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ölçeği vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme; örgütsel vatandaşlık ölçeği ise vicdanlılık ve yardım etme boyutlarından oluşmaktadır.

YEM (yapısal eşitlik modeli)' de uyumun değerlendirilmesi, kullanılan paket programa göre değişebilir. Modelin veriye uyumunun farklı yönlerini, farklı ölçütler temelinde değerlendiren çok sayıda uyum indeksi sunmaktadır (Haşlamam, 2005). Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları, benzerlik oranı ki-kare istatistigi (χ^2), RMSEA (Ortalama hata karakök yaklaşımı – Root - mean - square error approximation), GFI (Uyum iyiligi indeksi – Goodness - of - fit index) ve AGFI (Uyarlanmasız uyum iyiligi indeksi -- Adjusted Goodness - of - fit index) dir (Jöreskog ve Sörbom, 2001).

Diğer uygunluk ölçüleri, PNFI (Normlandırılmış basitlik uyum indeksi - Parsimony Normed Fit Index), PGFI (Basitlik uyum indeksi-Parsimony Goodness of Fit Index), CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi - Comparative Fit Index), IFI (Fazlalık uyum indeksi -Incremental Fit Index), RFI (Görelî uyum indeksi - Relative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi - The Normed Fit Index) dir. GFI, AGFI, CFI ve NFI'nin degerleri 1' e yaklaştıkça modelin eldeki verilere daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. Bu ölçütlere ilişkin 0, 90 - 0, 94 arasındaki değerler modelin iyi uyumunu, 0, 95 ve üzerindeki değerleri ise modelin mükemmel uyumunu gösterir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları: RMSEA' nın 0, 05 - 0, 10 arasındaki değerleri iyi uyumu, 0, 05' ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir. X^2 / sd oranının 2 - 5 arasındaki değerleri iyi uyumu, 2' den küçük değerler ise; mükemmel uyumu göstermektedir (Arbuckle ve Wothke, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 2001; Byrne, 1998). Tablo 4' te en çok kullanılan uyum ölçütlerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir (Schermelele-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım sınır değerleri bize vermekte ve modelin yorumlanmasına yardımcı olmaktadır. Uygulamadaki hesaplama ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılmaktadır ve bu oranın iki veya altında olması, modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007).

Tablo 4. Uyum İndeksleri Kabul Sınırları

UYUM KRİTERİ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
χ^2 p değeri χ^2/sd	$0 < \chi^2 \leq 2sd$ $0,05 \leq p \leq 1,00$ $0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2sd < \chi^2 \leq 3sd$ $0,01 \leq p \leq 0,05$ $2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
RMSEA p değeri SRMR	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$ $0,10 \leq p \leq 1,00$ $0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$ $0,05 \leq p \leq 1,00$ $0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI NNFI CFI GFI AGFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$ $0,97 \leq NNFI \leq 1,00$ $0,97 \leq CFI \leq 1,00$ $0,95 \leq GFI \leq 1,00$ $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$ $0,95 \leq NNFI < 0,97$ $0,95 \leq CFI < 0,97$ $0,90 \leq GFI < 0,95$ $0,85 \leq AGFI < 0,90$
AIC CAIC ECVI	AIC < doymuş ve bağımsız model AIC değeri CAIC < doymuş ve bağımsız model CAIC değeri ECVI < doymuş ve bağımsız model ECVI değeri	
GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) NNFI (Non-normed Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker-Lewis Index), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), NNFI (Non-Normed Fit Index)		

Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, pp. 177.

Buna göre, Tablo 4' teki bulgular değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik boyutlarından vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardım etme ve vicdanlılık boyutu değerlerinin tatmin edici olduğu görülmektedir.

Ayırt etme geçerliliğini değerlendirmek için bütün boyutlar arasındaki korelasyonların "1"e eşitlenerek "kısıtlandırılan bir modele" karşı, boyutlar arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı "kısıtlandırılmamış model" test edilmektedir (Bagozzi, Yi ve Phillips, 1991). Bu test için, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki χ^2 ve serbestlik derecesi arasındaki farklar

alınarak, Δsd için χ^2 dağılım tablosuna göre karar verilir. Bu bağlamda, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller için χ^2 ve serbestlik dereceleri aşağıdaki tabloda verilmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Modeller	χ^2	sd
Kısıtlandırılmış Model	13114,687	1373
Kısıtlandırılmamış model	12198,705	1326
$\Delta\chi^2$	915,982	
Δsd		47

Sonuçlar değerlendirildiğinde 47 serbestlik derecesine ve %5 anlamlılık düzeyinde kritik değer 75, 704'dir. Buna göre $\Delta\chi^2 = 915,982 > \chi^2_{0,05,47} = 75, 704$ olduğundan Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nde yer alan beş boyutun her birinin diğerinden ayrı yapılar olduğu ve ayırt etme geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

3.3. Ölçekte Yer Alan Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara Ait Bulgular

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ait 3 boyut ve örgütsel vatandaşlık boyutuna ait 2 boyut ve bu boyutlara ait toplam 25 değişkene ait korelasyon matrisi aşağıdaki gibidir. Korelasyon değerleri incelendiğinde tüm değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğu ($p < 0.01$) ve korelasyon katsayılarınının 0,38-0,77 arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK														ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK												
		VİZYON				DESTEK					ZİHİNSEL GÜDÜ					VİCDAN				YARDIM								
		m5	m15	m22	m25	m2	m7	m18	m21	m12	m4	m10	m17	m24	m20	m30	m36	m39	m42	m38	m33	m40	m29	m35	m41	m47		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	VİZYON	m5	1																									
		m15	,629	1																								
		m22	,588	,598	1																							
		m25	,432	,432	,432																							
		,432	,432	,432	,432																							
	DESTEK	m2	,494	,499	,499	,470	1																					
			,432	,432	,432	,432	,432																					
		m7	,552	,571	,486	,574	,478	1																				
			,432	,432	,432	,432	,432	,432																				
		m18	,491	,534	,477	,554	,454	,552	1																			
			,432	,432	,432	,432	,432	,432																				
		m21	,577	,728	,651	,628	,540	,527	,494	1																		
		,432	,432	,432	,432	,432	,432																					
	m12	,616	,567	,526	,546	,542	,548	,516	,530	1																		
		,432	,432	,432	,432	,432	,432																					
	ZİHİNSEL GÜDÜ	m4	,598	,546	,531	,462	,397	,509	,428	,515	,484	1																
			,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432																
		m10	,565	,576	,552	,524	,464	,495	,478	,507	,482	,496	1															
		,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432																
m17		,565	,565	,582	,645	,455	,511	,567	,568	,479	,522	,538	1															
		,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432															
m24	,508	,557	,627	,662	,431	,470	,484	,549	,457	,523	,509	,631	1															
	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432															
m20	,370	,369	,365	,360	,263	,260	,256	,393	,253	,327	,316	,295	,275	1														
	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432	,432														

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	V İ C D A N	m30	,147	,176	,117	,150	,158	,148	,126	,150	,233	,176	,146	,129	,140	,149	1										
			432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432									
		m36	,186	,231	,230	,222	,091	,150	,148	,233	,270		,158	,139	,190	,186	,086	,434	1								
			432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432								
		m39	,196	,206	,206	,161	,159	,182	,152	,186	,194		,145	,185	,164	,195	,052	,275	,368	1							
			432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432							
		m42	,128	,169	,180	,246	,133	,116	,084	,174	,114		,117	,138	,114	,201	,076	,211	,275	,162	1						
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432							
	m38	,165	,166	,155	,184	,130	,185	,149	,146	,160		,201	,159	,131	,160	,094	,268	,319	,498	,191	1						
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432						
	m33	,228	,227	,173	,170	,165	,195	,207	,162	,231		,228	,082	,217	,261	,086	,314	,295	,431	,111	,327	1					
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432					
	m40	,221	,279	,226	,258	,210	,231	,262	,281	,258		,201	,178	,173	,217	,058	,253	,305	,432	,280	,318	,323	1				
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432				
Y A R D I M	m29	,116	,160	,097	,181	,192	,146	,137	,128	,107		,128	,149	,140	,162	,137	,269	,234	,278	,203	,253	,308	,157	1			
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432			
	m35	,237	,228	,261	,238	,244	,190	,179	,204	,178		,211	,183	,262	,264	,049	,313	,359	,408	,234	,368	,325	,370	,312	1		
		432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432		
	m41	,190	,187	,206	,193	,212	,215	,127	,208	,137		,145	,210	,155	,218	,084	,222	,322	,419	,244	,303	,253	,413	,286	,427	1	
	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432		
m47	,170	,182	,242	,204	,190	,154	,194	,189	,195		,208	,203	,150	,242	,103	,274	,320	,365	,259	,324	,291	,362	,293	,551	,445	1	
	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	432	

4. VERİ TOPLAMA ARACI

Milli Eğitim Bakanlığı Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi bazı değişkenler açısından (cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi) araştırarak olan çalışmada verileri elde etmek için anket ve bilgi toplama fişleri kullanılmıştır.

Ölçme aracı 3 bölümden oluşmaktadır;

- Demografik Bilgiler,
- Dönüşümcü Liderlik Anketi,
- Örgütsel Vatandaşlık Anketi.

Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere dağıtılan ölçme aracının ilk bölümünde yer alan "Demografik Bilgiler" bölümünde katılımcılarımızdan şu bilgiler istenmiştir;

- Cinsiyet,
- Mesleki Kıdem,
- Eğitim Düzeyi.

İstenilen bu değişkenler açısından öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi hakkındaki görüşleri belirtilen değişkenler açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş olan Kenneth Leithwood ve Doris Jantzi (2000) tarafından geliştirilen Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği'nin (Principal Leadership Style Inventory) Dönüşümcü Liderlik ile ilgili maddeleri kullanılmıştır.

Orijinal ölçek yönetici liderlik performansı ile ilgili toplam 40 maddeyi kapsamaktadır. Ölçekte liderlikle ilgili sekiz boyut yer almaktadır. Bu boyutlar; Vizyon ve İlham Verme, Modellerle İlgili Davranışlar, Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme, Destek Sağlama, Zihinsel Güdüleme, Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma, İstisnai Yönetim, Şartlara Bağlı Ödül. Ancak bu çalışmada

kullanılan ölçekte dönüşümcü liderlik performansı ile ilgili olan 28 madde kullanılmıştır. Bu maddelerin yer aldığı boyutlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları
Vizyon ve İlham Verme	5, 12, 15, 22, 25, 27
Modellerle İlgili Davranışlar	6, 8, 14, 28
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	1, 13, 21, 23
Destek Sağlama	2, 7, 9, 16, 18
Zihinsel Güdüleme	4, 10, 11, 17, 24
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	3, 19, 20

Orijinal ölçekte ölçüm aracının bu boyutlar için bulunan güvenilirliği Cronbach Alpha kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre Vizyon ve İlham Verme ($r = .88$), Modellerle İlgili Davranışlar ($r = .85$), Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme ($r = .70$), Destek Sağlama ($r = .84$), Zihinsel Güdüleme ($r = .81$), Yüksek Performans Beklentisine Sahip olma ($r = .67$)' dir.

Bu ölçekte ise bu boyutların Cronbach Alpha değerleri şu şekilde bulunmuştur; Vizyon ve İlham Verme ($r = .89$), Modellerle İlgili Davranışlar ($r = .68$), Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme ($r = .40$), Destek Sağlama ($r = .39$), Zihinsel Güdüleme ($r = .84$), Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma ($r = .58$) (Tablo 8).

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçekleri Cronbach Alpha Değerleri

BOYUTLAR	Leithwood ve Jantzi (2000)	Kurtuluş (2007)	Bu Çalışma	
Vizyon ve İlham Verme	.88	.95	.85	.89
Modellerle İlgili Davranışlar	.85			.68
Grup Hedeflerinin Gelişmesine Yardım Etme	.70			.40
Destek Sağlama	.84			.39
Zihinsel Güdüleme	.81			.84
Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma	.67			.58
				.94

Ölçeğin 3. bölümünde ise daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan Serap Altuntaş ve Ülkü Baykal (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek örgütsel vatandaşlık ile ilgili olan 24 madde yer almaktadır. Bu maddelerin yer aldığı boyutlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Boyutları

Boyutlar	Madde Numaraları
Vicdanlılık	30, 36, 39, 42, 45, 48, 51
Kurumu Övme	34, 40, 46, 52
Bilgilendirme ve Katılım	32, 33, 38, 44, 50
Hoşgörülülük	31, 37, 43, 49
Yardım Etme	29, 35, 41, 47

Orijinal ölçekte ölçüm aracının bu boyutlar için bulunan Cronbach Alpha değerleri Vicdanlılık boyutu için ($r = .77$), Kurumu Övme boyutu için ($r = .74$), Bilgilendirme ve Katılım Boyutu için ($r = .68$), Hoşgörülülük boyutu için ($r = .76$), Yardım Etme boyutu için ise ($r = .68$) olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan ölçek için ise boyutların Cronbach Alpha değerleri Vicdanlılık ($r = .70$), Kurumu Övme ($r = .76$), Bilgilendirme ve Katılım ($r = .77$), Hoşgörülülük ($r = .68$) ve Yardım Etme ($r = .70$) şeklinde bulunmuştur (Tablo. 10).

Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cronbach Alpha Değerleri

BOYUTLAR	Altuntaş ve Baykal (2010)	Bu Çalışma
Vicdanlılık	.77	.70
Kurumu Övme	.74	.76
Bilgilendirme Ve Katılım	.68	.77
Hoşgörülülük	.76	.68
Yardım Etme	.68	.70

Yapılan geçerlik testi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı “Dönüşümcü Liderlik Anketi” nde .95 olarak bulunurken, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi”nde .88 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett’s Test sonucunda ise “Dönüşümcü Liderlik Anketi”nde katsayı 7096,023 bulunurken, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi”nde 3546,306 olarak bulunmuştur. Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı değerinin $\alpha=0,92$ olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

5. VERİLERİN TOPLANMASI

Hazırlanmış olan anket formu tez önerisiyle birlikte Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne gönderilmiş ve gerekli olan izin 2011-2012 eğitim öğretim yılında uygulanmak üzere alınmıştır (Ek-1). Afyonkarahisar Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı 43 ilköğretim okuluna dağıtılan 850 anketin 487 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 432 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Okullarda görev yapan öğretmenlerden anketleri doldurmaları rica edilmiştir. Bırakılan anketler bir hafta içerisinde geri alınmıştır.

6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri ortaya konduktan sonra ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık boyutlarını temsil eden soruların yapısal geçerliğini test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Kullanılan ankette her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçek aralığını ifade eden Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum ve Hiç Katılmıyorum şeklindeki seçenekler yer almaktadır. Bu seçeneklere sırasıyla 5, 4, 3, 2, ve 1 değerleri verilmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı

Seçenekler	Verilen Puanlar	PuanAralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Karasızım	3	2.61-3.40
Katılmıyorum	2	1.81-4.20
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.80

Anketlerden elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri, yorumları ve görüşlerini betimlemek için frekans analizi uygulanmıştır. Cinsiyet değişkeni için ilişkisiz örneklem t-Test (Independent Samples t-Test) yapılmıştır. Mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ise tek yönlü varyans analizi (One-way Anova) yapılmıştır. Anlamli çıkan maddelerde daha sonra anlamlılık farkını belirlemek için çoklu faktörlere sahip değişkenler için kullanılan Post Hoc Testi uygulanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p= 0.05$ olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

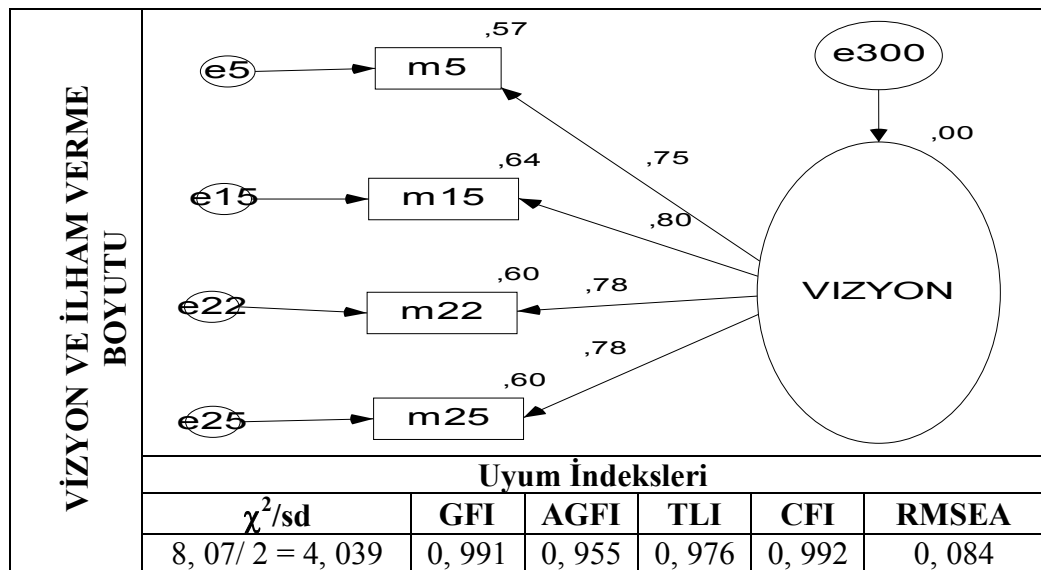
BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgulara yer verilecek ve bu bulgularla ilgili yorumlar yapılacaktır. Bulgu, ham verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve içsel olarak yorumlanması ile elde edilen bilgidir. Bulgular, kaynaklandıkları ham verinin türüne göre, olgusal ya da yargısal nitelikte olabilmektedir. Olgusal nitelikteki bulgular, olası işlem yanlışları dışında, nesnel, kişisel görüş ve beğenilerden etkilenmeyen bir özelliğe sahiptir (Karasar, 2006: 247).

İstatistiksel yöntemlerle çözümlenen veriler cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre yorumlanmaya çalışılmıştır. Bulgular her bir bağımsız değişkene göre dönüşümcü liderlik boyutları (vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme) ile örgütsel vatandaşlık boyutları (vicdanlılık ve yardım etme) açısından tablolar halinde verilmiştir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ VİZYON VE İLHAM VERME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

Tablo 12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Vizyon Ve İlham Verme Boyutu DFA Sonuçları



Tablo 12 'deki vizyon ve ilham verme boyutuna ait uyum indeksine baktığımızda χ^2/sd oranı (4,039) değeri iyi bir uyumun varlığını göstermektedir. CFI değeri (0,992), 0.95' ten fazla olduğu için modelin eldeki veriye mükemmel uyum sağladığı görülmektedir. GFI (0,991) ve AGFI (0,955) değerleri de yine 0.90' dan büyük olması nedeniyle iyi uyum göstermektedir. Uyum ölçüleri referans aralıkları, RMSEA' nın 0,084 değeri ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ DESTEK SAĞLAMA BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

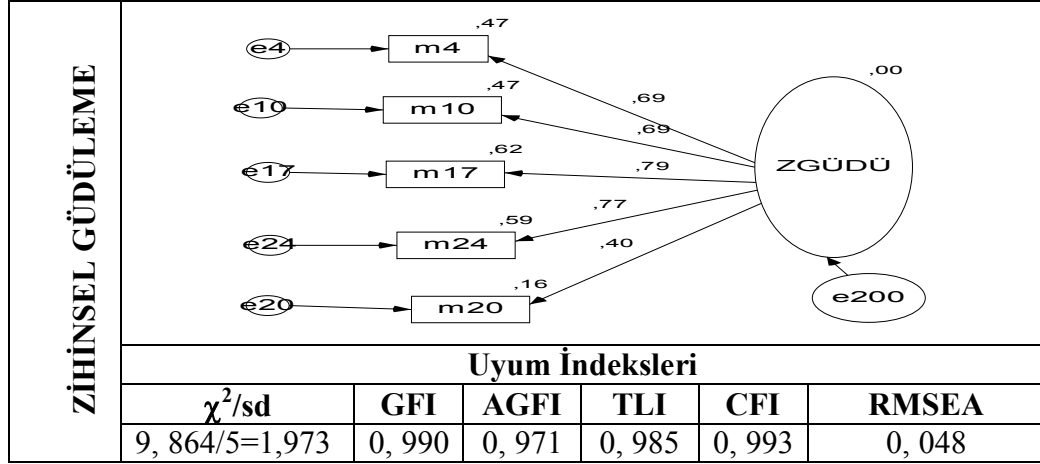
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Destek Sağlama Boyutu DFA Sonuçları

DESTEK SAĞLAMA	Uyum İndeksleri					
	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA
	10,040/5=2,008	0,991	0,971	0,987	0,994	0,048

Tablo 13 'teki destek sağlama boyutu uyum indeksi değerine baktığımızda χ^2/sd (2,008) kabul edilebilir uyumu gösterir. CFI değeri (0,994), 0.95' den fazla olduğu için modelin eldeki veriye mükemmel uyum sağladığı görülmektedir. GFI (0,991) ve AGFI (0,971) değerleri de yine 0.90' dan büyük olması nedeniyle iyi uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA' nın 0,048 değeri ise iyi bir uyum olduğunu göstermektedir.

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ ZİHİNSEL GÜDÜLEME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

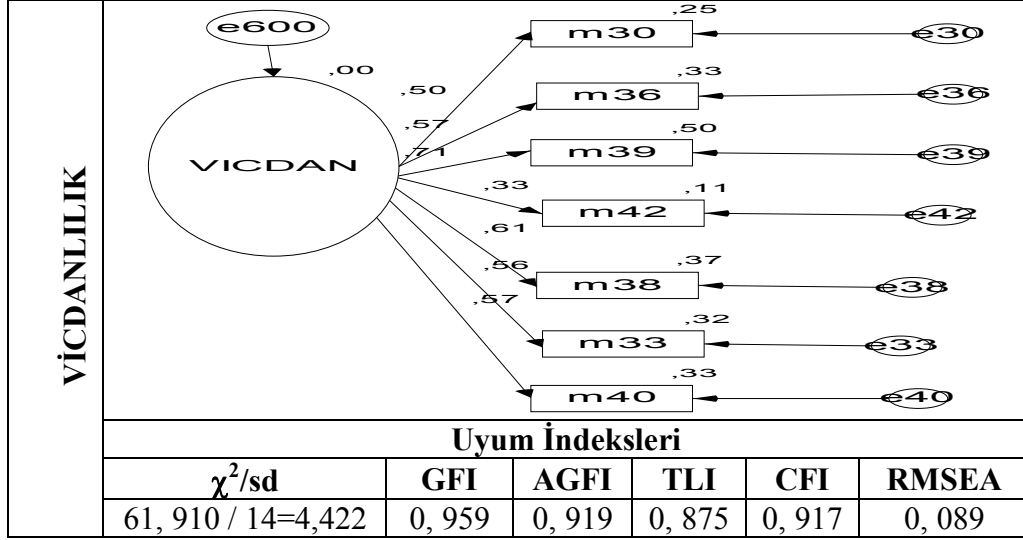
Tablo 14. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Zihinsel Güdüleme Boyutu DFA Sonuçları



Tablo 14’ te zihinsel güdüleme boyutu uyum indeksi değerine baktığımızda χ^2/ sd (1,973) iyi bir uyum olduğunu görüyoruz. CFI değeri (0,993), 0,95’ den fazla olduğu için modelin eldeki veriye mükemmel uyum sağladığı görülmektedir. GFI (0,990) ve AGFI (0,971) değerleri de yine 0,90’ dan büyük olması nedeniyle iyi uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA’ nın 0,048 değeri ise iyi bir uyum olduğunu göstermektedir.

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ VİCDANLILIK BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

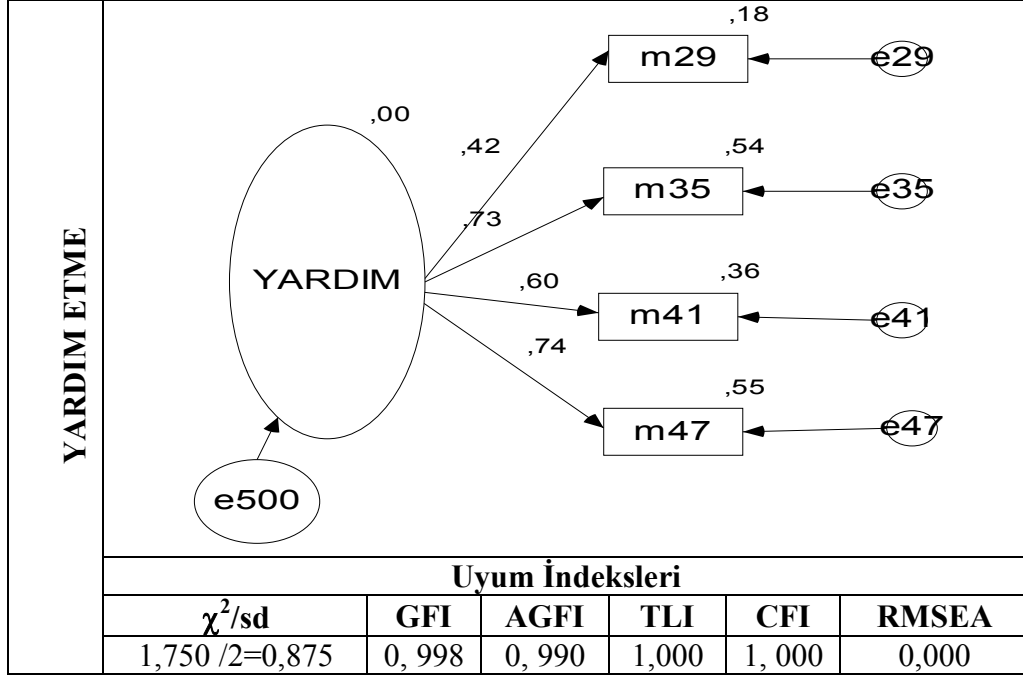
Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Vicdanlılık Boyutu DFA Sonuçları



Tablo 15’ te vicdanlılık boyutu uyum indeksi değerine baktığımızda χ^2/ sd oranı (4,422) kabul edilebilir bir uyumun varlığını gösterir. CFI değerinin (0,917), 0.95’ ten daha az olduğu görülmekte ve modelin eldeki veriye kabul edilebilir ölçüde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. GFI (0,959) ve AGFI (0,919) değerleri de yine 0.90’ dan büyük olması nedeniyle de iyi bir uyum olduğunu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA’ nın 0,089 değeri kabul edilebilir bir uyumun olduğunu göstermektedir.

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ YARDIM ETME BOYUTU DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKLERİ

Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Yardım Etme Boyutu DFA Sonuçları



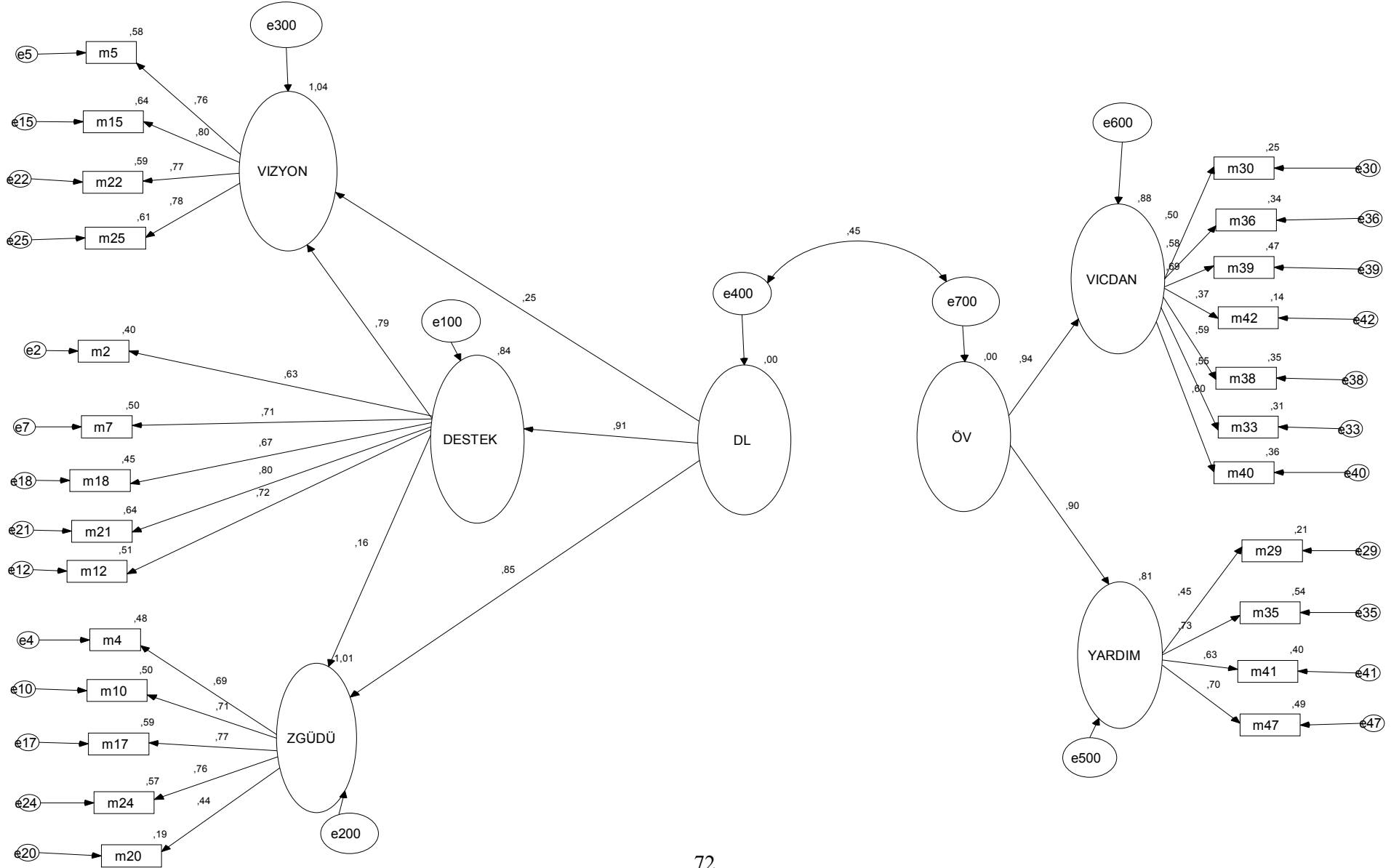
Tablo 16’ da yardım etme boyutu uyum indeksi değerlerini incelediğimizde χ^2/sd oranı (0,875), 2’ nin altında olduğu için modele çok iyi uyum sağlamıştır diyebiliriz. CFI değeri (1,000), 1’e eşit olduğu için çok iyi bir uyum olduğu söylenebilir. GFI (0,998) ve AGFI (0,990) değerleri yine 1’e yakın olması nedeniyle iyi bir uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA’ nın 0,000 olması yine iyi bir uyum olduğunu göstermektedir.

6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ – İKİNCİ DERECEDEKİ DFA SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

Bu bölümde önceki bölümde hazırlanan 3 dönüşümcü liderlik ölçeği boyutu ve bu boyutlara ait bağlı değişkenler ile örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait 2 boyut

örtük değişkenlere bağlanmıştır. Sonuç itibariyle oluşan ikinci dereceden modelde 25 değişken ve beş boyut tanımlanmaktadır. DFA analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Şekil 2. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği – İkinci Dereceden DFA Sonuçları Ve Modelin Uyum İndeksleri



Tablo 17. Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık – İkinci Dereceden DFA Sonuçları

	Uyum İndeksleri					
	χ^2/sd	GFI	AGF I	TLI	CFI	RMSEA
	558,296/ 268 = 2,083	0,907	0,887	0,931	0,939	0, 050

Tablo 17’ deki veriler incelendiğinde tüm uyum indekslerinin iyi sınırlarda bulunduğu görülmektedir.

Her bir gözlenen değişkenin kendi örtük değişkeninin ne kadar iyi bir temsilci olduğunu ortaya koymak için standardize edilmiş çözümlene değeri incelenmiştir.

Tablo 18. Son Performans Modeli Ve Boyutlarına Ait Bulgular

Tablo 18. Son Performans Modeli ve Boyutlarına Ait Veriler			
BİLEŞENLER VE BOYUTLAR	ORT	SS	C.ALPHA
1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ			
<u>VİZYON VE İLHAM VERME</u>			
Okul müdürümüz,			
m5 Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.	3,55	1,02	
m15 Birlikte çalışarak vizyonlara ulaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	3,59	1,04	0,85
m22 Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.	3,58	0,99	
m25 Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.	3,37	0,99	
<u>DESTEK SAĞLAMA</u>			
m2 Gerekliğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.	3,83	0,99	
m7 İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.	3,77	0,94	0,84
m12 Kurumdaki herkesten saygı görür.	3,90	0,96	
m18 Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.	3,96	0,95	
m21 Takım oyuncusu olmak için bizi cesaretlendirir.	3,61	1,00	
<u>ZİHİNSEL GÜDÜLEME</u>			
m4 Bizlere işle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmemizde yardım eder.	3,76	0,88	
m10 Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.	3,62	0,92	0,79
m17 Yenilikler ve yeni programların uygulamasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.	3,64	0,92	
m20 Okulda ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez.	3,25	0,93	
m24 Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye sevk eder.	3,57	0,90	

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

VİCDANLILIK

m30	Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duymayacak şekilde özen gösteririm.	4,27	0,71	
m33	Çalışma arkadaşlarımı ilgilendiren kararlar aldığımda bu kararlardan etkilenecek kişileri bilgilendiririm.	4,23	0,75	
m36	İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.	4,32	0,67	0,73
m38	Düzenlenen toplantılarda kendi görevim ile ilgili konularda fikir ve önerilerimi çekinmeden söylerim.	4,13	0,78	
m39	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.	4,23	0,65	
m40	Okulumun müşterisi olabilecek herkese okulumun hizmetlerinin tanıtımını yaparım.	3,93	0,88	
m42	Okul dışında okula en çok vakit ayıran öğretmenlerden biriyim.	3,48	1,01	

YARDIM ETME

m29	Çalışma arkadaşım benim işimi engellese de yardıma ihtiyacı olduğunda ona yardım ederim.	4,01	0,82	
m35	İş yükü ağır olan arkadaşlarla işimin bir parçası olmasa bile yardım ederim.	4,14	0,71	0,70
m41	Arkadaşlarımın iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak için kendi zamanımdan fedakarlık yaparım.	4,01	0,74	
m47	Özellikle dile getirmeseler bile işleri yoğunlaşan veya zor bir işle görevlendirilen arkadaşşıma yardım ederim.	4,04	0,68	

7. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 19), erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek katılımcıların sayısının 219, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 50.7; kadın katılımcıların sayısının 213, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 49.3 olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	213	49.3
Erkek	219	50.7
Toplam	432	100

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 20), anketin boyutları ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmektedir ($p < .05$).

Tablo 20. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar		Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon ve İlham Verme	Kadın	213	3.46	.82	.05	1.46	.14
		Erkek	219	3.58	.87	.05		
	Destek Sağlama	Kadın	213	3.70	.77	.05	1.57	.11
		Erkek	219	3.82	.74	.05		
	Zihinsel Güdüleme	Kadın	213	3.53	.66	.04	1.01	.31
		Erkek	219	3.60	.70	.04		
Vatandaşlık	Vicdanlılık	Kadın	213	4.06	.46	.03	1.72	.24
		Erkek	219	4.11	.51	.03		
	Yardım Etme	Kadın	213	4.03	.51	.03	.67	.48
		Erkek	219	4.07	.57	.03		

“Vizyon ve İlham Verme” boyutunda kadın ($\bar{X}=3.46$) ve erkek katılımcılar ($\bar{X}=3.58$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=1.46$; $p=.14$). Katılım oranlarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile ilgili olumlu görüşlerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak ise kadın katılımcıların vizyon boyutunda okul müdürlerinden daha fazla beklentilerinin olması gösterilebilir.

“Destek Sağlama” boyutunda kadın ($\bar{X}=3.70$) ve erkek katılımcılar ($\bar{X}=3.82$) “kararsızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($t=1.57$;

p=.11). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla destek sağlama düzeylerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise kadın katılımcıların daha fazla sorumluluk alma isteğinde olmaları bunun ise destek sağlama boyutunu etkilediği söylenebilir.

“Zihinsel Güdüleme” boyutunda kadın ($\bar{X}=3.53$) ve erkek ($\bar{X}=3.56$) katılımcılar “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=1.01; p=.31). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla zihinsel güdülenme düzeylerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilere göre erkek katılımcılar kadınlara göre yaptıkları işe daha çok odaklandıkları görülmektedir.

“Vicdanlılık” boyutunda kadın katılımcılar ($\bar{X}=4.06$) ve erkek katılımcılar ($\bar{X}=4.11$) “karasızım” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=1.72; p=.24). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla vicdan düzeylerinin çok az farkla daha yüksek olduğu görülmektedir.

“Yardım Etme” boyutunda kadın katılımcılar ($\bar{X}=4.03$) ve erkek katılımcılar ($\bar{X}=4.07$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan t Testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (t=.67; p=.48). Katılımcıların cevap ortalamalarına bakıldığında erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha yardımsever oldukları çok az farkla söylenebilir.

8. MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA GÖRE İNCELENMESİ

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 21), 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin sayısının 115 ve dağılım içindeki yüzdelerinin %26.6; 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin sayısının 106 ve dağılım içindeki yüzdelerinin %24.5; 11-15 yıl arasında çalışan

öğretmenlerin sayısının 77 ve dağılım içindeki yüzdelерinin %17.8; 15 yıl ve üstü çalışanların 134 ve dağılım içindeki yüzdelерinin %31 olduğu görülmüştür.

Tablo 21. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Mesleki Kıdem	F	%
1-5 yıl	115	26.6
6-10 yıl	106	24.5
11-15 yıl	77	17.8
15 ve üstü	134	31
Toplam	432	100

Tablo 22. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar		Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	SD	SE
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon ve İlham Verme	1-5 yıl	115	3.40	.83	.07
		6-10 yıl	106	3.52	.82	.07
		11-15 yıl	77	3.58	.95	.10
		15 ve üstü	134	3.59	.81	.07
	Destek Sağlama	1-5 yıl	115	3.61	.81	.07
		6-10 yıl	106	3.75	.73	.07
		11-15 yıl	77	3.81	.83	.09
		15 ve üstü	134	3.87	.68	.05
	Zihinsel Güdöleme	1-5 yıl	115	3.47	.61	.05
		6-10 yıl	106	3.56	.63	.06

		11-15 yıl	77	3.53	.84	.09
		15 ve üstü	134	3.69	.65	.05
Örgütsel Vatandaşlık	Vicdanlılık	1-5 yıl	115	3.98	.51	.04
		6-10 yıl	106	4.10	.44	.04
		11-15 yıl	77	4.12	.47	.05
		15 ve üstü	134	4.15	.51	.04
	Yardım Etme	1-5 yıl	115	4.00	.53	.04
		6-10 yıl	106	4.06	.56	.05
		11-15 yıl	77	4.05	.52	.05
		15 ve üstü	134	4.08	.55	.04

“Vizyon ve İlham Verme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 22 ’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.40$) “kesinlikle katılıyorum”; 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.52$); 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.58$) ve 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.59$) ise “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Araştırma sonucu elde edilen ortalamalar incelendiğinde 15 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ile 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin bir vizyona sahip olduğunu düşündükleri, ancak az bir farkla 6-10 yıl ile 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin müdürlerin okul müdürlerinin vizyon sahibi olduklarına daha az katıldıkları gözlemlenmiştir.

“Destek Sağlama” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelediğinde; 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.61$); 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.75$); 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.81$) ve 15 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.87$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde 15 yıl ve üstü görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin az bir farkla 6-10 yıl arasında görev yapan ve 1-5 yıl arasında görev

yapan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin onlara çalışmalarında destek sağladığı fikrine daha çok katıldıkları görülmektedir.

“Zihinsel Güdüleme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.47$); 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.56$); 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.53$) ve 15 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.69$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlere oranla daha fazla okul müdürlerinin onlara destek sağladığını düşündükleri söylenebilir.

“Vicdanlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; 1-5 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3.98$); 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.10$); 11-15 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.12$) ve 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.15$) “katılıyorum” düzeyinde fikir beyan ettikleri görülmüştür. Bu ortalamalara bakıldığında okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik rollerinin 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin vicdanlılık düzeyini diğerlerine oranla daha fazla etkilediği söylenebilir.

“Yardım Etme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.00$); 6-10 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.06$); 11-15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.05$); 15 yıl ve üstü görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=4.08$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür. Bu ortalamalara bakıldığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin yardım etme davranışını 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin yardım etme davranışına göre az bir farkla daha fazla etkilediği söylenebilir.

Tablo 23. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Anova Sonuçları

Boyutlar			Karelerin Toplamları	Fark	Ortanca Kare	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon ve İlham Verme	Gruplar Arasında	2.64	3	.88	1.22	.30
		Gruplar İçerisinde	308.67	428	.72		
		Toplam	311.31	431			
	Destek Sağlama	Gruplar Arasında	4.22	3	1.40	2.44	.06
		Gruplar İçerisinde	246.78	428	.57		
		Toplam	251.01	431			
	Zihinsel Güdüleme	Gruplar Arasında	3.11	3	1.03	2.26	.08
		Gruplar İçerisinde	196.62	428	.45		
		Toplam	199.73	431			
Örgütsel Vatandaşlık	Vicdanlılık	Gruplar Arasında	1.78	3	.59	2.45	.06
		Gruplar İçerisinde	103.45	428	.24		
		Toplam	105.23	431			
	Yardım Etme	Gruplar Arasında	.49	3	.16	.55	.64
		Gruplar İçerisinde	127.03	428	.29		
		Toplam	127.52	431			

p<.05

Araştırmanın “Vizyon ve İlham Verme” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar arasında bu boyutla 1-5 yıl, 6-11 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıl ve üstü çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı Tablo 23’ te görülmektedir (F=1,22; p=.30).

“Destek Sağlama” boyutunda katılımcı grupların verdikleri cevaplar arasında mesleki kıdem değişkeni ve bu boyut arasında anlamlı bir farklılık yoktur (F=2.44; p=.06).

“Zihinsel Güdüleme” boyutunda katılımcı grupların verdikleri cevaplar arasında mesleki kıdem değişkeni ve bu boyut arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (F=2.26; p=.08).

“Vicdanlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplar ile bu boyut arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür (F=2.45; p=.06).

“Yardım Etme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevaplar ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir (F=.55; p=.64).

9. EĞİTİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULARIN BOYUTLARA GÖRE İNCELENMESİ

Tablo 24. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı

Eğitim Düzeyi	F	%
Ön Lisans	31	7.2
Lisans	365	84.5
Yüksek Lisans	29	6.7
Doktora	5	1.2
Diğer	2	.5
Toplam	432	100

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 24), lisans mezunlarının en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla ön lisans mezunları, yüksek lisans mezunları, doktora mezunları ve diğer mezunlar takip etmektedir. Bulgulara göre lisans mezunlarının sayısı 365, ön lisans mezunlarının sayısı 31, yüksek lisans mezunlarını sayısı 29, doktora mezunlarının sayısı 5 ve diğer mezunların sayısı ikidir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin dağılımdaki yüzdesi %84.5, ön lisans mezunu öğretmenlerin yüzdesi 7.2, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 6.7, doktora mezunu öğretmenlerin yüzdesi 1.2 ve diğer mezunların dağılım içindeki yüzdesi .5' tir.

Tablo 25. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Dağılımı

Boyutlar		Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	SD	SE
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon ve İlham Verme	Ön Lisans	31	3.66	.75	.13
		Lisans	365	3.52	.85	.04
		Yüksek Lisans	29	3.37	.88	.16
		Doktora	5	3.60	.33	.15
		Diğer	2	2.87	1.59	1.12
	Destek Sağlama	Ön Lisans	31	3.83	.65	.11
		Lisans	365	3.78	.76	.04
		Yüksek Lisans	29	3.44	.78	.14
		Doktora	5	3.84	.26	.11
		Diğer	2	3.10	.70	.50
	Zihinsel Güdüleme	Ön Lisans	31	3.65	.51	.09
		Lisans	365	3.56	.69	.03
		Yüksek Lisans	29	3.62	.65	.12

		Doktora	5	3.56	.32	.14
		Diğer	2	3.60	.84	.60
Örgütsel Vatandaşlık	Vicdanlılık	Ön Lisans	31	4.18	.48	.08
		Lisans	365	4.07	.48	.02
		Yüksek Lisans	29	4.16	.55	.10
		Doktora	5	3.74	.43	.19
		Diğer	2	4.57	.00	.00
	Yardım Etme	Ön Lisans	31	3.91	.61	.11
		Lisans	365	4.05	.54	.02
		Yüksek Lisans	29	4.23	.42	.07
		Doktora	5	3.60	.45	.20
		Diğer	2	4.62	.17	.12

“Vizyon ve İlham Verme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25’ te verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ön lisans mezunları ($\bar{X}=3.66$), lisans mezunları ($\bar{X}=3.52$), yüksek lisans mezunları ($\bar{X}=3.37$), doktora mezunları ($\bar{X}=3.60$) ve diğer lisans programlarından mezun olan katılımcıların ($\bar{X}=2.87$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde diğer lisans programlarından mezun olanlar en düşük oranda olumlu görüş bildirirken, ön lisans mezunlarının en yüksek oranda olumlu görüş bildirdikleri görülmekte ve sonuçlar incelendiğinde katılımcıların belirttiği görüş oranlarının birbirine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır.

“Destek Sağlama” boyutuna ilişkin veriler incelendiğinde; ön lisans mezunları ($\bar{X}=3.83$), lisans mezunları ($\bar{X}=3.78$), yüksek lisans mezunları ($\bar{X}=3.44$), doktora mezunları ($\bar{X}=3.84$) ve diğer lisans programları mezunlarının ($\bar{X}=3.10$) “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmektedir. Sonuçlar

incelendiğinde katılımcıların belirttiği katılım oranlarının birbirine çok yakın olduğu göze çarpmaktadır.

“Zihinsel Gdleme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25 'te verilmiştir. Buna göre; ön lisans mezunları ($\bar{X}=3.65$), lisans mezunları ($\bar{X}=3.56$), yüksek lisans mezunları ($\bar{X}=3.62$), doktora mezunları ($\bar{X}=3.56$) ve diğerk mezunlar ($\bar{X}=3.60$) “katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Katılımcı gruplarının bu boyuta verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde; lisans ve doktora mezunlarının aynı oranda görüş belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların olumlu görüş bildirme oranlarına bakıldığında sıralama şöyledir; ön lisans, yüksek lisans, diğerk programlardan mezun olanlar ile lisans ve doktora mezunları.

“Vicdanlılık” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25' te verilmiştir. Buna göre olumlu görüş bildirme oranları en yüksekten en düşük düzeye göre şöyledir; diğerk lisans programlarından mezun olanlar ($\bar{X}=4.57$), n lisans programlarından mezun olanlar ($\bar{X}=4.18$), yüksek lisans mezunu olanlar ($\bar{X}=4.16$), lisans mezunu olanlar ($\bar{X}=4.07$) ve doktora mezunu olanlar ($\bar{X}=3.74$). Ortalamalar arasındaki bu farkın alınan eğitimle ilgili olduğu söylenebilir.

“Yardıı Etme” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 25' te verilmiştir. Buna göre ön lisans mezunları ($\bar{X}=3.91$), lisans mezunları ($\bar{X}=4.05$), yüksek lisans mezunları ($\bar{X}=4.23$), doktora mezunları ($\bar{X}=3.60$) ve diğerk programlardan mezun olanlar ($\bar{X}=4.62$) “katılıyorum” oranında cevap vermişlerdir. Aradaki farkın alınan eğitim ile ilgili olduğu söylenebilir.

Tablo 26. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Verilerin Boyutlara Göre Anova Sonuçları

Boyutlar		Karelerin Toplamı	Fark	Ortanca Kare	F	P	
Dönüşümcü Liderlik	Vizyon ve İlham Verme	Gruplar Arasında	2.07	4	.51	.71	.58
		Gruplar İçerisinde	309.24	427	.72		
		Toplam	311.31	431			
	Destek Sağlama	Gruplar Arasında	4.17	4	1.04	1.80	.12
		Gruplar İçerisinde	246.84	427	.57		
		Toplam	251.01	431			
	Zihinsel Güdüleme	Gruplar Arasında	.31	4	.08	.17	.95
		Gruplar İçerisinde	199.42	427	.46		
		Toplam	199.73	431			
Örgütsel Vatandaşlık	Vicdanlılık	Gruplar Arasında	1.57	4	.39	1.62	.16
		Gruplar İçerisinde	103.66	427	.24		
		Toplam	105.23	431			
	Yardım Etme	Gruplar Arasında	3.17	4	.79	2.72	.02
		Gruplar İçerisinde	124.35	427	.29		
		Toplam	127.52	431			

p<.05

“Vizyon ve İlham Verme” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer lisans programlarından mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı Tablo 26’ da görülmektedir ($F=.71$; $p=.58$).

“Destek Sağlama” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer lisans programlarından mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı Tablo 26’ da görülmektedir ($F=1.80$; $p=.12$).

“Zihinsel Güdüleme” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer lisans programlarından mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı Tablo 26’ da görülmektedir ($F=.17$; $p=.95$).

“Vicdanlılık” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer lisans programlarından mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı Tablo 26’ da görülmektedir ($F=.62$; $p=.16$).

“Yardım Etme” boyutunda katılımcı gruplarının verdikleri cevaplar ile ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer lisans programlarından mezun olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu Tablo 26’ da görülmektedir ($F=2.72$; $p=.02$).

SONUÇ

Bu aşamada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin bazı değişkenler açısından (cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu) araştırıldığı çalışmadan elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirlenerek katkı sağlayacağı düşünülen bazı önerilerde bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından vizyon ve ilham verme, destek sağlama, zihinsel güdülene boyutları ile vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı fakat yardım etme boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı ilişkilerin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre cinsiyet değişkeni ile ilgili sonuçlar incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bilir (2007) 'in "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının alt boyutlar açısından incelendiğinde de öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerini algılamalarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yine Aktay (2008) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını değiştirmedeği şeklinde değerlendirilebilir. Buradan hareketle dönüşümcü liderlik rolüne sahip bir müdürün cinsiyet faktörünü gözlemeksizin öğretmenlere eşit bir tutumla yaklaşması beklenebilir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" başlıklı çalışmada ise yöneticilerin dönüşümcü

liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya koyulmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem değişkeni ile ilgili sonuçlar incelendiğinde herhangi bir farklılaşma görülmemiştir. Eryılmaz (2006) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim düzeyleri değişkenine göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Ancak Bilir (2007) tarafından yapılan tez çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin boyutlara göre öğretmenler tarafından algılanmasının öğretmenlerin mesleki kıdemlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre mesleki kıdemleri daha fazla olan öğretmenlerin yöneticileri algılamalarının daha olumlu yönde olduğu görülmüştür.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuca göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından vicdanlılık boyutu arasında eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna ek olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan yardım etme boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu farklılık kurum içerisinde yapıcı yöneticilerin varlığının sosyal ilişkileri güçlendirmesinden kaynaklanabilir. Destekleyici tutuma sahip okul yöneticileri öğretmenlerin birbirlerine karşı olan yardım etme davranışlarını artırmaktadırlar.

Aktay (2008) tarafından yapılan “Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde eğitim durumlarına göre alt boyutları ile herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Samancı (2006) ise yaptığı çalışmada destekleyici tavırdaki bir yönetime sahip olan

kurumlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha sık görüldüğü ve yardımlaşma boyutunda anlamlı ilişkilerin var olduğundan söz edilmiştir.

Özer (2009) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” tez çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırmanın birinci hipotezi olan “ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır” ifadesini desteklemektedir (H_1).
- Cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderliğin boyutları olan vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan vicdanlılık ve yardım etme boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p < .05$). Bu sonuç araştırmanın ikinci hipotezi olan “ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır” ifadesini desteklememektedir (H_0).
- Mesleki kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderliğin boyutları olan vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan vicdanlılık ve yardım etme boyutları arasında bir farklılık görülmemiştir ($p < .05$). Bu sonuç araştırmanın üçüncü hipotezi olan “ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır” ifadesini desteklememektedir (H_0).

- Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüşümcü liderliğin boyutları ile örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p < .05$). Ancak eğitim düzeyi değişkenine göre dönüşümcü liderlik boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardım etme boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi adlı tez çalışmasından elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Dönüşümcü liderlik büyük ve hızlı değişimleri kabul gören ve uygulamaya geçiren bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler değişime teşebbüs etmede daha aktiftirler. Bu değişim hakkındaki farkındalık ve hareketlilik öğretmenlerin değişime dahil olmalarını sağlayacak ve okulun değişen dünyaya uyumunu hızlandıracaktır. Okullarda bu kaliteyi artırmak için dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı kurumun başarılı veya başarısız olmasında önemli bir faktördür. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik rollerinin daha fazla tartışılmasıyla okulların başarısı daha fazla olacaktır. Okulların kaliteli eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği yerler olabilmesi için dönüşümcü liderlik rollerini sergileyebilen liderlere ihtiyaç vardır. Okul müdürleri buldukları kurumları zirveye taşıyacak niteliklere sahip olmanın yollarını aramalı ve bunun için yerel yönetimler tarafından çeşitli hizmet içi faaliyetleri veya kursları ile desteklenmelidirler.
- Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisi okul vizyon ve misyonunu belirlerken birlikte çalıştığı kişilerle fikir alışverişinde bulunurken diğer taraftan onlara yol gösteren bir rehber olmalıdır. Çalışanların özel yaşantılarında bile etkili olabilecek özelliklere sahip olan dönüşümcü lider onların hayatında bir rol model olabilmelidir. Bu konuda yapılan çalışmaların bir kısmında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılıkların varlığı sonucuna ulaşılırken, bu çalışmanın da yer

aldığı diğer bir kısım çalışmada anlamlı bir farklılığın varlığı sonucuna ulaşamamıştır. Bu nedenle, cinsiyet değişkene göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının hayatlarını nasıl etkilediği konusunda farkındalıklarını sağlayacak bir çalışma yapılabilir.

- Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisi birlikte çalıştığı kişilerin kendi düşünce ve değerlerini sorgulamaya yardım etmelidir. Birlikte çalıştığı kişilerin kıdemleri göz önüne alınarak tecrübelerine dayalı problemlerle başa çıkma yollarında kullandıkları eski ve bilinen yöntemler yerine yeni çözüm yolları için cesaretlendirmelidirler. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farkın varlığından söz edilirken bu araştırmanında dahil olduğu diğer bir kısım çalışmada anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin algılarındaki bu farklılıkların nedenleri araştırılabilir.
- Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri birlikte çalıştıkları kişilerin gereksinimlerini karşılayıp onları motive etmelidirler. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmezken yardım etme alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Alt boyutlar tek tek ele alınarak öğretmenlerin algılamalarındaki bu farklılık araştırılabilir.
- Dönüşümcü liderlik rolleri sergileyen okul müdürleri okul iklimini olumlu yönde etkilemelidirler. Dönüşümcü liderlik rollerine sahip bir okul müdürü birlikte çalıştığı öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde yardımcı olmalıdır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik rolleri ile örgütsel vatandaşlığın yardım etme boyutunda eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Ancak cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Öğretmenlerin algılarındaki bu farklılığın nedenleri araştırılabilir.
- Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen sebepler üzerine araştırmalar yapılabilir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S. (2001). Yönetici Adaylarının Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Görüşleri. *X. Eğitim Bilimleri Kongresi*, 7-9, Haziran 2001, Bolu.
- Akiş Toduk, Y. (2003). Vizyon Sahibi ve Yenilikçi Liderler. *Leadership Insights*, 5, 1-9.
- Akiş Toduk, Y. (2007). Karizma ve Yenilikçi Liderlik. *İçimizdeki Lider*, 37, 12-17.
- Aktaş, H. G. (2008). *Öğretmenlerde Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Al-Taneiji, S. (2006). Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools. *Journal of Faculty of Education*, 23, 21-36.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik Ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13 (3), 7-16.
- Aminuddin Y. ve Parilah, M. S. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaciton. *International Bulletin of Business Administration*, 3, 1-13.
- Arbuckle, J. L. ve Wothke, W. (1999). *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: IL: SmallWater Corporation.
- Arrington, C. B. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and Instructional Coaching*. Degree of Doctor of Philosophy Thesis. Auburn University, Alabama.
- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 81-101.

- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aydın, Z. M. (2000). Yöneticisiniz, Peki Ya Lider Misiniz?. *ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi*, 13, 20-21.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitleme Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 63-84.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. ve Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity In Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Barnett, A. M. (2003). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*, 1-18.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications (Third Edition)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (2003). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. *Center for Leadership Studies*, 1-22.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını*, 108, 46-78.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul* (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Batool, S. (2012). Organizational Citizenship Behavior: Diagnosis of Prognostic Stenght of Perfomance Monitoring and Organizational Justice. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (12), 284-296.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı’nın Etkileri” Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.
- Boyett, J. H. (2006). Transformational Leadership: The Highly Effective Leader/Follower Relationship. *The Science of Leadership*, 1-9.
- Buluç, B. (2009a). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Buluç, B. (2009b). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152), 71-86.

- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu kurumları Üzerine Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (3), 29-47.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 669-675.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling With LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cashman, K. (2008). *Leadership From The Inside Out*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers Inc.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chell, J. (1995). *Introducing Principals to the Role of Instructional Leadership: A Summary of a Master's Project*. SSTA Research Centre Report.
- Cherry, L. B. (2007). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Chien, M. H. (2003). A Study to Improve Organizational Citizenship Behaviors. *Marketing and Distribution Management*, 1-4.
- Churchill, G. (1996). *Basic Marketing Research*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Cole, D.A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 104-119.
- Çeber, K. (2011). Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik Mi, Liderlik Mi?. *İdarecinin Sesi*, 37-40.

- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3 (4), 465-474.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.
- Çırpan, H. (1999). Lider Mi, Yönetici Mi?. *Active*, 1-5.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Denhardt, R. B. (2006). The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government and Society. *Perspectives in Public Affairs*, 39-40.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. ve Spangler, W. D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). School Characteristics That Foster Organizational Citizenship Behavior. *Journal of School Leadership*, 15 (4), 387-406.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286.
- Ejimofo, F. O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. Doctor of Philosophy in Urban Education. Cleveland State University, Cleveland.
- Eraslan, L. (2004a). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Eraslan, L. (2004b). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. 5. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 187-209.
- Ertan Kantos, Z. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 135-158.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. ve Organ, D. W. (2001). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Department of Management of Organizations*, 1-40.
- Felfe, J., Tartler, K. ve Liepman, D. (2004). Advanced Research in The Field of Transformational Leadership. *German Journal of Human Resource Research*, 18 (3), 262-288.
- Fraenkel, J. R. Ve Wallen, N. E. (2006). How to Design and Evaluate Research in Education. New York: Third Edition.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personel Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişmenin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 211-226.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *Leadership Quaterly*, 8 (2), 153-170.
- Gül, H. ve İnce, M. (2011). An Empirical Research from Turkey to Determine the Relations Between Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Scientific Research*, 52 (4), 528-552.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.

- Hacker, S. K. (2003). Action Regulation Theory: A Practical Tool For The Design Of Modern Work Processes?. *European Journal Of Work and Organizational Psychology*, 12 (2), 105-130.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Changes Reflections on the Practice of Instructional Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Harris, M. ve Schaubroeck, J. (1990). Confirmatory Modelling In Organizational Behaviour/Human Resource Management: Issues And Applications'. *Journal Of Management*, 16, 337-360.
- Hartsfield, M. (2003). The Spirit of Transformational Leadership: Emotions and Cognition?. *Paper Presented at the Annual (2003) Conference of Christian Business Faculty Association*.
- Haşlaman, T. (2005). *Programlama Dersi İle İlgili Özdüzenleyici Öğrenme Stratejileri İle Başarı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi: Ankara.
- Hautala, T. M. (2005). Personality and Transformational Leadership: Perspectives of Subordinates and Leaders. *Acta Wasaensia*, 145, 1-70.
- Hernez Broome, G., ve Hughes, R. L., (2004). Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning*, 27, 24-32.
- House, R. J. ve Robert, J. (1993). Perceived Leadership Behavior Scale. W.O. Bearden, R. G. Netemeyer ve M. E. Mobley, (Eds.), *Handbook of Marketing Scales: Multi Item Measures for Marketing and Concumer Behavior Research*. London: Sage Publication.
- House, R. J. (1996). Path Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy and A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 324-352.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.

- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jacobs, G. A. (2006). Servant Leadership and Follower Commitment. *School of Leadership Studies*, 1-16.
- Jameson, J. (2008). *Leadership: Professional Communities of Leadership Practice in Post-Compulsary Education*. The Higher Education Academy: Bristol.
- Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (2001). LISREL 8.50: Structural Equation Modelling. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. ve Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership. *Zeitschrift für Arbeits-u. Organisationspsychologie*, 50 (4), 203-214.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. (5. Basım). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi Dergisi*, 16, 443-465.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 442-457.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kumar, A. ve Raj, L. (2009). Identification of Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Qualitative Study of LIC Managers. *Indian Journal of Social Sciences Researches*, 6 (2), 17-28.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik-Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Leithwood, K. A. ve Poplin, M. S. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.

- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2000). The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Condition And Student Engagement With School. *Journal Of Educational Education*, 38 (2), 112-129.
- Leng, N. W. (2008). Transformational Leadership and the Integration of Information and Communications Technology into Teaching. *The Asia-Pasific Education Researcher*, 17 (1), 1-14.
- Lievens, F., Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examinagtion of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 415-430.
- Liu, C. W., Huang, P. W. ve Chen, C. L. (2004). *Organizational Citizenship Behavior in a Non-U.S. Context: Its Dimensions, Antecedents and Consequences*. The Asia Academy of Management 4th Conference, Shangai: China.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices* (Second Edition). California: Wadsworth Publishing Company.
- McGuire, F. (1999). Moral Leadership: A Still, Small Voice. *Centre for Leadership and Management in Education*, 1-5.
- MEB. (2012). *Talim Terbiye Kurulu 80 Nolu Kararı*. MEB, Ankara.
- Muhammad, N. E. (2004). The Transformational Leadership of Malcolm X. *The Initiative Anthology*, 1-9.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 403-428.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Issues In Organization And Management Series*. Lexington, MA, England: Lexington Books/ D. C. Health and Com.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

- Organ, D. W. ve Moorman, R. H. (1993). Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?. *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington: MA.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65-75.
- Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye'deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları (Sofya ve İstanbul İlleri Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Sawaya, A. (2007). Situational Leadership Model By Hersey and Blanchard. *Leadership & Organization Development Journal*, 16, 1-3.
- Saxe, D. (2011). *The Relationship Between Transformational Leadership and the Emotional and Social Competence of the School Leader*. The Degree of Doctor of Education. Loyola University, Chicago.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods Of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Seyrenian, V. (2009). Contingency Theories of Leadership. J.M. Leuine ve M. A. Hogg, (Eds.), *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (152-156). London: Sage Publication.Changes, Economics and Organizations.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Sharma, J. P., Bajpai, N. ve Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6 (1), 67-75.
- Shirley, H. (2003). *Revision of Genetic Regulatory Models Using Structural Equation Model. Path Analysis*. 06/06/2012, <http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/WBI/SEEM>.
- Simic, I. (1988). Transformstional Leardeship- The Key to Successful Management of Transformational Organization. *The Scientific Journal Facta Universitatis of NIS*, 1 (6), 49-50.
- Songür, N., Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncülük Rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 3 (1), 79-100.

- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (3), 97-118.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 21 (66), 97-117.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler Ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Eğitim Ve Danışmanlık Hizmetleri, Siyasal Basın Ve Dağıtım.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 85-98.
- Taş, S. (2009). Atatürk' ün Dönüşümcü Liderliği. *Süleyman Demirel University International Journal of Technologic Sciences*, 1 (2), 1-9.
- Timmerman, A. (2007). *Examining the Relationship Between Teachers' Perception of the Importance of the Transformational Individual Consideration Behaviors of School Leadership and teachers' Perception of the Importance of the Peer Cohesion of School Staff*. The Degree of Doctor of Philosophy. North Carolina State University, Raleigh.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 1-28.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.

- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 143-155.
- Tutar, H., Argun, Ç., Tuzcuoğlu, F. ve Akman, E. (2009). *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül 2009, Isparta.
- Ueda, Y. (2011). Organizational Citizenship Behavior in a Japanese Organization: The Effects of Job Involvement, Organizational Commitment and Collectivism. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-14.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 434-448.
- Uzamaz, F. (2000). Ergenlerde Sosyal Beceriler Ve Değerlendirme Yöntemleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 49-58.
- Van Seters, D. A. ve Field, R. H. G. (1990). The Evolution Of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3 (3), 29-45.
- Vinnari, M., Luukkanen, J. ve Kaivo-oja, J. (2006). *Visionary Leadership As A Tool For Eco-Efficiency in Organizations: Developing an Integrated Conceptual Model*. Turku: Ffrc Publications.
- Vodney, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6 (1), 3-27.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the Decision-Making Process. *Research in Action*, 28 (4), 82-94.
- Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik. *C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1 (1), 15-22.

- Washington, R. R. (2007). *Empirical Relationships Among Servant, Transformational and Transactional Leadership: Similarities, Differences and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. The Degree of Doctor of Philosophy. Auburn University, Alabama.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.
- Yavuz, M. (2005). *İlköğretim Okul Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 17-40.
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 219-238.
- Yıldırım, N. (2011). Eğitim Gönüllüsü Kanaat Önderlerinin (Doğal Liderlerin) Okul Yönetimine Katkıları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 880-904.
- Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 1-13.
- Yu, C. H. (2004). *Structural Equation Modelling*. 06/06/2012, <http://seamonkey.ed.asu.edu/~alex/teaching/WBI/SEM>.
- Yulk, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

EKLER

EK-1. ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.03.20.02-605.99/
Konu : Araştırma İzinleri

011211 37628

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: 21/11/2011 tarihli ve B.30.2.AKÜ.0.E1.00.00-510/2008 sayılı Emine AKKAŞ BAYSAL'ın araştırma izin talebi yazısı.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Emine AKKAŞ BAYSAL'ın 2011-2012 öğretim yılında "İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi" konulu çalışması kapsamında ekli listelerde bulunan Afyonkarahisar ili Merkez ilçesindeki İlköğretim okullarının öğretmenlerine yönelik anket çalışmaları yapmaları, anket çalışmaları tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonunun teklifi doğrultusunda, müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.

İbrahim ÇAKAL
İl Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
.../11/2011

Ali Muhiddin VAROL
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

1-Araştırma Değerlendirme Formu (Form 2)

			İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Ar-Ge
			Tel : 0 272 213 76 03	E-posta : afyonmem@meb.gov.tr
			Edep : 0 272 214 05 87	strateji03@meb.gov.tr
			Fax : 0 272 213 76 05	Web : http://afyon.meb.gov.tr
			Yazılarımıza verilecek cevaplarda yazımızın ilgisinin mutlaka belirtilmesi	

EK-2.

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Sevgili Meslektaşlarım;

Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık rollerine etkisini ortaya koymak için “İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” araştırılmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ne ölçüde sahip oldukları araştırılmak istenmektedir. İkinci bölümde ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları araştırılacaktır.

Sevgili meslektaşlarım, anket maddelerini okuyup söz konusu maddeye ne ölçüde katıldığınızı bugüne kadarki gözlemlerinize ve deneyimlerinize göre (X) koyarak yanıtlayınız.

Teşekkür ederim...

Danışman

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Sinan YÖRÜK

EmineAKKAŞ BAYSAL

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Meslekteki kıdeminiz:

1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15- ve üstü

Eğitim düzeyiniz:

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer

I.BÖLÜM DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK Okul müdürümüz;	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Aynı hedefler için bizimle birlikte çalışabilmektedir.					
2. Gerekliğinde dışarıdan personel sağlayarak bize yardımcı olmakta ve bizi desteklemektedir.					
3. Sadece en iyi performansımızı göstermemizde ısrarcı olmaktadır.					
4. Bizlere işle ilgili bazı temel varsayımları yeniden gözden geçirmemizde yardım eder.					
5. Her türlü engelin üstesinden gelebilecek kapasite ve düşünce gücüne sahiptir.					
6. İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.					
7. İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.					
8. Basit bir şekilde söylemek yerine daha çok uygulayarak rehberlik eder.					
9. Gerekli kaynakları kullanmadan yenilikleri ya da yeni programları uygulamamızı bekler.					
10. Yenilikler ya da yeni programlarla ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için eğitim programları almamızı sağlar.					
11. Yapmakta olduğumuz işle ilgili bizleri düşünmeye sevk etmek için sorular sorar.					
12. Kurumdaki herkesten saygı görür.					
13. Hedef oluşturma sürecine katılımımızı sağlar.					
14. Mesleğimdeki başarı ve beceriyi sembolleştirir.					
15. Birlikte çalışarak vizyonlara ulaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
16. Bizim fikirlerimizi almadan eylemleri başlatır.					
17. Yenilikler ve yeni programların uygulamasıyla ilgili gerekli bilgiyi sağlar.					
18. Kişisel ihtiyaçlarımızı düşünen bir tutum sergiler.					

19. Bizden yüksek beklentilerinin olduğunu gösterir.					
20. Okulda ikincil düzeyde performansın yerleşmesine izin vermez.					
21. Takım oyuncusu olmak için bizi cesaretlendirir.					
22. Sürekli olarak kurum politikalarını yeni yollarla geliştirme arayışı içerisindedir.					
23. Bizim acil ihtiyaçlarımızla daha az ilgilenirken kurumun amaçlarına ulaşması için daha fazla ilgilenmektedir.					
24. Yaptığımız şeylerin yöntemiyle ilgili bizleri yeniden düşünmeye teşvik eder.					
25. Bizlerin liderler gibi düşünmesini ve davranmasını sağlar.					
26. Takip etmemiz için iyi modeller sağlar.					
27. Genel amaç duygusunu bize hissettir.					
28. Çalışanlar arasında iş birliğini engeller.					
II. BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
29. Çalışma arkadaşım benim işimi engellese de yardıma ihtiyacı olduğunda ona yardım ederim.					
30. Yaptığım işlere başkalarının kontrolüne gerek duymayacak şekilde özen gösteririm.					
31. İşimi yapabilmem için gerekli imkanlara sahip olmamaktan dolayı şikayet ettiğim olur.					
32. İşlerin daha etkili ve hızlı yapılabilmesini sağlayacak öneriler aklıma gelirse bunu okul müdürümle paylaşıyorum.					
33. Çalışma arkadaşlarımı ilgilendiren kararlar aldığımda bu kararlardan etkilenecek kişileri bilgilendiririm.					
34. Okulum hakkında olumsuz görüşlere sahip insanların fikirlerini değiştirmeye çalışırım.					
35. İş yükü ağır olan arkadaşlarla işimin bir parçası olmasa bile yardım ederim.					
36. İşimi ve bana verilen görevleri çok ciddiye alarak hatasız yerine getirmek için özen gösteririm.					
37. Okulum, işimi iyi yapmamı sağlayacak imkanları sağlayamıyorsa bundan yakınmamın en doğal hakkım olduğunu düşünürüm.					
38. Düzenlenen toplantılarda kendi görevim ile ilgili konularda fikir ve önerilerimi çekinmeden söylerim.					

39. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					
40. Okulumun müşterisi olabilecek herkese okulumun hizmetlerinin tanıtımını yaparım.					
41. Arkadaşlarımın iş ile ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak için kendi zamanımdan fedakarlık yaparım.					
42. Okul dışında okula en çok vakit ayıran öğretmenlerden biriyim.					
43. Okulda bana verilen görevlerle ilgili şikayet ettiğim olur.					
44. Aklıma gelen önerileri ve yapıcı eleştirileri arkadaşlarımla ve okul müdürümle paylaşıyorum.					
45. Aynı hataları yapmamaları için deneyimlerimi arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
46. Okul içinde yetersizliklerden yakınsam bile dışarıda okulumdan övgü ile söz ederim.					
47. Özellikle dile getirmeseler bile işleri yoğunlaşan veya zor bir işle görevlendirilen arkadaşlarıma yardım ederim.					
48. Başım da kimse durmasa bile okul kurallarına uyarım.					
49. İşimi yapabilmem için gerekli malzemenin olmamasından yakınırım.					
50. Okul içindeki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
51. Görevimle ilgili bir konuda deneyim eksikliği nedeni ile zaman kaybetmişsem, aynı şeyin diğer meslektaşlarımda başına gelmemesi için onları uyarırım.					
52. Başkalarına bu okulda çalışmanın iyi olduğunu söylerim.					

EK-3. UYGULAMA YAPILAN OKUL VE KURUM İSİMLERİ
(ÇALIŞMA TAKVİMİ)

Okullar	Tarih	Öğretmenler
		İlköğretim 1-8 Sınıf Öğretmenleri Branş Öğretmenleri
125. Yıl İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
<u>27 Ağustos İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
75. Yıl Y.İ.B.O	02.01.2012-20.01.2012	
Ali Çetinkaya İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Ataköy İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Atatürk İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Ayşegül Arsoy İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Fatih İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Gedik Ahmet Paşa İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Hacı Ahmet Özsoy İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Hacı Hayriye Özsoy İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Hisarbank 100. Yıl İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Hoca Ahmet Yesevi İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Huriye Aşkar İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Hüseyin Sümer İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Kadayıfçioğlu Kız Y.İ.B.O	02.01.2012-20.01.2012	
Kadınana İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Karahisar İşitme Engelliler İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Kasımpaşa İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Kazım Özer İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Kocatepe İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	

Mareşal Fevzi Çakmak İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Mehmet Yağcıoğlu İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Merkez TOKİ İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Methiye Dumlu İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Namık Kemal İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Öğretmen Saniye Sayıoğlu İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Oruçoğlu İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Osman Atilla İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Özerler İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Özlem Özyurt İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Sahipata İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Salim Pancar İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Şemsettin Karahisari İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Ticaret Borsası İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Yavuz Selim İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Yüksel Varlı İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
Yunus Emre İ.Ö.O	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Cumhuriyet İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Dumlupınar İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Ekrem Yavuz İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Hüseyin Türkmen İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Nurettin Karaman İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	
<u>Selçuklu İ.Ö.O</u>	02.01.2012-20.01.2012	