T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESNEK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)

SEVAL BİRCAN YILMAZ YILDIZ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. TUNCER BÜLBÜL

EDİRNE, 2015

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVAL BİRCAN YILMAZ YILDIZ tarafından hazırlanan **OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESNEK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15.-16. maddeleri uyarınca …./……/2015 ..... günü saat ..... yapılmış olup, tezin **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU*** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr.Tuncer BÜLBÜL (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr.Ebru OĞUZ	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr.Gökhan ILGAZ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine /Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10080608
Yazar Adı / Soyadı	SEVAL BİRCAN YILMAZ YILDIZ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 46225236886
Telefon	5558736349
E-Posta	soezvtanl@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	OKUL YÖNETİCİLERİNİN ESNEK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLŞKİ(EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)
Tezin Tercümesi	INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' FLEXIBLE LEADERSHIP BEHAVIORS AND LEVEL OF TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS (EDIRNE PROVINCE SAMPLE)
Konu	Eğitim ve Öğretim = Education and Training
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2015
Sayfa	125
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. TUNCER BÜLBÜL 16018527538
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

10.07.2015

İmza:.....

Tezin Adı: Okul Yöneticilerinin Esnek Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Edirne İli Örneği).

Hazırlayan: Seval Bircan YILMAZ YILDIZ

ÖZET

Değişimin hızına uyum sağlamanın daha fazla önem kazandığı günümüzde, değişime uyum sürecini iyi yönetebilecek esneklikte eğitim yöneticileri yetişmesi önemlidir. Esnek liderlik modelinin eğitim örgütünde değerlendirilmesi için bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırma Edirne ili ve merkez ilçeleri Havsa, Meriç, Uzunköprü'yü kapsar. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin esnek liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemi, 112 resmi okuldan rastgele seçilen 401 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak esnek liderlik davranışlarını ölçmek için, Yukl (2010) tarafından geliştirilip, Türkçeye uyarlaması Bülbül, Acar Güvendir, Tunç ve Özdem (2015) tarafından yapılan "Yönetim Uygulamaları Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için ise; DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilip, Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının test edilmesi için Cronbach Alfa testi ve iki yarı güvenirlik analizi uygulanmıştır.

Analizler SPSS 22.0 paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t testi, Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması için Pearson korelasyon testi yapılmıştır.

Araştırmadaki bulgulara göre: Öğretmenlerin yöneticilerinin "Esnek liderlik yeterliliğine" ilişkin düşünceleri "çok katılıyorum" düzeyindedir. 41-50 yaş arası

öğretmenler yöneticilerini esnek liderlikte, kendilerini ise örgütsel vatandaşlıkta daha yüksek puanlamışlardır**.** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler; yöneticilerini esnek liderlikte, kendilerini de örgütsel vatandaşlıkta daha yeterli değerlendirmişlerdir. Sınıf öğretmenleri tüm alt boyutlarda, branş öğretmenlerine göre daha yüksek puanlama yapmışlardır. Esnek liderlik davranışlarına ait tüm alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise aralarında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Esnek, Liderlik, Esnek Liderlik Modeli, Örgüt, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Name of the Thesis: İnvestigation of the relationship between school managers' flexible leadership behaviors and level of teachers' organizational citizenship behaviours (Edirne Province Sample)

Prepared by: Seval Bircan YILMAZ YILDIZ

ABSTRACT

Adaptation to the speed of innovation is becoming more and more crucial nowadays, therefore it is really important to raise capable educational managers that can lead this innovation process succesfully. The aim of this study is to determine the relationship between the flexible leadership behaviour capabilities of school managers and the organizational citizenship behaviours of teachers,in Edirne Province and Havsa, Meriç, Uzunköprü districts.

Study sample consists of randomized 401 elementary and branch teachers who work in public schools. Data collecting instruments of study: for measurement of flexible leadership behaviours; 'Management Applications Scale' developed by Yukl (2010) and adapted to Turkish by Bülbül, Acar Güvendir, Tunç and Özdem. And for measurement of organizational citizenship behaviours; 'Organizational Citizenship Behaviour Scale' developed by DiPaola, Tarter and Hoy (2005) and adapted to Turkish by Taşdan and Yılmaz (2008). Cronbach Alpha Test and semiparametric reliability analysis were undertaken to test consistency of questionnaires.

Analysis were performed with SPSS 22.0 package software. In the analysis of data; descriptive statistics , t test, Mann-Whitney U test was used. Pearson correlation analysis was conducted to determine the relationship between variables.

The findings of this study are as follows: Teachers' perceptions of their managers' 'Flexible leadership capability' and its subscales referred to 'Strongly agree'.

41-50 year-old teachers consider their manager as more capable in terms of flexible leadership. It found a significant difference according to gender. Teachers with seniority between 21-30 years ; managers flexibly leadership, organizational citizenship rated themselves as more than adequate . Elementary teachers have made scoring higher than all sizes, branch teachers. When the correlation between all subscales of flexible leadership behaviours and organizational citizenship bahaviours is considered, a significant and positive relationship is proven to be existing.

Key words: Flexible leadership, flexible leadership modality, organization, organizational citizenship behaviour.

ÖNSÖZ

Öncelikle çalışmam boyunca sahip olduğu bilgi ve deneyimi benimle paylaşan, çalışmamın fikir aşamasından, sonuçlandırılmasına kadar her aşamada desteğini esirgemeyen, değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Tuncer BÜLBÜL'e; bölüme girişimden itibaren gösterdiği destekten dolayı sevgili hocam Yar. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL'e; her soruma cevap veren, birçok zaman yol gösteren değerli arkadaşım Arş. Gör. Gül KURUM'a; tez çalışmam boyunca önerilerinden yararlandığım tüm çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca eğitimim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, sevgi ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme, anlayışı ve desteği için sevgili eşime ve benimle birlikte yorulan canım kardeşim Tuğçe Nur YILMAZ'a ve son olarak da tezimde emeği geçen ismini sayamadığım herkese sonsuz teşekkürler.

Seval Bircan YILMAZ YILDIZ

EDİRNE, 2015

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiii**

BÖLÜM I

GİRİŞ 1
1.1. Problem 1
1.2. Amaç 5
1.3. Önem 5
1.4. Sınırlılıklar 7
1.5. Tanımlar 7

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN 9
2.1. Liderlik Kavramı 9
2.2. Liderlik Tarihçesi 10
2.3. Lider Nitelikleri ve Temel Özellikleri 10
2.4. Çağdaş Dünyada Lider 13
2.5. Liderlik Teorileri 15
2.5.1. Özellikler Teorisi 15
2.5.2. Davranışçı Teoriler 16
2.5.2.1.Blake ve Mouton' un Yönetim Izgarası 17

2.5.2.2. X ve Y Teorisi 19
2.5.3. Durumsal Teoriler 20
2.5.3.1. Fieldler' in Duruma Bağlılık Kuramı 21
2.5.3.2. Reddin'in 3-D Liderlik Teorisi 23
2.5.3.3. Yol Amaç Teorisi 24
2.5.3.4. Vroom' un Beklenti Teorisi 25
2.5.3.5. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Teorisi 25
2.5.4. Modern Liderlik Davranış Teorileri 25
2.5.4.1. Stratejik Liderlik 26
2.5.4.2. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik 26
2.5.4.3. Karizmatik Liderlik 27
2.5.4.4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderllik 28
2.5.4.5. Entelektüel Liderlik 29
2.5.4.6. Demokratik Liderlik 29
2.6. Esnek Liderlik 30
2.6.1. Esneklik ve Esneklik ile İlgili Kavramlar 33
2.6.2. Esnek Liderlikle İlgili Kişilik Özellikleri 35
2.6.3. Esnek Liderlik Teorisi 36
2.6.4. Esnek Liderlerin İş Üzerindeki Etkisi 45
2.7. Örgütte Davranış Olumlama Yaklaşımları 45
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 47
2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar 49
2.8.1.1. Örgütsel Bağlılık 49
2.8.1.2. Örgüte Uyma 50
2.8.1.3. Örgütsel Adalet 50
2.8.1.4. Örgüt Kültürü 51
2.8.1.5. Örgüt İklimi 52
2.8.1.6. Karara Katılım 52

2.8.1.7. Kişilik Özellikleri 52
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları 53
2.8.2.1. Özgecilik 54
2.8.2.2.Üstün Görev Bilinci 54
2.8.2.3. Centilmenlik 55
2.8.2.4. Nezaket 55
2.8.2.5. Sivil Erdem 55
2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları 56
2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşmasında Etkili Olabilecek Faktörler 59
2.9. Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık 59
2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sağlayan Liderler 63

BÖLÜM III

YÖNTEM 66
3.1. Araştırma Modeli 66
3.2. Evren ve örneklem 66
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 68
3.3. Verilerin Toplanması 68
3.3.1. Yönetim Uygulamaları Ölçeği 68
3.3.2. Yönetim Uygulamaları Ölçeği' nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular 68
3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği 70
3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular 70
3.4.Verilerin Analizi 71

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM 73
4.1.Yöneticilerin Esnek Liderlik Davranışı Göstermesine Ait Öğretmen Görüşlerinin Bulgusu ve Yorumlanması 73
4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Sergilemeleri ile Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler ve Yorumlar 79
4.3.Esnek Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Ait Boyutlara Etki Eden Faktörlerin Tespit Edilmesi 81
4.3.1.Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular 81
4.3.2. Öğretmenlerin Branşı ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arası İlişkinin İncelenmesi 83
4.3.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 84
4.3.4. Öğretmenlerin Kıdem Yılı ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 85
4.3.5.Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 88
4.4.Esnek Liderlik Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlar Arası İlişki-Korelasyon Analizi 91

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER 93
5.1. Sonuçlar 93
5.2. Öneriler 96
KAYNAKÇA 99
EKLER 113
EK 1: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Kullanım izni 113

EK 2: Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Kullanım İzni..... 114
Ek 3: Normallik Dağılım Tabloları..... 118
EK 4: Faktör Analizi Tabloları 125

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: İş Başında Yönetici Uygulamaları 12
Tablo 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası 17
Tablo 3: Yukl'un Taksonomisi 37
Tablo 4: Liderlik Davranışının Hiyerarşik Taksonomisi 40
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri 68
Tablo 6: Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Tablosu 71
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Tablosu 72
Tablo 8: Esnek Liderlik Davranışları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler 74
Tablo 9: Görev Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri 77
Tablo 10: İlişki Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri 78
Tablo 11: Değişim Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri 79
Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Boyutun Betimleyici İstatistikleri 80
Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri 81
Tablo 14: Cinsiyet Faktörü ve Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 83
Tablo 15:Öğretmenlerin Branşı ile Boyutların Karşılaştırılması 84
Tablo 16: Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 85
Tablo 17: Öğretmenlerin Kıdemi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 87
Tablo 18: Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 89

Tablo 19: Esnek Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkiler 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Esnek Liderlik Modeli..... 38

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem

Günümüzde insanlar yaşam sürelerinin yaklaşık dörtte birini okullarda eğitim alarak, bir o kadar zamanı da çocuklarının öğrencilik sürecinde okul ile ilişki içinde bulunarak geçiriyorlar. Okul başarısı pek çok zaman hayatta da başarıyı beraberinde getiriyor. Bu nedenle insanlar okulda başarı sağlayabilmek adına okul ile uyumlu olma eğilimindeler. Toplumda istenen değişimi sağlayabilmede eğitim örgütlerinin etkisi büyüktür. Toplumda değişen, gelişen bir yapı oluşturmak için eğitim örgütlerinin yenilenebilir yapı geliştirmesi önemlidir.

Örgütler başarı ve verimlilik sağlayabilmek için maddi kaynak kullanımının en önemli etken olduğunu düşünmüş, araştırma ve iyileştirme çabalarını bu bağlamda sürdürmüştür. Ancak örgüt başarısında insan kaynaklarını etkili kullanmak çok daha önemlidir. Neticede diğer tüm kaynakları kullanacak olan da yine insandır. Okul, bir işletmeden daha çok bir insan topluluğudur. Sosyolojik açıdan baktığımızda okul, bir bakıma insanları sosyal hayattaki farklı rollere hazırlayan bir yer olarak görülür. Aslında geniş toplumda oluşan rol dağılımı, burada da vardır. Okul denilen yer, kimilerine göre örgüt, kimilerine göre işletme kimilerine göre aile, kimilerine göre de insan topluluğu olarak tanımlanabilir. Sonuncusu temel alındığında okul, her şeyden önce bir insan grubudur (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2012: 49). İnsan topluluğu olan

okulu, örgüt olarak ele aldığımız zaman karşımıza örgütsel bir yapılanma ve bu yapılanmayı harekete geçirecek sistem öğeleri olarak; yönetici ve izleyenler çıkıyor. Yönetici ve izleyenleri arasındaki ilişki sistemin işlerliğine dolayısıyla da örgüt başarısına etki eden unsurlardandır denilebilir.

21. yüzyıl, yönetim ve yöneticilik anlayışına yeni bir boyut getirmiştir. Artık sadece emir veren değil, yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği tartışılmaktan ziyade kabul gören bir duruma gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da yöneticilerde liderlik vasıfları aranmaya başlanmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Yöneticilerin duvarların ötesini görmesi beklenemez. Sosyal etkileşim yaratacak ilişki ağları kurmak direnci kıracaktır. Aksi durumda birbirinden habersiz klikler, gruplar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyerek okul yönetiminde zorluklar yaratabilecektir (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011). İletişim konusunda yetenekli ve iyi ilişkiler kurmanın öneminin farkında olan bir yönetici duvarların içinde kalacak, okulda olası sorunları sezme avantajına da sahip olacaktır. Yöneticilerin içeride olması ona aynı zamanda grubun lideri olabilme şansı doğuracaktır. Ancak yöneticiler çoğunlukla mevcut gerçeklikleri kavramaya çalışmaktan ziyade, alışkanlıklar ve geçmiş başarılar temelinde davranma eğilimindedir. Oysa bir duruma uygun düşen bir liderlik davranışı tipi, bir başka duruma hiçbir şekilde denk düşmez (Werner, 1993: 18). Yöneticiyi lider yapan davranışlardan biri ve belki de en önemlisi; farklı durumlara uygun davranabilme esnekliğine sahip olmasıdır. Örgütte esnek olmak adaletli davranmayı kolaylaştırabilir.

Eşitlik her zaman adalet anlamına gelmeyebilir. Tüm insan topluluklarında olduğu gibi öğretmenler de aynı okulda farklı kişiliklere, hassasiyetlere ve ihtiyaçlara sahiptirler. Biri için ödül sayılan, diğerine ceza bile olabilir. Okulda her öğretmeni, insan olarak tanıyan, izinler, görev dağılımı ve gerektiğinde pozisyon değişimine olanak sağlayarak, kişiye ve şartlara özel davranabilecek bir lider örgütte adalet ve güven

ortamını sağlayarak öğretmenlerin gönüllülük esaslı davranışları sıklıkla yapmalarını sağlayacaktır. Öğretmenlerin kendini örgütün vatandaşı olarak görmesini sağlayan liderin bu esnek davranışı örgütü değişime ayak uyduran, başarılı ve yenilenebilir hale getirmesi beklenir. Bu durumun öğrenci, öğretmen, veli ve yönetici için fayda sağlayacağı gibi toplumun geneline yayılan olumlu bir etki sağlayacağı düşünülebilir.

Toplumun bu refah ortamına erişebilmesi için; okul yöneticisi müfredatı ve yönetmelikleri olduğu gibi uygulayan değil risk alan, inisiyatif kullanan, yeni duruma kolay uyum sağlayan, esnek bir lider olmalıdır. Yukl'a (2006) göre bir yönetici bağlarından kurtulmalı, farklı pozisyonlarda görev yapanlara göre uygun liderlik davranışını seçebilecek esneklikte olmalıdır. Gelişen ve değişen dünyada yeni durumlara uyum sağlayabilmek için okullar da yenilikçi olmalıdır. Yenilikçi okullar, yenilikçi düşünürlere olanak veren ve onları destekleyen, bilgi paylaşımını teşvik eden, kalıpların dışındaki girişimlerin meydana getirilmesine olanak verecek kadar esnek yapı ve süreçlerden oluşmaktadır (Watt, 2002, Akt. Bülbül, 2012).

Okullar makinenin dişlileri gibi tanımlanamayacağına göre, her işlemin yasal emirle yürütülmesi zorlaşabilir. Okuldaki işgörenler bu esnekliği taşıyabilmelidirler. Aksi halde her köşe başına asılmış yazılı emirler ve yöneticilere ihtiyaç duyulması kaçınılmazdır. Katı bir hiyerarşik yapılanma, sürekli bir dış kontrol, işe dönük katı yasal düzenlemeler okul işgörenlerinin örgütsel bağlılığını düşürebilir aynı zamanda ortak amaca katkı düzeyini de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle okullar, bulundukları çevrenin bir organı olarak ve işgörenlerin okul ile ilgili değişmede söz sahibi olduğu yapılanmalar olarak örgütlenmelidirler. Bu yapılanmada lider-yöneticiler görev almalıdırlar (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011).

Modern toplumların artan gereksinimlerine yanıt vermek durumunda olan eğitim kurumlarının bu süreçte, geçmişe oranla daha esnek ve yenilikçi bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Bülbül, 2012). Bürokratik engellere takılmadan istenilen birimde çalışmak, verimliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini

sağlayacaktır. Esnek liderler örgüte bağlılığı arttırdığı gibi bir yöneticinin esnek bir lider olabilmesi onun örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olması ile ilgilidir.

Farklı yönetim biçimleri öğretmenlerin okula katkılarını etkileyebilmektedir. Okul yöneticileri öğretmen ilişkilerini düzenleyip açık bir iklim ortamı yaratabilmelidir. Yasallık ve sorumluluk yöneticilerin içinde boğuldukları, etkilerini kıran aracılar olmamalıdır. Tecrübe okullarda işlevsel olarak değerlendirilmelidir. Bunun yolu daha esnek ilişki ağları yaratmaktır (Dönmez, Uğurlu ve Cömert, 2011).

Esnek liderlerin çoklu görevleri aynı anda yapabilme becerisi ve değişen durumlara uyum sağlama yeteneği olmalıdır (Yukl, 2006). Çoklu görevler, örgüt hedeflerini iyi belirlemek ve hedeflere ulaşmak için doğru birimde doğru kişinin olması ile mümkündür. Etkileşimli bir ortamda işgörenlerin kendilerini ifade edebilmeleri, işgörenlerin kişilik tiplerini gözlemleme imkanı verirken, böyle bir ortam esnek bir lider tarafından oluşturulabilir. Esnek liderlerin okullarda kendiliğinden çalışma davranışı gösterenlere destekleyici lider, çalışma motivasyonu düşük kişilere güdüleyici lider ve benzeri durumlarda farklı kişilere farklı liderlik rollerini kullanarak, örgütte istenilen sinerjiyi yaratması örgütsel vatandaşlık davranışını arttırır.

Düşünen, kurgulayan, sürekli yeniyi ve farklıyı arama çabası olan geleceğin okul yöneticisi, duyarlılığı ve sezgisiyle olayları önceden kavrayıp, yorumlayan, öneriler sunabilen ve toplumu uyarabilen bir birey olmalıdır (Dönmez ve Sincar, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt açısından istenilen-arzulanan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır (Organ, 1997: Akt: Sezgin, 2005). Eğitim örgütleri görevlerinde titiz ve dakik davranan, işini severek çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler alan, okul meselelerine daha fazla kafa yoran işgörenlere ihtiyaç duymaktadır (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008). Bu

davranışları gösteren bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Greenberg ve Baron ise örgütsel vatandaşlık kavramını bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Akt: Gürbüz, 2006). Okullar sadece formal eğitim veren kurumlar değildir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı önemlidir, çünkü okullar resmî olarak ifade edilmiş olan örgüt içi görev ve iş tanımları vasıtasıyla hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan davranışların tamamını önceden tahmin edemez (George ve Brief, 1992; Akt: Özdemir, 2010). Bu olumlu davranışları gösterip göstermemek örgüt içindeki koşullardan, kişinin kendi özelliklerinden ve yaşantısından etkilenebilmektedir.

Bir topluluğu mükemmelleştiren en önemli etken üyelerin tüm yeteneklerinden yararlanmasını sağlayan iç uyumluluk durumunun ne derece yaratılabildiğidir. Uyum toplumun en yetenekli üyelerinin becerilerinden azami ölçüde yararlanılmasını sağlar (Goleman, 1998; Akt: Töremen ve Karakuş, 2008). Etkili bir lider bir biriyle uyumlu davranış ve programları bulur ve bundan bir sinerji yaratır. Esnek lider oluşacak durumları önceden sezinleyip önlem alabilecek yeteneğe sahip olmalı, her durum ya da her birey için aynı liderlik davranışını sergilememelidir (Yukl, 2006).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde okul liderlerinin seçtiği liderlik davranış modeli etkili olacaktır. Gelecekte karşılaşacağı sorunları çözebilecek nitelikteki bireyleri yetiştirecek okulların yöneticileri, esnek yönetim modelini okullarında hayata geçirebilirler (Yalçın, 2009). Bu bağlamda okullarda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin de bilgilerin, yöntemlerin değişebileceğini kabul edip esnek liderler olmaları gerekli olmaktadır.

Esnek liderlik üzerinde çok az çalışılmış bir liderlik modelidir. Yukl'un (2006) da dediği gibi esnek bir lider gelecekte olabilecekleri sezinleyen buna göre önlemler alan ve uygun alan yaratan kişi olmalıdır. Geleceği görüp, yorumlayıp, değerlendiren

bir lider, yarının lideri olacaktır. Liderlik modelinin uygulamadaki başarısını ölçülebilir kılan davranışlardan biri örgütsel vatandaşlıktır. Bu doğrultuda bu çalışmanın problemi; eğitim örgütlerinde yöneticilerin esnek liderlik uygulamasının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin gösterdikleri esnek liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri nasıldır?
3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, eğitim durumu, kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, eğitim durumu, kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları arasında bir ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Liderler örgütün her biriminden çıkabilir, seçtikleri davranış modeli ile bağlantılı olarak örgütte olumlu ya da olumsuz etki yaratabilirler. Örgütte gözlemlenen bu lider davranışları çoğunlukla bilinçli seçimler sonucu değil, gözlem ve önerilerle şekillenmiştir. Ancak lider davranışlarının rastlantısal olarak seçilmesi başarı için risk unsuru doğurur. Liderin örgütün hangi biriminden çıkacağının tahmin edilemezliğinden,

lider olması beklenen yöneticinin eğitiminde doğru liderlik modelini seçmesi, belli ilke ve yaklaşımları takip etmesi, yöneticiliğinde başarı elde etmesi açısından önemlidir.

Kültürel anlamda sıkı, yapı olarak gevşek olan okul örgütlerinde yöneticiler, resmi kurallar ya da formal otorite yerine, kişisel etkileme gücünü kapsayan informal etkiyi temel almalıdır (Töremen ve Karakuş, 2008). Liderler işgörenlerin duygularına ulaşarak, onlardan biri olarak birlikte fark yaratabilirler.

Örgüt başarısı için kişilerin yazılı kuralların üstünde, gönüllülük esaslı davranışlar sergilemesi başarının sağlanması ve sürdürülmesi için son derece önemlidir. Alanyazın incelendiğinde kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayacak esnek liderlik modeli ile ilgili bir çalışma yapılmadığı, özellikle değişim çağına uyum sağlayacak en önemli liderlik modellerin biri olan, birçok modelden beslenen esnek liderlik modeli ilgili çalışmalar yetersizdir. Çalışma alanyazında bu boşluğu doldurması, ilkokul ve ortaokul gibi eğitimde değişimin çok olduğu kurumlardaki liderlere bir yaklaşım seçeneği sunması açısından önemlidir.

Bu çalışmanın sonraki çalışmalara ışık tutması, eğitim örgütlerindeki liderlere alternatif bir model oluşturması ve eğitim yönetimi planlamalarına fayda sağlaması amaçlanmıştır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılı güz dönemi Edirne il merkezi, Havsa, Meriç ve Uzunköprü ilçeleri, ilkokul ve ortaokul sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Lider: Lider grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004).

Esnek Liderlik: Çoklu görevleri optimal dengede tutabilen, konumlar ve liderlik tipleri konusunda uyumlu değişimler sağlayabilen liderlik modelidir (Yukl, 2008).

Örgüt: Bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir (Robbins ve Judge, 2012: 5).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde, doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesinde yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır (Organ, 1997).

BÖLÜM II

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Liderlik Kavramı

Geçmişte lider kelimesi nüfuslu, güçlü, kararlı, hatta hükmeden gibi kavramları akla getiriyordu. Ancak 21. Yüzyılda liderlerin, farklı liderlik özelliklerine sahip olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bennis'e (1994) göre bu özellikler, vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesarete sahip olmaktır (Akt: Titrek, 2013: 145).

Werner (1993: 16) liderliği, bir statü ya da otorite işlevinden çok, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle alakalı bir işlev olarak tanımlar. Ayrıca liderlik çoğu kez içinde bulunulan şartlar ve zaman süreci tarafından şekillendirilen bir süreçtir. Başka bir ifade ile liderlik içinde bulunduğunuz sahneye göre değişme özelliği göstermektedir (Gökçe, 2011).

Zaman liderlik için dikkate alınması gereken bir unsurdur. Geçmişin tecrübelerini, bugünün şartlarını ve geleceğin risklerini göz önünde bulundurabilmek liderlik konumu için önemlidir. Bu konuda Courtis (1993: 88); "liderlik, geleceğin ne kadarının bugün ortaya çıktığını bilmektir. Gelecek her zaman, olabilecekleri açıklığa kavuşmadan uzun süre önce görenlerin olacaktır. Liderler, olabilecekleri görme ve bunları gerçekleştirmeye çalışma özelliğine sahiptirler. " demiştir (Akt: Demir Uslu, 2011).

Liderlik sadece liderin karakterine, davranışlarına göre değil aynı zamanda olayların doğası gereği liderin bu olaylara yaklaşımının da çok farklı olabilmesi nedeniyle anlaşılması oldukça zor bir kavramdır. Ayrıca liderlik manevi değerlerin önemli olduğu kültürlerde ortaya çıkar. Liderlik çok karmaşık bir kavram olmasına

rağmen bu konuda öğrenciler ve uygulayıcılar için yararlı olabilecek çok sayıda veri ve kazanımlar elde edilmiştir (Hoy ve Forsyth, 1986: 118-120). Liderlik konusu hala pek çok farklı açıdan incelenmeye ve geliştirilmeye devam etmektedir.

2.2. Liderlik Tarihçesi

İngilizce liderlik (leadership) sözcüğü eski leith kökünden gelmekte ve savaşta olduğu gibi "ileri atıl ve öl" anlamına gelmektedir. Bu tanıma göre B grubuna şiddet uygulamak üzere A grubuna liderlik edenler "liderdir" (Gerzon, 2006, 42). Liderlik etmek kelimesinin Anglo-sakson kökü "yol" ya da "yön" anlamına gelen lead' dir. "Seyahat etmek" veya "gitmek" anlamına da gelen "leaden" fiilinden gelir. Kelimenin manasını bu yolda yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunanca' da karşılığı "hegemon" olup, Romalıların lider anlamına gelen "dux" kelimesinde olduğu gibi, "yol" ya da "seyahat" imajına denk gelir. Latince' de geminin dümencisi manasına gelen "gubernatör", ya da "governor" da anlamına netlik kazandırıyor (Adair, 2005: 66; Akt: Zel, 2006: 109).

Liderliğin incelenmesinin tarihi, M.Ö. 400'lü yıllarda Platon'un "Devlet" eserine dayanır (Lunenburg ve Orstein, 2013: 100). İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik tarihi zamanla içerik değiştirtir. Bu durum daha önce üzerinde durulmayan, gelecek, değişim, yenilik, reform kavramları gündeme getirmiştir (Taş ve Önder, 2010).

1970'lerde başlayan etkili okul hareketi 1980'lerde öğretimsel liderin etkililiği gibi çalışmalarda etken olmuştur. Etkili okul hareketi, öğretmen niteliğini artırmaya ve öğretim sürecine destekte bulunmuştur. Okul yöneticileri öğretimsel lider olarak kabul görmüş ve okul müdürleri, etkili öğretimin nasıl olacağını bilip, öğretmenleri bu konuda destekleyen bir rol üstlenmişlerdir. Bu hareketle birlikte okul yöneticilerinin birer lider olması gerektiği görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır (Titrek, 2013: 165).

1980'li yıllarda temel bir yönetim rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır. Ancak giderek okul liderliği alanında, okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanır olmuştur (Yörük ve Akalın Akdağ, 2010).

2.3. Lider Nitelikleri ve Temel Özellikleri

Liderliği tanımlayabilmek ve liderlik özelliklerini belirleyebilmek için pek çok çalışma yapılmıştır. Liderliğin incelenmesinde en zorlu ve karmaşık konu liderlik için belirleyici olduğu söylenen niteliklerin sayısıdır. Werner (1993: 34), yapılan bir araştırmada, ilgili alanyazında liderlik niteliklerini tanımlayan tek sözcüklü 17 bin terim olduğunu, liderlik niteliklerine ilişkin 106 inceleme üzerinde yapılan başka bir araştırmada da, sayılan niteliklerin yalnızca yüzde beşinin, başka çalışmalarla ortak olduğunu söyler. Alanyazın üzerinde yapılan ayrıntılı bir çalışmada da, lider kişiliklerine ilişkin çeşitli incelemelerin tutarlı bir nitelikler modeline sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Öncelikle, nitelikleri doğru ölçebilmek bir yana, herkesin kabul edebileceği şekilde tanımlamak dahi son derece zordur (Werner, 1993: 34). "Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır." atasözünde de olduğu gibi her liderin sahip olduğu nitelikler ve kullandığı yöntemler birbirinden farklıdır çıkarımı yapılabilir.

Werner (1993) de bu konuda, yöneticinin liderlik davranışının bazı temel tiplerine sahip olması gerektiğini söyler. Bu davranışlar görev performansına ve hedefe ulaşılmasına yönelmek, insanların birbirleriyle ilişkilerinde karşılıklı kabul, saygı ve yardımseverlik ruhu oluşturmak, güdülemek işgörenlerin ihtiyaçlarına ve haklı şikayetlerine karşı duyarlı olmak, bu ihtiyaçlarını karşılama çabalarında onlara yardım etmek, örgütün diğer birimleriyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak insanların iş çabalarını kolaylaştırmak ve örgüt talepleriyle personel beklentilerini, her iki tarafın da kendini özleştireceği ve birbirinden gurur duyacağı şekilde bütünleştirmeye çalışmaktır

(Werner, 1993: 51). Werner'in geleneksel yöneticiliğe ait davranışları sınıflandırdığı ve geleneksel uygulamaların özellikleri Tablo 1' de görülmektedir.

Tablo 1: İş Başında Yönetici Uygulamaları

Değişken	Hükmedici	Sahte Demokratik	Uzlaşmacı	Paternalist	Bürokratik
Liderlik temeli	Zorlayıcı güç	Grup dalkavukluğu	Dalgalanmayı önleme yeteneği	Elemanların kişisel bağlılığı	Konum gücü
Alışılmış davranış	Kibirli	Elinden tutmak	Talepte bulunmak	Korumacı	Törensel
Liderlik ortamı	Despotik	Aşırı müsamahakar	Rica edici	Akrabalık	Protokol bilinçli
Liderin rolü	Sürücü	Grubu sürdürücü	Korkuluk	Çoban	Gözetimci
Elemanların rolü	Şefe itaat etmek	Gruba uymak	Kendi yoluna gitmek	Babanın hoşuna gitmek	Kurallara uymak
Performans yönelimi	Söyleneni yapmak	Çatışmadan kaçmak	Uzlaşma	Evlat tavrı talep etme	Sıradanlığı desteklemek
Karar alma süreci	Diktotöryal dayatma	Grup düşünmesi	İdarei -maslahat	Hayırsever dayatma	Resmi politikalara bağlılık
Lider-eleman ilişkisi	Düşmanca	Karşılıklı bencillik geliştirme	Karşılıklı kayıtsızlık	Baba-çocuk	Biçimsel nezaket
Kontrol yönetimi	Tehdit ve cezalar	Grup tiranlığı	Karışma	Koşullu sevgi	Bürokratik kuralların uygulanması
Elemanların tepkisi	Öfkelenme ve sabote etme	Dışa dönüklük	Lideri hor görme	Babaya olduğu gibi	Hoşnutsuzluk
Çatışma çözme yönetimi	Bastırma	Çatışmayı inkar etme	Anlaşmamak üzerinde anlaşmak	Üzerini yağlamak	Yasal yollara başvurmak
İletişim	Yukardan aşağı ve ısrarlı	Özgür ama özgün değil	Aralıklı ve gerilim giderici	Yukardan aşağı ve rahatlatıcı	Yukardan aşağı ve anonim
Motivasyon süreci	Zorlama ve kırbaçlama	Grubu yabancılaştırma korkusu	Tutarsız teşvikler	Duygusal yönlendirme	Resmi ödül ve cezalar
Moral gösterge	Köle bağımlılığı	Grup hoşnutluğu	Dert yokluğu	Liderin isteklerine razı olmak	Şikayet yokluğu
Elemanların karşılanan ihtiyaçları	Varlığı sürdürme ve sakınma	Aidiyet	Sahte bağımsızlık	Bağımlılık	Güvenlik

Kaynak: Werner, 1993; 105-108

Tablo 1' de görüldüğü üzere hükmedici, sahte demokratik, uzlaşmacı, paternalist, bürokratik gibi geleneksel yönetici davranışı sergileyen yöneticilerin, örgütlerinde; itaat etme, var olan düzeni sürdürme, lidere duyulan olumsuz hisleri gizleme, kurallara sıkı

sıkıya bağlılık gösteriliyor. Bunun yanında gönüllü davranışlar ve başarıya yönelik girişimci davranışlar olmadığını görülmektedir.

Geleneksel yaklaşımlarda liderden beklenenler ile modern çağda liderden beklenenler arasında farklar vardır. Zaman içerisinde nitelikler, davranışlar ve dışsal etkenleri göz önünde bulundurma yaklaşımlarının liderlik için değişme ve gelişme süreci olduğu söylenebilir.

2.4. Çağdaş Dünyada Lider

Yeni liderlik araştırmaları daha önce liderliğin ihmal edilen yönü olan lider ve izleyen arasındaki dinamikleri de kapsamaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşımlar liderlikte özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği etkililiği attırıcı liderlik anlayışı olarak adlandırılmıştır (Erturgut, 2009).

Değişim hızının çok yüksek olduğu bugün için lider; değişimin kurumsallaşması noktasında örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve davranışların yerleşmesini sağlamada önemli görevlere sahiptir. Bu anlamda bugünün dünyasını şekillendirmede yarının dünyasını hayal edebilme yeteneğine sahip liderlerin önemli bir yeri olacaktır (Gökçe, 2011).

Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı ana yöntem “empati “ yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir. Lider, etkileyici bir vizyon sahibidir. Vizyonu, gelecekte elde edilmesi imkansız olmayan bu duruma karşın kolaylıkla da elde edilemeyen ortak ve cazip bir hedeften oluşur. Vizyon, kararlara yön gösterebilecek kadar hedefe odaklı, diğer bir yandan inisiyatif kullanmayı teşvik edecek kadar esnek olmalıdır (Akıncı, Vural ve Coşkun, 2007: 87). İyi bir iletişimci istediği sonuca ulaşıncaya dek farklı iletişim biçimlerini dener. Kullandığı iletişim biçimi istediği sonuca götürmüyorsa, bu iletişim biçimini ya da iletiyi

değiştirebilecek esnekliğe sahiptir. Farklı kişilerle farklı iletişim biçimleri ve teknikleri kullanabilir (Karip, 2010: 102).

İletişimde esnekliğin sağlanması için, gerektiğinde katı, gerektiğinde ödün veren, gerektiğinde ise daha yumuşak bir tutum sergilenmelidir. Belirli bir tutuma kilitlenip kalmak karşı tarafın size karşı kullanabileceği bir yargı oluşmasına neden olabilir. Değişken bir tutumla başa çıkmak sabit bir tutumla başa çıkmaktan çok daha kolaydır. Ancak burada bahsedilen sürekli olarak taleplerin değişmesi değil, talepleri iletmedeki davranışın değişmesidir (Karip, 2010: 186). Etkili lider hem kendi ihtiyaçlarını hem de işgörenlerin ihtiyaçlarını giderebilecek, bu becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilecek duyarlılık ve esnekliğe de sahip olmalıdır (Gordon, 1997: 20-21; Akt: Tunçer, 2010).

Doğru karar veremeyen muhakeme gücünden ve kavrayışından yoksun lider vizyon eksikliğinden dolayı başarısız olur. Ancak bir liderin doğru olanı bilmesi yetmez, doğru olanı yapabilecek becerisi de olmalıdır, aksi takdirde etkisizlikten dolayı başarısız olur (Pfeffer, 1999: 16; Akt: Tunçer, 2010).

Sürekli vaadler veren lider şüphe uyandırır. Vaadlerinin etkileyebilmesi için uygulamalarını net bir sonuçla ortaya koyması gereklidir. Uygulamalar ve vaadler uyuşmuyorsa, lider ile işgören arasında beklenilen güven ortamı oluşamaz (Arslantaş ve Dursun, 2008). Güven ortamı oluşturmak liderden beklenen bir başka niteliktir.

Etkili ve güçlü liderler, karmaşık problemlere basit cevaplar bulma, neyin önemli olduğuna karar verme gibi bir yeteneğe sahiptirler. Başarılı liderler, başkalarına çok karmaşık gelen problemleri kolaylıkla ve basit bir şekilde çözerler (Turan, 2007: 170).

Çağdaş liderlerin işi, yeni liderlik modelleri arasından yeni örgütsel modeller yaratmaya yardımcı olmaktır (Urbanski ve Nickoloau, 2006; Akt: Can, 2006). Örgütsel modeller yaratmak için örgütsel değişim sağlanmalıdır. Örgütsel değişimi sağlamak;

çatışmayı yönetmek, çağın gerisinde kalmış işlem, görev, yapı ve amaçları sorgulamak ve değiştirilmesi için gerekli iklimin oluşumuna destek sağlamakla olur (Karip, 2010: 37).

2.5. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerinin gelişimini özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve modern liderlik teorilerinden oluşan dört ana aşama seklinde özetlemek mümkündür (Demirbilek, 2003: 23).

2.5.1. Özellikler Teorisi

Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelen ve de sonradan elde edilemeyen bir özelliktir. Bu kuramın temellinde liderlerin doğuştan gelen bazı üstün kişilik özelliklerinin olduğu varsayımına dayanır. Rollinson'a (2002) göre ilk olarak 20. Yüzyıl başlarında ortaya çıkan bu yaklaşım uzun süre geçerliliğini korumuştur ve bugün bile "lider doğulur" fikri çok yabancı gelmemektedir. Tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu söyleyen Caryle, "Büyük adamlar okulu" diye adlandırdığı yaklaşımında; bazı insanların, belirli özelliklere sahip olarak doğduklarını ve bu özelliklerin onların lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını ifade eder(Titrek, 2013: 158).

Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zeka, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık) (Gökçe, 2011). Robbins ve Judge özellikler teorisini,

liderleri lider olmayanlardan ayıran kişilik özellikleri ve karakteristikleri olarak tanımlar (2012: 377).

İşe bağlılık ve deneyime açıklık dışa dönüklük kadar olmasa da liderlik ile güçlü bağlantı göstermektedir. Bu görüşler ışığında özellik teorileri bir öneri getirmektedir. İnsanlarla birlikte olmaktan hoşlanan ve otoritesini hissettirebilen (dışa dönüklük), disiplinli, sadakatlerini koruyabilen (işe bağlılık), yaratıcı ve esnek (açıklık) olan kişiler liderlik konusunda avantaj sağlayan kilit özelliklerdir (Robbins ve Judge, 2012: 378).

2.5.2. Davranışçı Teoriler

Liderlik davranış teorileri; liderleri lider olmayan kişilerden ayıran davranışları belirlemeye çalışan teorilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 380). Özellik teorisinde, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynuyordu. Davranışçılık kuramında ise, liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı önemlidir. Bu teorinin, özellik teorisinden farkı ise, kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Etkili liderlik tarzını, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un geliştirdiği yönetim tarzı (yönetim ızgarası) matrisidir (Gökçe, 2011).

2.5.2.1. Blake ve Mouton' un Yönetim Izgarası

Blake ve Mouton'un Yönetim ızgarası üretime olan ilgi ve insana olan ilgi olarak ikiye ayrılır. Bu iki ilgi Blake ve Mouton (1985), tablosunda özetlenmiştir. Yönetim ızgarasında 1; düşük ilgiyi, 5; orta ilgi ve 9; Yüksek ilgiyi ifadae etmektedir. Blake ve Mouton, liderin otoritesini nasıl kullandığının üretime etkisini Tablo 2'de ile açıklamaya çalışmıştır.

Tablo 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası

		Üretim								
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
İnsana İlgi	**1**	**Cılız Liderlik**								**Göreve Dönük Liderlik**
	2									
	3									
	4									
	5					**Orta Yolcu Liderlik**				
	6									
	7									
	8									
	9	**Şehir Kulübü Liderliği**								**Takım Liderliği**

Kaynak: Blake ve Mouton, 1985,11

9,1 Göreve Dönük Liderlik

Otorite ve güce dayanan, insan faktörünü hiçe sayan liderlik anlayışı. Yönetici tam olarak İşgörenlerin ne yapacağını dikte etmektedir. İnsan ilişkileri zaman kaybı ve otorite eksikliği gibi düşünülür ve bürokrasi ön plandadır (Blake ve Mouton, 1985).

1,9 Şehir Kulübü Liderliği

Temel amaç için üretimdeki düşmeyi göze alarak işgörenlerin mutluluğunu göz önünde bulunduran liderlik anlayışı. İnsan merkezli yönetim için kullanılmaktadır. Bu yönetim şeklinde yöneticiler ürün veya sonuçlardan çok insanların rahatı veya güvenliği gibi konularla uğraşmaktadır. Bu şekilde insanların performansının artacağına inanmaktadırlar (Blake ve Mouton, 1985).

1,1 Cılız Liderlik

Çalışma ve üretime minimum önem veren liderlik anlayışı. Üretimin en yüksek düzeylerde görülmesi asla beklenemez çünkü işgörenler tembeldir ve işlerine karşı ilgisizdir. Bu tür bir yönetim şeklinde yönetici kendine verilen emirleri işgörenlere iletir, üst düzey yöneticilerin emirlerini sadece aktarır. Emirler genel ve belirsizdir (Dindar,2001).

5,5 Orta Yolcu Liderlik

Yönetime ve insanlara ortalama düzeyde önem veren liderlik anlayışı. Yönetici dengeyi korumaya çalışmakta ve aslında hem işgöreni hem de işletmenin menfaatlerini koruyor görünmektedir. Ancak bu şekilde ne işletmenin ne de işgörenin istekleri tam olarak karşılanmamaktadır (Blake ve Mouton, 1985).

9,9 Takım Liderliği

Bu tür lider başarılı liderdir. Üretime ve işgörenlere en üst düzeyde önem verir. Örgüt amaçlarının yanında bir o kadar da sosyal ilişkilerin önemli olduğu bilir. Bunun sonucu olarak yüksek seviyede iş başarısının sağlandığı bir grup oluştururlar. Önemli olan işgörenlere çalışmanın amacını anlatabilmek ve vizyondaki paylarını gösterebilmektir. İletişim, üstler ve ast arasında açık ve samimidir (Yeşilyurt, 2007). Hem üretime, hem insanlara maksimum ilgi göstererek sonuç odaklı takım çalışması yaratmayı amaçlayan liderlik anlayışıdır (Blake ve Mouton, 1985).

1940’ ların sonunda Ohio Devlet Üniversitesi’ nde lider davranışının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda en kapsamlı ve en çok izlenilen davranış teorileri ortaya konulmuştur. Binden fazla boyut ile başlayan çalışmalar, işgörenler tarafından tanımlanan en çok iki liderlik davranışına kadar daraltılabilmiştir. Araştırmacılar bunları “ yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış “ olarak anlatmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2012: 380). Yapıyı harekete geçirme; liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Anlayış, nezaketçi ile kendine bağlı işgörenler arasındaki ilişkiyi, karşılıklı içtenlik ve güveni, çalışma grubunun üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmeyi ve katılımcı yönetimi ve iki yönlü iletişimi yüreklendiren bir tutumu ifade eder (Werner, 1993: 40-41).

Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilen liderlik çalışmaları da benzer amaçları taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, performans etkililiği ile beraber görülen lider davranış özelliklerini belirlemektir (Robbins ve Judge, 2012: 380).

Michigan grubu aynı zamanda iki davranışsal boyut keşfetmiştir. *İşgören odaklı liderler***,** işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan ve kişiler arası ilişkiyi gözeten liderdir. *Üretim odaklı liderler* ise grup işlerinin başarılmasına odaklanıp iş tekniği ve içeriği ile ilgilenen liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 380).

2.5.2.2. X ve Y Teorisi

Douglas McGregor insanlara ilişkin iki zıt görüş öne sürmüştür; bu teorilerden biri temelde negatiftir, X teorisi olarak adlandırılır. Diğeri ise temelde pozitiftir Y teorisi olarak tanımlanır. Yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerini inceledikten sonra McGregor yöneticilerin insanlara ilişkin görüşlerinin temel yargılara dayandığını belirlemiştir,

yöneticiler işgörenlere yönelik davranışlarını bu inanç ve kalıplara göre belirlemektedir (Robbins ve Judge, 2012: 206).

X teorisine göre yöneticiler işgörenlerin doğal olarak işten kaçındıklarına inanmaktadırlar, bu nedenle yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalıdırlar (Robbins ve Judge, 2012: 206). Y Teorisi ise tamamen farklı varsayımlara dayanır. Çalışma oyun kadar doğaldır, şartlara bağlı olarak tatmin edici de olabilir, cezalandırıcı da. İnsanlar sorumluluk üstlenmeye yalnızca yetenekli değil, şartlar elverdiğinde isteklidir de. Aynı zamanda kendi kendilerini yönetebilirler. Motivasyon yöneticinin insanlara yaptıklarından çıkmaz; motive edici kuvvetler işgücünün kendi içindedir. Yetenek ve yaratıcılık yalnızca yönetim düzeylerinde rastlanan bir şey değildir. X teorisi dayatma yoluyla yönetimi temsil ederken, Y Teorisi katılım, katkı ve bağlılıkla yönetimi önerir (Werner, 1993: 136-137).

X ve Y teorisini daha iyi anlamak için Maslow' un hiyerarşisindeki kavramları düşünmek gerekmektedir. Y teorisi yüksek düzeyli ihtiyaçların kişileri yönlendirdiğini varsaymaktadır. Mcgregor' un kendisi de Y teorisinin varsayımlarının X teorisinden daha geçerli olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle katılımcı karar verme, sorumluluk, yetenekleri zorlayıcı görevler ve grup içi iyi ilişkilerin işgörenin motivasyonunu yükselteceğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 206).

2.5.3. Durumsal Teoriler

Liderlik üzerine çalışan ilk kuşak teorisyenler, liderin kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşıp, liderliği bu şekilde açıklamaya çalışmışlardır. İkinci kuşak davranışçı yaklaşımı benimseyerek buna karşı çıkmıştır ve lideri lider yapan onun davranışlarıdır demiştir. Bu iki yaklaşım üzerine yapılan tartışmalar durumsallık teorilerini doğurmuştur. Durumsalık teorisi, lideri durumların yarattığına dair teorileri kapsar (Gavuz, Karadağ ve Baloğlu, 2009).

Durumsalcılar, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi öne çıkarır. Lider, etkili liderlik için işgörenlerin ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir. Yeni personelin ya da sorumluluk almaya istekli ya da yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesi ihtiyaçlarıdır. Personel işi öğrendikten ya da istekli hale geldikten sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. İşgörenler daha fazla sorumluluk üstlenmek istiyorlarsa, hala belli bir desteğe ihtiyaçları vardır, ama artık karar alma süreçlerine katılabilirler. Sonuçta, işgörenler deneyim kazanıp özgüvenleri arttıkça, lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Bu liderlik yaklaşımı işgörenleri sürekli değerlendirmeyi ve belli bir esnekliği gerektirir (Werner, 1993: 35).

Durumsallık teorisi liderliğin oluştuğu koşullarında önemli olduğunu vurgulamaktadır. Durumsallık teorisine göre değişik koşullar değişik lider tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple tek ve en iyi liderlik tipi yoktur (Titrek, 2013: 159).

2.5.3.1. Fieldler' in Duruma Bağlılık Kuramı

Fieldler'e göre liderler sözel olan ve olmayan davranışlarıyla grup performansını etkilerler. Bu nedenle birçok liderlik kuramı lider davranışını doğrudan grup performansına ilişkilendirme girişiminde bulunmuştur.

Fieldler, lider davranışını davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleri ile birlikte ele almaktadır. Benzersiz her durum ve her ortamda farklı bir davranışın etkili olabileceğine inanmaktadır. O'na göre davranış, kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasında etkileşimin sonucudur (Aydın, 2000: 252).

Bu nedenle lider davranışının anlaşılması için;

a) Liderin güdüsel yapısının belirlenmesi,

b) Durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2000: 254). Aşağıdaki sorulara yanıt aranır.

1. Çözümü gereken sorun, kararın hemen verilmesini gerektirmekte midir?
2. Başkalarına danışmak için yeterli zaman var mıdır?
3. Sağlıklı bir karar verebilmek için yeterli veriler elde var mıdır?
4. Problem yapılandırılmış mıdır? Problem tanımlanmış, sınırlandırılmış mıdır?
5. Verilecek kararın uygulanması için başkaları tarafından kabul edilmesi gerekmekte midir?
6. Eğer kararı liderin kendisi verirse, diğerleri tarafından kabul edilme olasılığının derecesi nedir?
6. Söz konusu sorunun çözümlenmesi yolu ile gerçekleştirilecek amaçlar, başkaları tarafından da paylaşılmakta mıdır?
7. Sorunun çözümüne ilişkin yeğlenen seçeneğin grup üyeleri arasında çatışma yaratma olasılığı var mıdır?

Fiedler' in teorisi yöneticinin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunmaktadır. Ayrıca durum değişikliğinde davranışın da değişmesine imkan tanımaktadır. Bu nedenle yöneticinin; somut bir grubun, bir görevin ya da davranışın değişmesine imkan tanıması gerekmektedir. Örneğin, Fiedler' in işaret ettiği gibi, bir araştırma ekibinin şefi başlangıçta danışmacı ve katılımcı bir yaklaşım benimseyebilir, çünkü kimse kesin olarak nasıl yol alınacağını bilmemektedir ama belli bir plan ve uygun strateji belirledikten sonra plandan önemli bir sapma olmaması için, sıkı ve zorlayıcı bir tutum alınabilir (Werner, 1993: 44).

2.5.3.2. Reddin'in 3-D Liderlik Teorisi

Reddin'e kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu boyutlar ilişki ve görev boyutlarıdır. Reddin, ilişki ve görev boyutlarına üçüncü bir boyut olarak " etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltmasıyla anılmaktadır. 3-D kuramında yer alan boyutla yüklenen anlamlar şöyledir:

Görev- yönelimi (task- orientation): Bir yöneticinin, kendisinin ve astlarının çabalarını, örgütün veya grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltme derecesidir (Aydın, 2000: 259).

İlişki- yönelimi (relationship- orientation): Bir yöneticinin karşılıklı güven, astların görünüşlerine saygı ve hislerini dikkate alma ile karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir (Aydın, 2000: 259).

Etkililik: Etkililik kavramının lider davranışı veya etkililiği ile tanımlanamayacağını ileri süren Reddin etkililiği yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle sorumlu olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir (Aydın, 2000: 259).

Blake ve Mouton'un ortaklaşa oluşturdukları yönetimsel ölçeğe benzer bir model ortaya koyan Reddin, biraz daha ileri gitmekte ve farklı durumların farklı liderlik biçemi gerektirdiği ve de liderlik biçeminin etkinliğinin, kullanıldığı duruma bağlı olduğunu ileri sürdürmektedir. Reddin bu anlayıştan hareketle liderlik biçemlerini etkili ve etkisiz olarak iki grupta toplamıştır (Aydın, 2000: 260).

2.5.3.3. Yol Amaç Teorisi

Teori, astların amaçlarına ulaşmalarında liderin görevinin destek olma ve astların amaçlarıyla örgüt ya da grubun amaçları arasında uyum sağlama olduğunu ifade eder (Robbins ve Judge, 2012: 385).

Bu teori motivasyon - beklenti teorisine dayanır. Liderler astlarının amaçlara ulaşması yolunda ödüller koyar. Ancak her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Kuramda dört tip liderlik tarzı vardır; destekleyici, emredici, başarı - yönelimli ve katılımcı liderlik tarzları (Lunenburg ve Orstein, 2013: 114-115).

Destekleyici liderler, astların kişisel isteklerini önemser, ekiplerine son derece dostça, açık ve samimi davranırlar, astlarına eşit davranır, ortamı daha cazip kılmak için sık sık ödün verir (Lunenburg ve Orstein, 2013: 114-115).

Emredici liderler, astlarına ne yapmalarını gerektiğini söyler, kurallara ve yönetmeliklere önem verdirirler. Sürekli yüksek performans bekler, bunun için planlar yaparlar. Başarı-yönelimli liderler ise, astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar, yüksek performansın önemini vurgular ve astlarının kabiliyetlerine güven duyduğunu gösterir. Katılımcı liderlik tarzında liderler karar verme sürecinde astları ile istişare eder ve sıkça onların fikirlerini de alırlar (Lunenburg ve Orstein, 2013: 114-115).

Bu teoride aynı lider dört farlı liderlik modelini de kullanabilmesinden dolayı, Fiedler' in koşula bağlılık kuramına göre daha adapte edilebilirdir denilebilir.

2.5.3.4. Vroom' un Beklenti Teorisi

Rasyonel seçimler yapabilen bir varlık olan insan içinde bulunduğu koşulları değerlendirir. İnsan kendini değer ve önem verdiği bir neticeye ulaştıracak davranışları seçer. Başarabileceğine inandığı çekici gördüğü neticeye ulaşmak için çabalamaya razı

olur. Bir görevin çekiciliği, kişi o görevi tamamlandığında kendine önemli ve değerli bir çıkar sağlamasına bağlıdır (Turan ve Şişman, 2007: 76).

2.5.3.5. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Teorisi

Vroom ve Yetton teorisine göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir ve dört ayrı karar verme tarzı vardır (Zen, 2006: 15).

Vroom ve Yetton yaklaşımının dört alternatif karar verme tarzı;

- Al: Liderin kendisi eldeki bilgiler ile problemi çözer ya da karar verir.
- All: Lider gerekli ek bilgiyi astlarından aldıktan sonra problemi kendisi çözer ya da karar verir.
- Cl: Lider astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve problemi kendisi çözer
- Cll: Lider karar vermeden önce grupça problemi tartışır, daha sonra kararı kendisi verir
- GI: Lider astlarına problem hakkında bireysel olarak danışır, fikirlerini alır ve ortak karar verirler
- GII: Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve fikirlerini alarak demokratik bir şekilde karar verilir.

2.5.4. Modern Liderlik Davranış Teorileri

Farklı durumlar farklı liderlik tarzları gerektirir. Liderlik tarzları, profesyonel bir golfçunun çantasındaki sopalar olarak düşünülebilir. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Bazen seçim üzerine düşünmesi

gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerdeki zorluğu ‘sezer’, hızla doğru sopayı çeker ve zarifçe kullanır. Etkili lider de bu şekilde hareket eder (Goleman ve Mckee, 2002: 64-65). Etkili lider gerekliliklere göre esnek hareket edebilmeli ve gerektiğinde; stratejik, sürdürümcü, demokratik, dönüşümcü, karizmatik liderlik tarzlar arasında uygun olanı seçebilmelidir (Yukl, 2006).

2.5.4.1. Stratejik Liderlik

Drucker’a göre; iyi yönetimin en önemli noktası işin misyonunun ne olduğunu, amacının ne olduğunu ve bizim yaptığımızın ne olduğunu belirleyip, nasıl olmamız gerektiğini belirlememizdir. Bu da amaçlar belirlemeyi, amaçlar için strateji ve planlar yapmayı, bunlar sayesinde de yarının sonuçları için bu günün kararlarını almayı sağlar (Dessler, 1998: 176). Guillot (2003) stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz bir stratejik çevrede, akıl sahibi deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon yaratma ve önemli kararlar alma becerisi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre stratejinin amacı, ulaşılması hedeflenen son noktalar, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmakken, stratejik liderliğin amacı bitiş noktalarını belirlemek, en iyi yolları seçmek ve en etkili yöntemleri uygulamaktır. Strateji bir plan olarak düşünüldüğünde, stratejik liderlik plan geliştirmek ve uygulamak için düşünmek ve karar vermektir (Akt: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

2.5.4.2. Transaksiyonel (Sürdürümcü) Liderlik

Sürdürümcü liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu liderler geçmişten gelen faaliyetleri daha etkin ve verimli kılmak için iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Özellikle eldeki görevi bitirmeye yönelik, insanlarla lider arasındaki ilişkileri iyi tutmaya yönelik hareketler

gösterirler. Bu tip liderler yüksek performansı ödüllendirme, olumsuz ve düşük performansı cezalandırma eğilimindedirler (Dessler, 1998: 350).

Sürdürümcü liderlerin mevcut sistemlere bağlılıkları yüksektir. Yapılan çalışmalarda sürdürümcü liderlerin, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda başarılı olduğu belirlenmiştir (Demir Uslu, 2011). Herkesin kendi kişisel çıkarlarını sağlamak amacıyla lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin değişmesini ifade eder (Bass, 1999: 10; Akt: Can ve Özer, 2011). Bu liderlik davranışında lider ve işgörenler arasında etkileşim olduğu için beklentiler, işin başında açıklanır. Belirli standarta ulaşılamadığında müdahale edilir. sürdürümcü liderler işgörenlerinin ihtiyaçlarına cevap verir, beklenen sonuçların alınması için işgörenlerin görev ve sorumluluklarını belirler (Stone, 1992: 4; Akt: Can ve Özer, 2011).

2.5.4.3. Karizmatik Liderlik

Sıra dışı davranışlarla karşılaşıldığında astların lidere olağanüstü ve kahramanca yetenekler atfettiği liderlik teorisidir (Robbins ve Judge, 2012: 389). Karizmatik iktidar tipinde iktidarın meşruluğu bir kişinin olağanüstü sayılan üstün niteliklerine dayanır. Otoritenin kaynağı bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da liderin kişiliğidir. Halk liderde kutsallık, kahramanlık ya da örnek alınacak üstün nitelikler gördüğü için öncelikle lidere, kurduğu düzene, ya da politikasına bağlanır (Demir Uslu, 2011).

Karizmatik liderler genellikle toplumların geçiş dönemlerinde ve bunalımlı zamanlarında meydana çıkarlar. Karizma, resmi otaritenin etkisini yitirdiği ve geleneksel değer- düşüncenin kaybedilmeye başladığı ortamda filizlenir (Zen, 2006: 187). Belki de bulundukları dönemin özelliği dolayısı ile daha fazla risk alabilirler.

2.5.4.4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderllik

İzleyicileri üzerinde sıra dışı etkileri vardır. İzleyicilerin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarını bağdaştırır (Robbins ve Judge, 2012: 391). Dönüşümcü liderler değişimi yeniliği ve girişimciliği getiren liderlerdir (Dessler, 1998: 350). Denning'e göre dönüşümcü liderler (2007: 22); heyecanla genel bir amaç çerçevesinde birleşerek dünyada kalıcı değişimler oluşturur, önemli problemleri çözmek için yenilikçi öneriler sunar, insanların değer ve ideolojilerine yön verip onları harekete geçirirler (Akt: Demir Uslu, 2011).

Dönüşümcü liderler işgörenlere zorlu görevler vererek, onları bu durumu çözmede cesaretlendirirler. Örgütün etik değerlerini gösterip, örgüt çıkarlarının kendi çıkarlarının önüne geçmesi konusunda onları desteklerler. Girişimcileri ödüllendirerek onlarda aktifleşmeyi arttırırlar (London, 2002: 8; Akt: Can ve Özer, 2011).

2.5.4.5. Entelektüel Liderlik

Entelektüel lider, geçmişin basmakalıp uygulamalarıyla, alışkanlıkları ve yetinmecilik kavramlarına karşı çıkan, yenilik geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan yaklaşımlar gösteren liderdir. Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanında yönetim bilgisine de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri ve kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile barış ve sevgiyi her an her yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler (Akgemci, 2011).

2.5.4.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, işgörenlerin düşünce ve kaygılarını dinlemeyi gerçekten istedikleri ve dinlemeye müsait oldukları izlenimini yaratırlar. Ayrıca işbirlikçidirler, tepeden inme bir liderden çok, ekip üyesi gibi çalışırlar. Çatışmayı yatıştırmayı ve bir ahenk duygusu yaratmayı bilirler. Grup içindeki gedikleri onarmakta başarılıdırlar (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 80). Liderin üstün yetkilerini, nispeten astlarına verir. Bu durum işgörenlerin memnuniyet ve motivasyonlarını arttırdığı gibi iş hayatındaki becerilerini de arttırmalarını sağlayabilir (Somech, 2003: 1003; Akt: Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012).

Demokratik tarzın sakıncaları olabilir. Lider bu yaklaşıma çok fazla güvendiğinde elde edilecek sonuçlardan biri, fikirlerin birbirine karışması, görüş birliğine varılmakta zorlanılmasıdır. Bu durumda sıkça uzun toplantılar yapmak gerekli olur. Ayrıca**,** bilgisiz ve beceriksiz insanlardan tavsiye istemek örgüt için telafi edilemez sorunlara yol açabilir (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 79).

2.6. Esnek Liderlik

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Araştırmacılar genellikle liderlik kavramlarını kendi perspektiflerine göre tanımlar. Liderlik hakkında alanyazına bakıldığında Stogdil (1974: 259) "Bu konu hakkında araştırma yapan kişi kadar farklı liderlik tanımı var" demiştir. Yapılan tanımların çoğunluğunda nüfuz kavramı ön plandadır. Bir grup araştırmacı liderliğin etkileşiminin paylaşılabilir olduğunu savunurken, diğer bir grup da liderlik kavramının

grubun diğer üyeleri tarafından yapılamayacak bir davranış olduğundan liderlik diye bir kavram olduğunu savunur (Yukl, 1989).

Yukl (2008), birçok araştırmada farklı yönetim alanları ve konumlarındaki yöneticilik beceri, davranış, rol ve etkinliklerinin belirlenmeye çalışılmasına karşın, farklı pozisyonlardaki yönetici becerileri ve davranışlarının farklılaştığını, yine farklı kültürlerdeki aynı düzey yöneticiler arasında da farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Lider davranışlarının nasıl belirlenebileceği ya da hangi davranışların liderliğe zemin hazırladığı konusunda tartışma sürmektedir. Son dönemlerde öne çıkan düşünce, bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte değerlendirilmesi yönündedir (Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

Esnek liderlik; çoklu görevleri optimal dengede tutabilen, konumlar ve liderlik tipleri konusunda uyumlu değişimler sağlayabilen liderlik modelidir (Yukl, 2008). Birden fazla lider modeli vardır ve kişi, düşünsel ve psikolojik donanımına bağlı olarak, bir liderlik modeline yönelir. Liderlikte şu üç temel başarı faktörünün bilincine sahip olmak çok önemlidir. Birinci faktör esnekliktir. Esneklik; durumun gereklerine göre bir liderlik stilinden diğerine geçiş yapma kabiliyetidir. İkincisi, belirsizlikle başa çıkabilme kabiliyetidir. Belirsizliğe asabilikle cevap vermek kişiyi gerçeklikten koparabilir. Üçüncüsü, hiç bir zaman bize miras kalanla yetinmemek, sınırların ötesinde neler olabileceğini hayal etmektir (Tekin, 2011: 40-41).

Yöneticilik için, esnekliğin geliştirilmesi ve adaptasyon gereklidir. Daha esnek ve adaptif olabilmek için; ilk olarak yöneticiler kısıtlamaları azaltmalı ilerisini araştırmalı, taleplere göre zaman içerisinde seçimlerini de değiştirmelidir. İkincisi bir kişinin farklılıklara adapte olabilme yeteneği, seçim yaparken ve terfi kararlarında önemsenmelidir. Üçüncüsü farklı tarzdaki sorunlar ve kişinin liderlik pozisyonundaki erken kariyeri daha esnek ve uyumlu olmasına yardımcı olur. CCL deki araştırma farklı zorlukların farklı liderlik yeteneklerini geliştirdiğiyle ilgili olduğunu belirtir (McCauley, Eastman ve Ohlott, 1995, Akt: Yukl, 2008). Liderlik üzerine yapılan kültürel araştırmalar, farklı bir ülkede yönetici pozisyonu aldığımızda

davranışlarımızdaki esnekliğin gerekliliğine dikkat çeker. Genellikle aynı pozisyonda uzun zamanını harcayan yöneticiler farklı bir pozisyonun gereklerine adapte olmakta zorlanırlar. Yönetici yeni bir pozisyonun gereklerine adapte olmak için yeterince esnek değilse lider olarak zayıf kalır (Yukl, 2008).

Liderlik ve yönetim üzerine yapılan araştırmalar güçlü kanıtlar sağlıyor ki esnek ve uyumlu liderlik birçok yönetici için gereklidir. Bu kanıtlar birçok değişik araştırma ve birçok değişik teorilerden gelir. Esnek ve uyumlu liderlik özellikle bir durumda değişikler olduğunda önemlidir ve liderlik tutumu bununla alakalıdır. Bir kişi farklı bir liderlik pozisyonuna geçiş yapıyorsa ya da mevcut pozisyonda değişiklikler yapılıyorsa farklılıklar oluşur (Yukl, 2008).

2.6.1. Esneklik ve Esneklik ile İlgili Kavramlar

Esneklik; Topeka ve Kalmar'a göre, işlerin yeniden ve geçici olarak bölünmesi, monotonluğu giderici rotasyon yolları ile sağlanmıştır. Hareket, ekip tarafından kontrol edilip uygulanmıştır. Esneklik, hazır insan gücünün daha iyi kullanılmasına, personel özgürlüğüne, beceri geliştirmeye yol açmıştır. Ekip, tüm görev, esneklik ilkeleri ve iş desenlerinde birbirlerini pekiştirmiştir (Balcı, 1995: 158). Örgütlerde esneklik sağlayabilecek; esnek rol belirleme, esnek kariyer yolu uygulamaları ve esnek liderlik-çoklu bağlantı modeli burada sunulmuştur.

Esnek rol belirleme: Bazı örgütlerde bireylerin ve departmanların yapacakları başlıca görevler kesin açık ve katı bir şekilde belirlenmiştir. İşgörenler bu sınırları aşamazlar. Bu uygulama katı rol belirlemektir. Özellikle Burns ve Stalker adlı düşünürlerin yaptığı araştırmalar ile çevresel koşulları çok değişken, araştırma ve geliştirme faaliyetleri fazla ve yenilik yapma olasılıkları fazla olan örgütlerde mekanik bir yapı arz eden katı rol belirlemenin başarısız olduğunu ve de iş görenleri görev tatminsizliğine ittiği görülmüştür. Bu nedenle bu tür yenilik ve değişiklikler, görev yapı

ve nitelikleri sık değişen örgütlerde hem örgütsel başarı ve hem de bireysel tatmin için esnek rol belirlemenin önemi ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2001: 572).

Esnek kariyer yolu: Bu kariyer yolunda işgörenlerin kariyerleri sınırlar çerçevesinde mevki ve statüye göre dikey değil, yetkinliğe göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bu anlamda işgören herhangi bir projede yönetici olarak çalışabiliyorken bir diğer projede işçi olarak çalışabilecektir. Buna göre, gerçek bir kariyer gücü hiyerarşiye göre değil artan beceri düzeyine göre tanımlanmaktadır. Hatta daha da ileri giderek "İster proje yöneticisi isterse yetenekli eleman olun, bir şirkette iş yapmanız için o şirkette çalışıyor olmanız gerekmez" denilerek, sözleşmeli işgörenlerin de seçici işler çerçevesinde kariyer oluşturabilecekleri ifade edilmiştir. Böylece kariyer esnek bir hale getirilmiştir (Bakan, 2013: 126).

Esnek liderlik ve çoklu bağlantı modeli: Yöneticinin daha esnek ve adaptif olabilmesi için farklı departmanlarda yer alması önemlidir. Her yöneticilik pozisyonu için farklı yaklaşımlar gereklidir bunun yanında her durum için de ayrı tavır takınılmalıdır. Örneğin; zor ve karmaşık görevlerde yapılmak istenen çok iyi ve detaylı anlatılmalı, görev stresliyse de yönetici destekleyici olmalıdır. Bunun yanında kendinden emin olan kişileri ise sıkı takip etmeye gerek yoktur ve onlar için daha esnek davranış sergilemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Yukl, 2008).

Esnek bir liderden mevcut durumu hızlıca anlayıp tanımlaması beklenir. Lider, duruma göre ipleri sıkı mı gevşek mi tutacağını bilmeli ve dışarıdan gelen beklenmedik olayı, krizi yönetebilmeli ve fırsatları yakalayabilmelidir. Esnek lider olmak, hemen kendinden emin yanıt vermeyi değil, mevcut potansiyel tehlikeleri fark edip, strateji belirlemeyi gerektirir. Plan yapmak zaman alsa bile esnek olmak kurum başarısı için şarttır. Lider verdiği kararların olumsuz sonuçlarını değerlendirmeli, inkar etmemeli ve

eğer verdiği karar sonucunda işler beklendiği gibi gitmiyorsa, kararı değiştirmeyi bilmelidir. İşverenin isteğinin değişmesi ya da müşteri isteğinin değişmesi durumunda esnek lider de plan ve programını hızlı bir şekilde değiştirebilmelidir. Beklenmedik duruma uyum/ kriz yönetimi önemlidir. Örneğin; ekipmanın kaybolması, donanımın yetersizliği, terörizm ataklarına, alış koşullarına uyum bir an önce sağlanmalıdır (Yukl, 2008).

Örgütlerde insanlar ve görevlerle ilgili kaygılar olur, insanları memnun etmek ve görevi başarı ile bitirmek için çok çaba gerekir. Yöneticiler çok az hata ve yüksek performans bekler ancak işin öğrenilmesi isteniyorsa hatalar tolere edilebilir. Yöneticiler için önemli sorunlardan biri de uzun dönem ve kısa dönem hedefler arasındaki bağlantıyı iyi kurabilmektir. Liderlerin çoklu görevleri varsa, öncelikli görevleri iyi belirlemelidir. Ancak bu iş çok önemli bir denge ister ve değişen duruma göre hangi görevin daha önemli olduğu değişir ve bu durum görevlerdeki öncelik sırasının da değişmesini gerektireceğinden, çoklu bağlantı kurmak oldukça zordur (Yukl, 2008).

2.6.2. Esnek Liderlikle İlgili Kişilik Özellikleri

Esnek liderlik modeli etkili bir yöneticinin nasıl olması gerektiğini araştırır. Sürekli aynı davranışı yapan ve negatif geri bildirimleri reddeden birisinin, lider olarak etkili olamayacağı söylenebilir. Etkili bir lider; yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini kullanabilen, organizasyonun parçaları arasındaki bağlantı ve etkileşimi iyi bilen, aynı zamanda dış çevredeki değişimlerin organizasyonu nasıl etkileyeceğinin de farkında olan kişi olmalıdır. Liderin uyum ve etkileşim sağlayabilmesi için öncelikle kavrama yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir. Yönetimindeki değişik departmanların ilişkisini daha iyi anlaması da buna bağlıdır. Durumsal farkındalığı ve sosyal zekası yüksek bir yönetici, sosyal ve politik süreçlerde daha iyi rol alabilir. Sosyal zeka aynı zamanda bir kişinin davranışlarına uygun cevabı vermeyi sağlar. Duygusal zeka da bir

kişinin duygularını anlama ve onun duygularını yönetebilmeyi ve diğer insanlarla empati kurmayı sağlar ki bu da onları yönetmek için bir zorunluluktur (Yukl, 2008).

İngiltere' de devlet tarafından yapılan bir araştırmada, kırk iki okulda liderlik tarzlarını analiz ederek, öğrencilerin akademik başarısını arttıran tarzları belirlemek hedeflenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yüksek performanslı okulların yüzde 69'unda, okul müdürlerinin gerektiğinde beş ya da daha fazla liderlik tarzını sergiliyorken, düşük performanslı okulların üçte ikisinde, müdürlerin yalnızca bir ya da iki liderlik tarzını (genellikle ahenksizlik yaratanları) temel aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul lideri esnek bir tarza sahip ise, yani; gerektiğinde öğretmenle yüz yüze görüşerek iletişime geçip tüm grubu esinlendirecek hedefler belirleyebiliyor, şartlar gerektirdiğinde de katı davranabiliyorsa, performansın yükseldiği gözlenmiştir. Ancak kumanda-kontrol tarzına gibi tek bir tarza takılıp kaldığında ise, öğretmenlerin moral ve performanslarının düştüğü tespit edilmiştir (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 95). Araştırmaya göre liderin duruma uygun modeli seçmesi performansı arttırmada olumlu etki sağlamıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre örnek vermek gerekirse lider, gidişatı düzeltmek için, bir vizyonerin becerilerine (değişime yol açacak yeni bir vizyon oluşturma yeteneğine) sahip olmalıdır ya da yapılacak iş elemanlardan onay almayı, bağlılık oluşturmayı veya yalnızca yeni fikirler üretmeyi gerektiriyorsa, lider demokratik yönetimi seçmelidir. Bunun yanında, gereken sadece çok yetenekli ve kendiliğinden şevkli bir ekibe rehberlik etmekse, liderin aklında destekleyici tarzın akıllıca kullanımı bulunmalıdır (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 98). Farklı liderlik modellerini uygun zamanlarda kullanılabilmesi liderin dikkatli ve enerjik olmasını da gerekli kılar.

2.6.3 Esnek Liderlik Teorisi

Yöneticilerin esnek davranması gerektiğini ileri süren çeşitli teoriler vardır. Esnek davranışlar, patronların yöneticiden farklı beklentileri ve görüş ayrılıkları varsa önem kazanır. Bu durumda yönetimsel rolle ilgili karmaşa ya da görüş farklılıkları, çift

taraflı kazanç sağlayan bir öneri ile çözülebilir. Ancak bu süreç ikna ve yönetim yeteneği gerektirir (Yukl, 2008).

Çok yönlü liderlik birbiriyle çatışan hedefleri bir arada götürmeyi içerir. Yukl bunu bir taksonomiyle açıklamaya çalışmıştır. Bu taksonomi Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yukl'un Taksonomisi

	KARAR VERİCİ
Planlayan ve Organize Eden	Uzun dönem amaçlarını ve stratejilerini belirleyen kaynakları önceliklere göre ayarlayan sonuca etkin bir şekilde ulaşmak için kaynakları ve eldeki personeli en etkin şekilde kullanan, bir organizasyonun etkinliğini üretim gücüne ve koordinasyonu nasıl geliştireceğini bilen.
Problem Çözen	İşle alakalı problemleri saptayan bu problemlerin nedenlerini analiz eden, çözüm bulan ve önemli problemlere kriz anında hızlı çözümler bulan.
Danışman	İnsanları etkileyen kararlar almadan önce onlarla fikir alışverişinde bulunan, onlarında öneride bulunmasını sağlayan karar verme mekanizmasına onları da dahil eden.
Yetkilendiren	Problemleri çözmede önemli kararlar almada astlarına yetkiler veren.
Motive Eden ve İlham Veren	Etkileme tekniklerini kullanarak işgörenlerin duygu ve düşüncelerini amaca yönelten göreve bağlılıklarını arttıran işgörenler için etkileyici bir örnek oluşturan kişi.
	ETKİLEYİCİ
Farkında Olan	Yüksek performans veren önemli işler başaran kendinden beklenenleri aşan işgörenlerin iş yerinde başarısının fark edilmesini sağlayan.
Ödüllendirici	Yüksek performans veren önemli işler başaran kendinden beklenenleri aşan işgörenlere ödül, maaş artışı, görevde yükselme sağlayan.
	İLİŞKİ KURAN
Ağ (Bağlantı) Kuran	Entelektüel bilgiye ve güce sahip kişilerle bağlantı kuran, periyodik olarak onlarla iletişime geçen, telefon eden, ziyaret eden, toplantılar düzenleyen, sosyal etkinlikler düzenleyen.
Takım Kuran ve Çatışma Yöneten	Yapıcı şekilde çatışmaların çözülmesini sağlayan ve takım çalışmasının kooperasyonunu arttıran.
Geliştirme ve Danışmanlık	Yaşam koçluğu ve kariyer tavsiyelerinde bulunan ve işgörenlerin yetenekleri doğrultusunda gelişmesini sağlayan.
Destekleyen	Arkadaşça davranan düşünceleri sabırlı, yardımsever, sempati gösteren, birisi kızgın ya da üzgün olduğunda onu destekleyen, problemlerini şikayetlerini dinleyen.
	BİLGİLENDİRİCİ
Gözlemci	İşte yapılan aktiviteler hakkında bilgi toplayan yapılan işin ne aşamada olduğunu ve kalitesini kontrol eden yeni akımları analiz eden ve işe etki edebilecek dış etkenleri gözlemleyen.
İş ve Görev Dağılımı Yapan	Hangi işin yapılacağının ve kimin hangi pozisyonda çalışacağını belirleyen, herkesin görevini anlamasını sağlayan.
Bildiren	İnsanların yapacağı iş hakkında yönetimin aldığı kararları, görevleri, aktiviteleri, görevlerin ne zaman tamamlanması gerektiğini bildiren.

Kaynak**:** Benson, (1998: 34)'dan uyarlanmıştır.

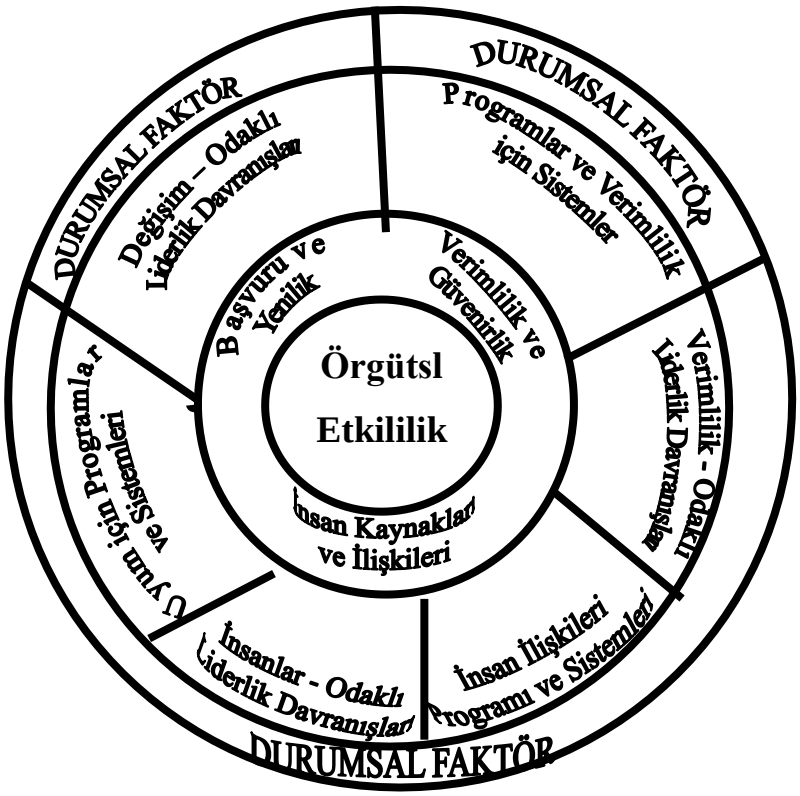
Esnek liderlik modeli, liderlerin karşılaştıkları zorluklara ve etkili liderliğin gereksinimlerine kapsamlı bir açıklama getirmektedir. Bu modelin temeli bir örgütün başarısını belirleyen süreçlerin ve bu süreçleri etkileyebilen, her birimden liderin yöntemlerinin açıklamasıdır. Sadece kahraman liderlerin sahip olduğu gizemli yeteneklerine değil, liderliğin öğrenilebilen davranışsal özelliklerine de vurgu yapılmıştır. Ana temalar şunlardır: 1. Sürekli değişen şartlar karşısında esnek liderlik 2. Çelişen talepler arasındaki doğru dengeyi bulma ihtiyacı 3. Farklı seviye ve alt birimlerin ilişkisel faaliyet ihtiyacı. Esnek liderlik modeli basit yanıtlar sunmamaktadır ancak liderlerin karşılaştıkları zorlu mücadeleleri anlamasına ve bunlarla etkin biçimde başa çıkmasına yardımcı olmaktadır (Yukl ve Lepsinger, 2004: 11)

Modelin çeşitli bileşenleri Şekil 1.1'de gösterilmektedir. İlk bileşen, organizasyon performansıdır ve farklı yollarla ölçülebilir. Performans göstergelerine bazı örnekler; net kazanç, kar marjı, kar artışı, borsa değeri artışı, yatırım geri dönüşü ve alacak-verecek oranlarıdır. İkinci bileşen, organizasyon performansının üç belirleyicisinden oluşmaktadır: 1. İş süreçlerinin etkinliği ve güvenilirliği 2. Dış çevredeki değişikliklere zamanında adaptasyon 3. Güçlü insan kaynakları ve ilişkileri. Performans belirleyicilerinin her bir türü liderler için başlı başına bir zorluktur (Yukl ve Lepsinger, 2004: 12).

Her bir belirleyicinin her hangi bir zamandaki önemi o anki duruma göre değişir, mesela organizasyonun şekli ve dış çevre içindeki değişkenlik miktarı gibi. Performans belirleyiciler, doğrudan ya da dolaylı liderlik yapılarından etkilenebilir. Performans belirleyiciler arasındaki alışveriş ve farklı hissedarlardan gelen rakip istekler, liderler için ekstra zorluklar yaratır (Yukl ve Lepsinger, 2005).

Etkinlik göstergeleri işgören üretkenliğini, doğrudan operasyon maaliyetlerini, satış maliyetini, varlık getirisini kapsar. Süreç güvenilirliği, üretimde oluşan defolu ürün sayısını, ürün ve hizmetin nakli sırasında ortaya çıkan hata ve ihmalleri, ürün ve hizmetlerin üretimi veya dağıtımı sırasında oluşan önlenebilir gecikmeleri, tüketici

şikayetlerini, işgören veya müşterilerin yaşadığı kaza ve yaralanmaları kapsar. Adaptasyon göstergeleri: Satış büyümesi, pazar payı, müşteri memnuniyeti, devamlı müşterilerin satış yüzdesi, araştırma keşifleri (patentler, buluşlar gibi), yeni ürün ve hizmetlerin sayısı, yeni ürün ve hizmetlerin satış yüzdesidir. İnsan kaynakları göstergeleri: İşgören yetenekleri, iş memnuniyeti, sadakat ve organizasyona bağlılık, işe gelmeme, ciro, işgörenlerin şikayetleri ve davaları, işgören tarafından yapılan hırsızlık ve sabotajlardır (Yukl ve Lepsinger, 2004: 12). Esnek liderlik modeli Şekil 1' de gösterilmiştir.



Şekil 1.1 Esnek Liderlik Modeli (Yukl ve Lepsinger, 2004: 13)

Modelin üçüncü bileşeni organizasyon için herhangi bir zamanda en çok ön plana çıkan zorlukları belirlemeye yarayan durumsal değişkenleri içerir. Örnekler çevresel belirsizlik ve rekabetin doğasını kapsar. Son bileşen performans belirleyicilerini etkilemek için kullanılan doğrudan ve dolaylı liderlik formlarını içerir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 14)

Liderlik araştırmasında ve liderlik teorisindeki en büyük problemlerden biri hangi davranışların liderlik üzerine anlamlı ve etkili olduğu konusundaki anlaşmazlıklardır. Bu yöndeki 50 yıldır yapılan araştırmaları belli bir kategoriye göre sınıflandırmak liderlik tanımına entegre etmek oldukça zordur. Bunun için en önemli çözüm bunları 3 alt kategoriye ayırıp, hiyerarşik bir taksonomi yapmaktır. Alt kategoriler ise; görev, ilişkiler ve değişimdir (Yukl, 2002). Liderlik davranışının üç kategorili hiyerarşik taksonomisi Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4: Liderlik Davranışının Hiyerarşik Taksonomisi

1)Görev Odaklı Davranışlar
1.1. Planlama / Kısa dönemli planlama
1.2. Netleştirme / Sorumlulukları belirleme
1.3. İzleme / Operasyonları ve performansı izleme
2) İlişki Odaklı Davranışlar
2.1. Destekleme / Destekleyici ve cesaretlendirici olma
2.2. Geliştirme / İşgörenlerin kendine güvenini ve yeteneklerini arttırma
2.3. Tanıma / İşgörenlerin başarı ve katkılarına farkındalık sağlama
2.4. Danışma / Karar mekanizmasına işgörenleri dahil etme
2.5. Güçlendirme / Problem çözmede üyelerin insiyatif almasını sağlama
3) Değişim Odaklı Davranışlar
3.1. Gözlemleme / Dış çevreyi gözleme
3.2. Değişim Öngörüsü / Yenilikçi bir strateji ve vizyon belirleme
3.3. Cesaretlendirme / Yenilikçi düşünceyi cesaretlendirme
3.4. Risk alma / Değişim için gerekli riskleri alma

Kaynak: Yukl, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015

1) Görev Odaklı Davranışlar; Temel amacı görevi etkili ve uygun bir şekilde tamamlamak için gerçekleştirilen davranışlardır. Bu davranışlar; kısa vadeli planlama yapmayı, örgütün rolünü ve amacını netleştirmeyi, hızlı problem çözümünü, uygulamaların ve performansın yakın takibini içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 495). Yönetsel uygulamalar araştırmasına göre görev odaklı davranışların; iş tatmini, motivasyonu, örgütsel bağlılık, birey performansını, liderin efektifliğini arttırdığını göstermiştir. Görev odaklı davranışlar; kısa dönemli planlama, sorumlulukları belirleme, operasyonları ve performansı izleme davranışlarını içeren üç alt boyuttan oluşmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Yukl ve Lepsinger, 2004, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

1.1 Planlama: Kısa dönemli planlama. Kısa vadeli planlama nelerin ne zaman yapılacağını içerir. Örgütün rolünü ve amaçlarını netleştirmek iletişimi, iş tanımını ve iş sorumluluklarını belirlemeyi ve örgütteki işçilerin hangi işi yapacağını bilmelerini kapsar (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 495).

1.2. Netleştime: Sorumlulukları belirleme. Sorumlulukları belirleme davranışı, çalışma etkinliklerine rehberlik ederek koordine etme ve insanların neyi nasıl yapacaklarından emin olmayı amaçlar. Sorumlukları belirleme, belirli görev hedeflerini belirlemeyi içerir ve bu hedefler, çabayı, önemli görevlerin ve sorumlulukların gerçekleştirilmesine yönlendirir. Aynı zamanda işi yapmanın etkili yollarını bulma konusunda cesaretlendirir, performansın değerlendirilebilmesi için karşılaştırma yapılabilecek bir ölçüt oluşturur (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

1.3. İzleme: Opersayonları ve performansı izleme. İzleme, yönetim birimine iş geliştirme, bireysel çalışmalar, hizmet veya ürünün kalitesi, programların veya projelerin başarısı hakkında bilgi sağlar. İzleme, çalışmaların gözlenmesi, yazılı raporların okunması, performans verilerinin bilgisayarda izlenmesi, iş örneklerinin kalitesinin denetlemesi ve birey veya grup için ilerlemelerin gözden

geçirilmesi gibi çeşitli biçimlerde olabilir. İzleme dolaylı olarak, ölçülen performansa odaklandığı gibi, belirleme veya algılama gibi diğer davranışların etkili kullanımına da olanak sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015). İzleme olanaklarının topladığı bilgiler planlama, netleştirme, sorun çözme ve tanıma gibi diğer davranışların etkin kullanımında kolaylık sağlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

2) İlişki Odaklı Davranışlar; öncelikle insan ilişkilerini ve kaynaklarını geliştirmeye yöneliktir. İlişkisellik; güçlendirme, destekleyici olma, geliştirici olma, tanıma, farkında olma gibi davranışları içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496). Yukl' a (2006) göre; ilişki odaklı davranışlar karşılıklı güveni, işbirliğini takım çalışmasını ve örgütsel bağlılığı arttırır.

2.1. Destekleme: Destekleyici ve cesaretlendirici olma. Lider davranışlarının örgütsel değerlerle uyuşması, diğer bireylerin ihtiyaç ve duygularıyla ilgilenmeyi ve kabul etmeyi kapsar. Araştırmalar, desteklemenin liderlik davranışlarının ayrıt edici ve anlamlı boyutlarından biri olduğuna işaret etmektedir. Destekçi liderlik, etkili insanlararası ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesine katkı sağlar. Yine destekleme davranışının, izleyenlerin liderden memnun olmalarıyla yakından ilgili olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

2.2. Geliştirme: İşgörenlerin kendine güven ve yeteneklerini arttırma: Bu davranış alt pozisyonlardakinin gelişmesine imkan tanır, becerilerini arttırma kariyer ilerlemesini kolaylaştırır (Michel, Lyons ve Cho, 2011, 496). Araştırmalar, işgörenlerin, işin yapılmasıyla ilgili sorularının işin niteliğini arttırdığını ve hatalardan ders çıkartılmasını, karmaşık bir durumun çözümünün tarif edilmesinde önemli olduğunu göstermektedir. Geliştirme, özgüven ve beceri kazandırıcı bir özellik taşır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

2.3. Tanıma: İşgörenlerin başarı ve katkılarının farkında olma. Daha başarılı olanları, katkıları için ödüllendirme bunları fark edebilmeyi içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011, Akt: Yukl, 2006). Ödüllerin kişiye özel olması etkisini arttıracaktır. Bu nedenle kişileri tanımak, buna göre ödüllendirmek motivasyon için avantaj sağlayabilir.

2.4. Danışma: Karara işgörenleri dahil etme. Takipçilerin özellikle önemli kararlar alınırken karara katılımı sağlar. Bu sayede efektiflik ve kararın kabulünü arttırır (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496).

2.5. Güçlendirme: Problem çözmede üyelerin inisiyatif kullanmasını sağlama. Katılımcı liderliğin bir formudur. Örgütte işgörenlerin hem kendine güven ve yeteneklerinin arttırılması hem de göreve bağlılıklarının artmasını sağlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496). Güçlendirme, işgörenlere daha fazla temsil ve özerklik sağlanmasıdır. Lider, sorunlarla baş edebilme, göreve bağlılığı artırma, işgörenlerin becerilerini ve güvenini geliştirme, kararların niteliğini yükseltme maksadıyla işgörenlere özerklik ve inisiyatif kullanma olanağı sağlar (Yukl, Gordon ve Taber, 2002; Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

3) Değişim Odaklı Davranış; iş dünyasını iyi anlamayı ve gerekli değişikliklere adapte olmak için yaratıcı yollar içerir. Değişim odaklı davranışlardan bazıları şunlardır, gözlem yapma, değişim ön görme (değişim öngörüsü), cesaretlendirme ve yaratıcı düşünceyi desteklemek için kişisel riskler almaktır (risk alma) (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496).

3.1. Gözleme: Dış çevreyi gözleme. Dış çevredeki şanslar ve tehditleri tespit edebilme, geniş bir açıdan bakabilme yeteneğidir (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496). Liderlerin temel etkinliklerinden biri, dışsal çevreyi izleyerek, örgütsel çevredeki tehdit ve fırsatları belirlemektir. Bu değişim odaklı davranış, aynı zamanda, "çevresel tarama" (environmental scanning) olarak da ifade edilir. Çevresel koşullarla ilgili bilgi toplandıktan sonra analiz edilmeli ve

yorumlanmalıdır. Problemler ya da fırsatlar, çözümlerin üretilmesi ya da yeni stratejilerin geliştirilmesi biçiminde ayrı süreçler olarak ele alınır (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

3.2. Değişim öngörüsü: Yenilikçi bir strateji ve vizyon belirleme. Örgütün ve örgüt üyelerinin daha iyi bir geleceğe sahip olmaları için vizyon sahibi olmasını amaçlar (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496). Örgütsel vizyonu oluşturmak ve yaymak, dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin temel boyutlarındandır. Belirli bir değişim veya vizyon, izleyenlerin değerlerine ve ideallerine uygun olduğunda bağlılıkları güçlenir, görüşmeler istek ve güvenle gerçekleştirilebilir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

3.3. Risk alma: Değişim için gerekli riskleri alma. Liderin önemli değişimler için kendinden ödünler vermesi, fedakarlıklar yapmasıdır. Bu durum organizasyon açışından risk taşır ve işgörenler tarafından adaptasyon sorunu yaşanır (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496).

3.4. Cesaretlendirme: Yenilikçi düşünceyi destekleme. Liderin kendi takipçilerini öğrenme ve adapte olma kapasitesini içerir (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 496). Araştırmalar yenilikçi düşünceyi özendirmenin, dönüşümcü liderliğin önemli ve de ayırt edici bir özelliği olduğunu göstermektedir (Yukl, Gordon ve Taber, 2002, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015). Lider işgörenlerin, geleneksel yaklaşımları sorgulamasını, çerçeve dışında düşünmesini ve sorunları yaratıcı fikirler üreterek çözmesini sağlamak suretiyle yenilikçi düşünceye yönlendirebilir (Michel, Lyons ve Cho, 2011; Yukl, 2006, Akt: Bülbül ve diğerleri, 2015).

Esnek liderliğe ait incelenen alt boyutların her biri değişik davranış modelleri içerir. Örneğin dönüşümcü liderlik davranışının çoğunu ve sürdürümcü liderlik davranışının iyi yönlerini içerirler (Michel, Lyons ve Cho, 2011: 495).

2.6.4. Esnek Liderlerin İş Üzerindeki Etkisi

Esnek bir liderin gözlemlenebilir bir takım davranışları olduğundan söz edilebilir. Olmasını bekleyeceğimiz davranışların başında yenilikçilik gelir. Esnek liderin yeni durumlara uyum sağlama yeteneği, yenilikler konusunda açık fikirli olması ve durumlar değişirken esnek davranabilmesi temel davranışlardır.

Esnekliğe sahip olan liderler yenilikçilik açısından çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulur, sorunları çözecek özgün fikirleri üretir, olaylara yeni bakış açısından bakabilir ve riskleri göze alabilir. Uyum sağlayabilme açısından ise çok çeşitli taleplerle, sürekli değişen öncelikler ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilir, tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilir, olaylara geniş açıdan bakabilir (Goleman, 2009: 123).

Uyum sağlayabilmek, yeni bir durumda çok sayıda görüşü hesaba katma esnekliğini gerektirir. Esneklik belirsizliğe ayak uydurabilme ve beklenmedik olaylarda sakin kalabilme duygusal gücüne ihtiyaç duyar. Uyum sağlama yeteneğini destekleyen diğer bir yetenek ise özgüvendir; özellikle de kişinin tepkilerini çabucak ayarlamasını, hatta şartlar değiştikçe hiç çekinmeden her şeyden vazgeçmesini mümkün kılan, kendinden emin olma duygusudur (Goleman, 2009: 128).

İnsanlar hem lider hem yöneticilik davranışlarının güzel yanlarını kullanabilirler. İyi bir idareci durumu anlayacak kadar yetenekli ve bu davranışları durum değişkenliğine göre birlikte kullanacak kadar esnek olmalıdır. Bu davranışların ideal karışımı örgütü çevreleyen dış faktörlere göre değişir (Miller-Friesen, 1984; Tushman-Romonelli, 1985; Akt: Yukl, 1999: 36). Çevre hızla değişiyorsa etraftaki tehditlere, tehlikelere ve yakalanacak fırsatlara karşılık değişim odaklı liderlik anlayışı daha uygundur. Eğer örgütün çevresi daha durağansa yönetici odaklı liderlik anlayışı gösterilmelidir. Yüksek verimlilik elde etmek için yeni normlar standartlar belirlemek, yeni özelleşmiş personel alımı yapmak, tesisler bulmak, ekipmanlar sağlamak, yüksek verimlilik için gereklidir fakat bunların yapılması esnekliği azaltır dolayısıyla değişen

ortama uyum sağlamayı zorlaştırır. Ayrıca değişim kısa vadede verimliliği azaltır çünkü değişim için yeni yatırım yapmak ve eğitim vermek gerekir (Yukl, 1999: 36).

Clelland'ın bir başka bulgusu da, farklı lider tarzlarının, ahengi ve liderlik yeterliklerinin değişik yönlerini geliştirdiğiydi. Örneğin bir lider özgüven, esneklik, inisiyatif, başarma dürtüsü, empati ve başkalarının yeteneklerini geliştirmede üstünken, bir başka liderin güçlü yanları özbilinç, karakter bütünlüğü, baskı altındayken sakin kalma, örgütsel bilinç, etkileme ve iş birliği olabilir. Daha geniş duygusal zeka yeterliklerine sahip olması, lideri daha etkili hale getirebilir; çünkü bu, bir örgütü yönetmenin çok farklı gerekçeleriyle başa çıkabilecek kadar esnek olduğu anlamına gelir. Tarzların her biri farklı duygusal zeka yetilerine dayanır; en iyi liderler doğru yaklaşımı doğru zamanda kullanabilir ve gerektiğinde birinden diğerine geçebilirler. Temel yeteneklerden yoksun kişiler, liderlik repertuarları sığ olduğu için sıklıkla duruma uymayan bir tarza saplanıp kalırlar (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 94).

Ahenk yaratmakta bire bir olan dört tarzı uygulamakla kalmayıp, hız da belirleyebilir, hatta gerektiğinde kumandacı tarzın olumlu yanını da sergileyebilirler. Ancak bu daha riskli tarzlarla önderlik ettiklerinde, öfkeli ya da sabırsızca davranarak ya da bireylerin kişiliğine saldırma dürtüsüne kapılarak ahenksizlik yaratmaktan kaçınmak için, gerekli miktarda özdisiplini de işin içine katarlar. Sonuçta, bu liderler performansı artırmanın yanı sıra, yönettikleri insanlarda bağlılık duygusu ve coşku da uyandırırlar (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006: 97).

Liderin, liderlik tarzı çeşitliliği zamanla genişleyebilir. İşin önemli noktası, belirli bir tarzın temelini oluşturan duygusal zekayı güçlendirmektir. Liderlik öğrenilebilir. Ancak bu süreç kolay değildir. Zaman ve en önemlisi amaca bağlılık gerektirir. Duygusal zekası iyi gelişmiş bir liderlik hem bireye hem de örgüte sağlayacağı yararlar nedeniyle bu zorlu süreci başarır (Golemen, Boyatzs ve McKee, 2006, 98).

2.7. Örgütte Davranış Olumlama Yaklaşımları

Örgüte daha olumlu davranışlar kazandırabilmek için çalışmalar yapılmış, farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Herzberg, iş tatmini için dışsal faktörleri motivasyonel ve koruyucu şeklinde sınıflarken; Skanlan ve Keys, ekonomik yaklaşım ve insanı temel alan yaklaşımları ile örgütte oluşan davranışları incelemiştir.

2.7.1. Koruyucu ve Motivasyonel Faktör Yaklaşımı

Herzberg çalışmaların iş tatmini ve tatminsizliği ile ilgili iki farklı teori ortaya atmıştır. Bunlardan biri koruyucu faktörler, diğeri motivasyonel faktörlerdir; Koruyucu faktörler (hijyen faktörleri), işle ilgili tatmin sağlamazken tatminsizlik yaşamalarını önler. Başarı ödüllendirilmesi gibi motive edici unsurlar olmamasına rağmen tatminsizliği önleyecek temizlik, güvenlik gibi unsurların bulundurulması buna örnek verilebilir. Motivasyonel faktörler ise işgörenlerin işle ilgili tatmin duygusunu arttırır (Skanlan ve Keys, 1987: 38). Motivasyonel faktörlerin iş tatminini arttırarak örgütte olumlu davranış gösterilme sıklığını arttıracağı düşünülebilir.

2.7.2. Ekonomik Yaklaşım

Tamamen maaş ve ekonomik faktörlere dayandığı için tek başına başarılı olması mümkün değildir. İşgörenin ekonomik olarak tatmin olması, onun performansını belli bir noktaya çıkarır. Fakat bu nokta işgörenin maksimum noktasına yaklaşamaz. Para ile insanın zamanını ve belli bir noktaya kadar da fiziksel gücünü alınabilir ancak bağlılığı, sadakati, saygısı ve isteği alınamaz. Bunlar için diğer tüm ihtiyaçlarını karşılanmalı (Skanlan ve Keys, 1987: 339).

Vroom'un teorisinde motivasyon kişinin sonuç için seçimine bağlıdır ve bu sonucu elde etmek için gösterilecek çabanın inanç derecesine bağlıdır (Skanlan, Keys, 1987: 230). Dışsal destek sağlayan ekonomik faktörler göz ardı edildiğinde örgütte soruna sebep olabilecekken, verimliliği arttırmada tek başına yeterli olmayabilir.

2.7.3. İnsanı Temel Alan Yaklaşım

Scanlan ve Keys, örgütte insan davranışlarını sosyal insan, kendini gerçekleştiren insan ve çok yönlü insan başlıkları altında incelemş. Bu şekilde tanımladığı insan davranışlarının örgüte katkısını incelemiştir.

Sosyal insan, pozitif sosyal ilişkiler önemlidir. İnsanlar için büyük ve mutlu bir aile gibi olmak doğrudur ancak bu çok yüzeysel kalır çünkü mutlu, kaygısız bir işgören her zaman üretken bir işgören değildir, hatta insanlar çok mutlu ve kaygısız olursa çalışmak bile istemeyebilirler (Skanlan ve Keys, 1987: 340).

Kendini gerçekleştiren insan, motivasyon için diğerlerinden daha farklı şeylere ilgi duyar, iş çıkışı sosyal aktiviteler organize edilmesi buna örnek olabilir. Böyle insanlara kendini önemli hissedebilecekleri işler vermeliyiz ya da iş yerinde belli bir aşamaya kadar serbest bırakmalıyız. Ayıca hangi pozisyonda olursa olsun o pozisyonu ilerlemelerini hissedebileceği gibi basamaklandırmalıyız (Skanlan ve Keys, 1987: 340).

Çok yönlü insan, aslında tüm insanlar çok yönlüdür hiç biri diğerinin kalıbına sığdırılamaz. Bu nedenle insanları yönetmek için esnek bir yönetim anlayışı gütmeliyiz ve motivasyon öğelerini dengeli bir şekilde düzenlemeliyiz (Skanlan ve Keys, 1987: 341).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgüt, bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen sosyal bir birimdir (Robbins ve Judge, 2012: 5).

Aydın' a göre örgüt, insanların işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla işbirliği yaparlar (2000: 13). Yani örgütün varlığında bir ortak amaçtan söz edilebilir. Örgütlerdeki özgünlüğü sağlayan durum da oluşturulmuş bu ortak amaçtır.

Toplumsal sistemler insanların tavır, kavrayış, inanç, güdü, alışkanlık ve beklentilerine dayanmaktadır (Celep, 2000: 2). Örgütleri bir sistem olarak görmenin doğal sonucu olarak, onların durağan özellikleriyle ilgilenmek yerine, parçaların karşılıklı ilişkileri, yapı ve karşılıklı sorunlarla ilgilenmek gerekmektedir (Can, 2005: 5). Örgütler kendine özgü özellikleri ile öylesine benzersiz bir durum yaratır ki, bu durum genel kualların uygulanmasını zorlaştırır (Aydın, 2000: 174). Farklı örgütlerin, farklı yapıları, parçaları ve ilişkileri örgütte esneklik gereksinimine dikkat çekmektedir.

Talep edilmemesine rağmen diğerlerine yardımda bulunmak gibi örgütün psikolojik çevresine katkıda bulunan eylemler "vatandaşlık" olarak tanımlanabilir (Robbins ve Judge, 2012: 565). Her insanın vatandaş olarak örgütte yer alabilmesi için çok yönlülüğü göz önünde bulundurmak önemlidir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da yeni arayışlar başladı. Savaş ülkelerle birlikte örgütleri ve çevrelerini yıkıma uğratmıştı. Örgütlerin kendilerini yeniden canlandırmaları ve çevrelerinin gereksinimlerini yeni koşullara uyarlamaları gerektir (Başaran, 1991: 1).

Örgütlerin etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İşgörenlerin, formal görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer işgörenlere yardım

ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri başarıyı arttıracaktır (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin resmi iş tanımına dâhil olmayan; ancak kuruluşun işlevlerini etkin biçimde yerine getirmesinde yardımcı olan isteğe bağlı davranıştır (Robbins ve Judge, 2012: 27). Örgütsel vatandaşlık davranışının çevre kültürü ile de doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Doğu ülkelerindeki kadim kültürlerin etkisiyle insanların yardımlaşma, hoş görme, geleceği düşünme, hak yememe, vefalı olma, arkadaşını, komşusunu da düşünme gibi, karşılık beklemeden yapılan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları olarak görmek mümkündür (Titrek, 2013: 293). Örgütsel vatandaşlık davranışı birey odaklı ekstra rol davranışlarını içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenin amacı ödül elde etmek değil, örgüte ve diğer işgörenlere katkı sağlamaktır (Yılmaz, 2010: 293).

Kendini örgüte adayan kişiler, örgütün örnek vatandaşlarıdır. Beklenenden fazlasını yaparlar. İşlerine bağlılık gösteren işgörenler, göle atılan çakıl taşları gibi, çalıştıkları örgütün her yerine olumlu duygular yayar. Örgüte karşı güçlü bir bağlılık duyan elemanlar ortak hedeflere kendilerini adadıkları için, gerekirse stresli iş koşullarına, uzun çalışma saatlerine, teslim tarihinin baskısına vb. katlanabilirler. Yüksek düzeylerde bağlılık, işgörenlerin, kuruluşa hiçbir sadakat hissi beslemeyenlere sadece stresli ve ağır gelen zorluklar karşısında çaba göstermelerini mümkün kılar, örgütsel bağlılık bu tür bir duygusal bağdan doğar (Goleman, 2009: 154-155).

Başarılı kuruluşların sadece iş tanımında yazanların ötesinde işler yapan, beklentilerin ötesinde performans sergileyen işgörenlere ihtiyacı vardır. İşlerin takımlar tarafından yürütüldüğü, dolayısıyla esnekliğin önemli olduğu bugünün dinamik iş yerlerinde "iyi vatandaş" davranışları sergileyen işgörenler, takımdaki diğer arkadaşlarına yardımcı olur, fazladan iş yükü için gönüllü olur, gereksiz çatışmalardan kaçınır, hem işin ruhuna hem de yazılı kural ve talimatlara saygı gösterir. Zaman zaman

işten kaynaklanan dayatma ve zorlukları nezaketle karşılarlar (Robbins ve Judge, 2012: 26).

2.8.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar

2.8.1.1. Örgütsel Bağlılık: Örgüt olarak kimliğinin farkında olan örgütlerde, üyeler memnundur, örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği yönünde kullanırlar, üye olmak ve üye olarak kalmak çekicidir (Miles, 1969: 375-391; Akt: Kurum, 2013). İşgörenin örgütte kalma, örgüt için gönüllü çabalama isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişki, bireyin bağlılık durumunu davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görmesine bağlıdır. İşgören eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgüte bağlılık kişinin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir faktördür ve aralarında doğru orantı vardır (Titrek, 2013: 294).

Örgüte olan bağlılık, işgörenlerin aidiyet duygusunun pekişmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle yönetsel çalışmalar ile gerçekleşen aidiyet duygusunun pekiştirilmesi unutulmamalıdır. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmeleri kişisel performansın, dolayısıyla da başarının anahtarıdır. Bu anlamda örgüt başarısı için örgütsel değer ve tutumları içine alan bir kültür tipi olarak birey motivasyonuna büyük ölçüde itibar eden bir yapının oluşturulması veya yaratılması gerekmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 136).

2.8.1.2. Örgüte Uyma: Bir yönetimde işgörene yön veren amaçlar ve değerler aslında geniş ölçüde örgütün amaçlarıdır. Önce bu amaçlara saygı, işgörenler üzerinde ağırlığı ve yetkisi olan makamlar tarafından kabul ettirilmiştir. Üst makamların örgütün alt

makamlarında işgörenlerini örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırma yetkileri vardır. Görevli kişiler çalıştıkları örgütün amaçları doğrultusunda kendi kişiliklerinden farklı bir de örgüt kişiliği kazanırlar. Örgüt her görevlinin rolünü saptar, esinlenecek değerleri, dayanacakları olayları, belgeleri ve seçenekleri belirtir (Tortop, İşbir ve Aykaç, 2005: 72).

2.8.1.3. Örgütsel Adalet: Yıldırım (2007) örgütsel adaleti, örgütlerde ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlar olarak tanımlamışlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlar şeklinde tanımlar. İşgörenlerin alınan kararların ve dağıtılan ödüllerin adaletli olduğunu düşünmesi ile örgütte adaletin varlığından söz edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Kişiler tarafından adalet şeklinin olumsuz algılanması sonucunda, iş performanslarının ve iş kalitesinin düştüğü ve vatandaşlık davranışlarını sergilemedikleri, bunun yanı sıra çalışma ortamında daha az işbirliği yaparak gergin davranışlar ortaya koydukları görülmüştür. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (İşbaşı, 2000: 84).

2.8.1.4. Örgüt Kültürü: Liderler ve kahramanlar sahip oldukları güçle, örgüt kültürünün tüm öğeleri üzerinde belirleyici olabilir ve dolayısıyla örgüt kültürünün oluşturulmasında, pekiştirilmesinde ya da değiştirilmesinde stratejik bir rol sahibidir. Çünkü liderler ve kahramanlar örgütün dinamiklerini kendilerinde somutlaştırmakta ve

tüm işgörenlere rol modeli olmaktadırlar. Lider ve kahramanlar örgütsel değerleri simgelerler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 79).

Örgütlerde çağın gereklerine uygun kültür oluşturup korumak ve geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda örgütte bulunan liderlere stratejik görevler düşmektedir. Liderler belirlenmiş amaçlar doğrultusunda eyleme geçmek konusunda işgörenleri etkileyen kişiler olup örgüt kültürünün oluşması, korunması, pekiştirilmesi ve değiştirilmesi yönünde önemli sorumluluklar üstlenmektedirler (Akıncı Vural, Coşkun, 2007: 86).

2.8.1.5. Örgüt İklimi: Birtakım iç karakteristikler olarak tanımlanan örgüt iklimi, bazı açılardan kişilik tanımlarına benzemektedir. Aslında okulun iklimi kabaca okulun kişiliği olarak algılanabilir; çünkü kişilik bireye, iklim de örgüte özgüdür. Örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgüt iklimi, yöneticilerin tavırlarından etkilenmektedir (Hoy ve Miskel, 1987; Akt: Kurum, 2013).

2.8.1.6. Karara Katılım: Karara katılım, öğretmenlerin okulda alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarıdır. Bu kararlar öğretmenlerin içsel güdülenmesini artırarak başarı için daha çok emek harcamalarına neden olmaktadır. Karara katılan ve okulda daha etkili olan öğretmen uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemektedir. Ayrıca karara katılımın sağlandığı okullardaki öğretmenlerin daha yüksek düzeyde özsaygı ve okulu sahiplenme duygusu yaşadığı, buna bağlı olarak öğrencileriyle daha fazla etkileşim içinde oldukları bulunmuştur (Balay, 2000: 88).

2.8.1.7. Kişilik Özellikleri: Kendine saygı düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Ancak kendine saygı derecesi düşük olan bireyler pozitif geri bildirimden sonra daha kolay işleri tercih ettikleri halde, kendine saygısı daha yüksek olan bireyler, pozitif geri bildirimden sonra dahi daha zor işlere yönelir. Örgütsel

vatandaşlık davranışlarını açıklayan diğer bir faktör enerjikliktir. Yani işgörenlerin kendilerini canlı, her şeyin üstesinden gelebilecek seviyede görmeleri ve bu şekilde hareket etmeleridir. Kendini enerjik hissedenler yoğun işler ve spor da dahil olmak üzere her çeşit etkinlikten keyif alırlar ve sonucunda yardımsever, erdemli ve gönüllü davranışlar sergilerler. Diğer önemli faktör; hırs ve başarı tutkusudur. Başarı tutkusu yüksek kişiler, hırslı sıkı çalışan rekabetten hoşlanan kişilerdir; Sosyal durumlarını genişletmek hususunda çok isteklidirler, üretkenliğe ve yaratıcılığa çok değer verirler. Bu özelliğe sahip kişiler için sadece kendi başarıları değil kurumun başarısı da çok önemlidir (Titrek, 2013: 301).

2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları

Örgütsel davranış bilimi, örgütün daha iyi yönetilmesi için, yönetimin nasıl davranması gerektiğine ilişkin araştırmalar yapar. Yönetsel davranış örgütsel davranışın bir boyutudur. Diğer boyutu ise işgören davranışıdır (Başaran, 1991: 22).

Smith, Organ ve Near 1983' te yaptıkları bir araştırma; iki bankanın 58 ayrı departmanından 422 işçi ve onların şeflerini kapsar. Bu çalışma vatandaş davranışlarının doğasını ve işaretlerini açıklamaya çalışmıştır. Sonuçlar vatandaş davranışlarının "özgecilik ve genellenmiş itaat" olarak iki ayrı boyutu kapsadığını göstermektedir. Kronik ruh durumunun bir ölçüsü olarak iş memnuniyeti, genellenmiş itaatle değil ama özgecilikle doğrudan bağlantılıdır. Kırsal geçmiş, vatandaş davranışlarının iki boyutu üzerinde de direkt etkilidir. Çeşitli diğer etkenler bu ölçütlere göre değişkenlik gösterir (Smith, Organ ve Near, 1983: 1).

Zor bir görevi başarı ile tamamlayan ya da şansı yaver giden ya da önceki eğlenceli tecrübelerinin olumlu etkisinde olan insanlar daha çok özgeci davranırlar (Smith, Organ ve Near, 1983: 654). Özgecilik direkt olarak özel insanları amaçlayan yardım davranışının bir sınıfıdır. Çalışmalar özgeciliğin iş memnuniyetinden oldukça

olumlu etkilendiğini göstermiştir. Çevresel etken olarak lider destekleyiciliği özgeciliği dolaylı olarak etkilemektedir (Smith, Organ ve Near, 1983: 661).

Genellenmiş itaat dürüstlüğün kişisel olmayan türü olarak tanımlanır. İyi vatandaşlık, işleri özel kişiler için değil sistem için doğru ve düzgün yapmaktır. Liderin destekleyiciliği genellenmiş itaat üzerinde direkt etki gösterir (Smith, Organ ve Near, 1983: 662).

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili ilk kavramlaştırmada Smith, Organ ve Near (1983), örgütsel vatandaşlık davranışlarını; "özgecilik" ve "genellenmiş itaat" olmak üzere iki başlık altında incelenirken, daha sonraki çalışmalarda Organ (1988), beş başlıkta incelenmiştir. Bunlar; özgecilik-yardımlaşma (altruism), vicdanlılık (conscientiousnes), sportmenlik-centilmenlik (sportmenship), nezaket (courtesy) ve sivil erdemdir (civicvirtue). Örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı kaynaklarda; pro-sosyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra rol davranışı, iyi asker sendromu kavramları ile de tanımlanır (Terzi, 2011).

2.8.2.1. Özgecilik

Örgütte iş ile ilgi çıkan problemlerde karşılık beklemeden yardım edilmesidir (Organ,1997: 94; Akt: Can ve Özer, 2011). Organ bir işgörenin, diğer bir işgörenin rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını, bu boyuta örnek olarak vermektedir. Padsokoff ise bir sorun oluştuğunda, işgörenlerin; uzman kişilere yardımcı olmayı amaçlayan ve bu durum işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlayan davranışlar olarak belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 19-20). Tecrübeli öğretmenlerin, yeni atanan öğretmenlere yardım etmesini bu kavrama örnek gösterebiliriz.

2.8.2.2.Üstün Görev Bilinci

Vicdanlılık ya da örgütsel sadakat olarak da adlandırılır. Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minumum rol davranışlarının ötesinde davranmaya gönüllü olması anlamına gelir (Allison, 2001: 283; Akt: Can ve Özer, 2011). İşgörenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder (Ölçüm Çetin, 2004: 20).

2.8.2.3. Centilmenlik

Örgüt içerisinde gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu hoş görmek şeklinde tanımlanır (Organ ve Ryan, 1995). İş arkadaşlarına karşı saygılı olmak, problemleri büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı olmak, örgütün cehresini ve etkinliklerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek verilebilir (Organ,1988: 11).

2.8.2.4. Nezaket

Bu boyutta yer alan davranışlara geniş bir açıdan bakarsak; ortak özellikleri, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır (Gürbüz, 2006). İşle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlardır (MacKenzie ve diğerleri, 1993: 71).

Nezaket duygusal açıdan istikrarı koruyarak çatışmaları önler. Yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak, bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırır (Kamer, 2001: 11).

2.8.2.5. Sivil Erdem

Bu boyutun temelini ise politik sosyoloji disiplinindeki çalışmalar oluşturmuştur. Organizasyonun gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel insiyatif söz konusudur ve bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir (Gürbüz, 2006). Diğer deyişle bireyin, toplantılara gönüllü katılmasının yanı sıra örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk duyması anlamına gelmektedir (MacKenzie ve diğerleri, 1993: 71).

Bu boyut örgütün amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, örgüt içindeki değişimleri diğer işgörenlerin de benimsemesinde aktif rol oynamak, örgüt içindeki ilan ve duyuru panosundan azami derecede faydalanmak örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006).

Bireyin kendi bilgisini, kabiliyetini ve yeteneklerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmesine yönelik gönüllü davranışları tanımlayan bireysel gelişim boyutu ise, örgütsel vatandaşlık davranışının bir unsurudur (Podsakoff ve diğerleri, 2000, 524, Akt: Aslan, 2008).

2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları

- Kendini örgüte adamış işgörenler örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile

sonuçlanacaktır. Cohen ve Vigoda (2000), ÖVD' nın örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir (Akt: Gürbüz, 2006).

- Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerinin ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün, üstün yetenekli işgörenlerini elinde tutmasını sağlar ve yeni işgörenler için örgütü cazip görmeyi kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlamasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha uyum sağlamasına yardımcı olur.

Özellikle bütün okul müdürleri, ortak vizyon doğrultusunda iş birliği ve takım çalışması gibi yoğun meslektaş etkileşimleri ya da gerçek çalışma arkadaşlığı için uygun ortamların oluşturulmasında liderlik yapmalıdırlar. Özünde bütünleşmiş mesleki kültürün olduğu böyle okul ortamları işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik edecektir (Özdemir, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden temel etkenlerden biri, yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimidir. Özellikle, bir işgören ile yöneticisi arasındaki güven ve işgörenler arasında liderlik becerilerinin geliştirilmesini teşvik eden bir yönetim biçimi, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmesini cesaretlendirmektedir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli kaynakların daha verimli amaçlara yönlendirilmesini sağlayarak örgütün etkililiğini artırır. Örneğin, işgörenler, iş ortamında karşılaştıkları sorunları çözme konusunda birbirine yardımcı olurlarsa, yöneticiler, bu sorunlarla uğraşmak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli amaçlar için kullanacaklardır (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel çıkış noktası; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde,

kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterir olmuştur. Bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi "herkes kapısının önünü temizlerse sokaklar pırıl pırıl olur" inancıdır, aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür (Aslan, 2009).

Kurala dayalı vatandaşlık davranışı geliştirme yerine okulda daha esnek bir örgütsel iklime dayalı örgütsel vatandaşlık bilincini geliştirecek ortam oluşturulmalıdır (DiPaola ve Hoy, 2005; Akt: Titrek, Bayrakcı ve Zafer, 2009).

Hoy ve Tarter'a (2004) göre de okul yöneticileri, öğretmenlerle ilişkilerinde olumlu davranışların sayısını arttırmaya, okuldaki kuralların uygulanmasında ve işlerin dağıtımı, görevler ve ödüllendirmelerde adil olmalıdır. Öğretmenler karar sürecine katılmalı ve ilgili kişiler karar alma süreci ve uygulamaları hakkında haberdar edilmelidir (Titrek, Bayrakcı ve Zafer, 2009).

2.8.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşmasında Etkili Olabilecek Faktörler

Okul yöneticisinin okulun nerede olduğu ve nereye gideceği konusunda karar vermek gibi liderlik davranışları gösterme sorumluluğu vardır (Balay, 2000; Akt: Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009). Yöneticinin okulu ileri götürmesi için, öğretmenlerin okullarına duygusal olarak da bağlılık duymasını sağlaması gerekir.

Okul yöneticilerinin olumlu davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırabileceğine göre, okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl geliştirilebileceği hususunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Gönüllü çaba harcayan ve okula karşı yüksek düzeyli vatandaşlık davranışı sergileyen öğretmenleri politik görüşlerine bakılmaksızın ödüllendirecek bir yapı oluşturulmalı ve uygulanması sağlanmalıdır (Titrek, Bayrakcı ve Zafer, 2009). Olumlu davranışları

gösterip göstermemek kurum içindeki koşullardan, kişinin kendi özelliklerinden ve yaşantısından etkilenebilmektedir. Kurumdaki kural ve prosedürlerin izlenmesine verilen önem, otoritenin katı bir hiyerarşik yapıda kullanılması, süreçlerin standartlaştırılıp rutinleştirilmesi, ilişkilerin tarafsızlığı ve duygulardan arındırılmışlığı, görevlerin uzmanlıklara ve kıdeme göre düzenlenmesi gibi bürokratik yapıya işaret eden örgütsel yapı kişilerin davranışlarına bir şekilde etki edebilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Okul tarafından gerçekleştirilen olumlu eylemler öğretmenleri bu eylemlere faydalı biçimlerde karşılık vermeye iter. Müdürlerinin özeni ve desteği konusunda olumlu görüş geliştiren öğretmenler bu kişiye bu davranışının karşılığını verme yükümlülüğünü duyarlar. Bu durumda, öğretmenler müdürlerini ne ölçüde destekleyici görüyorlarsa, iyileştirmeye ilişkin önerilerde bulunma, toplantılara gönüllü olarak katılma ve meslektaşlarına yardımcı olma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile o ölçüde meşgul olma ihtimaline sahiptirler (Özdemir, 2010).

2.8.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Yönetici, örgütte değişimi gerçekleştirecek olan kişidir. Fakat değişimi her yönetici değil; sadece etkili, dinamik ve güçlü ve lider nitelikli yöneticiler gerçekleştirebilir. Eğer bir örgüt klasik pozitif ve statik bir yöneticiye sahip ise, bu yönetici örgütte hiçbir değişiklik yapamaz (Bakan, 2013: 264).

Yardımseverlik davranışını gösteren öğretmenler, soyut düşünme özelliğine sahip, olaylara daha ayrıntılı bakan ve çözüm bulmak için çaba gösteren öğretmenlerdir. Öğretmenler kendilerini enerjik hissettikleri sürece bu davranışı göstermektedirler. İşinde başarılı olma hırsına sahip ve mutlu olan öğretmenler de yardımseverlik davranışını göstermektedirler (Kaynak Taşcı ve Yücel, 2007).

2.9. Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Topluluğun liderden memnuniyeti etkin liderliğin önemli etkenlerinden biridir. Bir lider topluluğun ihtiyaçlarına ve beklentilerine ne kadar iyi oranda cevap verirse topluluk da ona aynı oranda bağlılık gösterir, liderin direktiflerini sorgulamadan uygular. Lidere duyulan güven artar ve kişilik çatışmaları geri planda kalır (Hoy ve Forsyth, 1986: 118-120).

İşgörenlerin örgütsel yapının bir parçası olması ve yöneticilerin liderlik davranışı, örgütün amaçlarına ulaşmasında üzerlerine düşen görevleri yapmalarında oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Taş ve Önder, 2010). Gerçekleştirilmek istenen hedefin türü, işgörenlerin beklentileri, yetenekleri, içinde bulunulan örgütün özellikleri, izleyenlerin tecrübeleri, ve kişilik özellikleri liderin liderlik modelinde belirleyici etki taşır (Szilagyi, 1990; Akt: Taş ve Önder, 2010).

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler de değişime ayak uydurmalıdır ki hedeflerine ayak uydurabilsinler. Örgütsel değişimi sıradan yöneticiler değil ancak liderler gerçekleştirebilir. Yöneticiler mevcut sistemin sürmesi için çözümler üretirken sistemde verimliliği arttıracak köklü değişim yaratacak olanlar liderlerdir (Tunçer, 2010).

Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir (Rauch ve Behling, 1984; Akt; Zel, 2006: 110). Yukl (2010) liderliği, “ bireyin, tanımlanmış başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için grubun diğer üyelerini etkilediği süreçtir” şeklinde tanımlar.

Emirler yağdırmanın liderlikle ilgisi olmadığını fark eden silahlı kuvvetler, savaş sonrasında liderlik eğitimini yeni baştan ele alması gerektiğini fark etti. Bu çerçevede ülkenin her yanındaki üniversitelerde geniş çaplı liderlik araştırmaları

yapılmasını teşvik etti ve fon sağlayarak destekledi. Araştırmacılar önce liderlik vasıflarını inceleyerek işe başladılar, çıkış noktaları bu oldu. Ortaya çıkan en başarılı fikirlerden biri, liderin görevin daha büyük bir kısmını astlarına dağıttığı daha esnek bir liderlik tarzını ön görüyordu. Görev devretmek yeni bir fikir değildi. Eski çağlarda liderlere, altlarındaki insanlara ne yapacağını söylerken, nasıl yapacaklarını söylememeleri öğütlenirdi. Baskın bir yönetim tarzı olan General Patton'un bile verdiği tavsiye şu şekildeydi: "insanlara şeyleri nasıl yapacaklarını söylemeyin. Ne yapmaları gerektiğini söyleyin, bırakın elde ettikleri sonuçlarla sizi şaşırtsınlar." Ancak bu vurgu değişikliği astların düşünce ve davranışlarını özgürleştirirken liderleri de daha açık olmaya zorluyordu (Cohen, 2010: 183-184).

Aslında birisine bir şey yaptırmak o kadar zor değildir. Para ödülü ya da iyi bir sicil vaad ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramazsa, ceza, makamdan düşürme, işten kovma ile tehdit ederek iş yaptırılabilir. Yöneticilerin çoğu bu yöntemi kullanır. Önemli olan bir kişiye bir şeyi "isteyerek" yaptırmaktır. Packard liderliği tanımlarken bu noktaya değinmiştir. Ona göre liderlik, yapılması gerekeni başka birine yaptırabilme sanatıdır (Kouzes, 1991, 26, Akt; Zel, 2006: 113).

Modern teorisyenler, örgütü en iyi anlamanın yolunun, onu bir sistem olarak incelemek olduğunu savunmaktadır. Örgütü bir bütün olarak incelerken, örgüt üyelerinin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları farklı statüleri, oynadıkları farklı rolleri, örgütün etkileşiminde bulunduğu çevreyi, örgütün fiziki ortamını, gayri resmi grupların yapısını ve örgütün işleyişi üzerindeki etkilerini dikkate almak gerekecektir. Bu durumda, örgüt lideri olan kişinin nitelikleri, belirtilen faktörlerin oluşturduğu durumlara göre biçim alacaktır (Zel, 2006: 109).

Örgütsel etkinlik ile liderin performansı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Liderlerin performanslarının ölçümü değişik yöntemlerle yapılabilmektedir (Zel, 2006: 84). Liderlerin bireysel gücü esas itibari ile arkadaşlık ilişkilerinden, konuşma

kabiliyetinden, özel deneyimlerinden kaynaklanır. Bu özelliklere sahip olanların liderliği daha etkilidir (Zel, 2006, 90).

Örgütsel davranış bilimi, yönetim bilimleri ailesinin bir üyesidir. Bu nedenle yönetim bilimleri insan davranışlarına ilişkin deneyleri, araştırmaları, örgütsel davranış bilimi' nin doğrudan yararlanma alanına girmektedir (Başaran, 1991: 19).

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetimin niteliği, iş doyumunda başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, işgörenlere daha yüksek doyum sağlamaktadır (Başaran, 1991: 204).

Lider başarıyı tehlikeli ve geçici bir durum olarak görmeli, ve örgüte bunu göstermelidir. Ayrıca özgüvenle zoru yenme isteğini, girişimciliğini, inatçılığı, esnek olma davranışıyla bağdaştırabilmelidir (Tunçer, 2010).

İnsancıl beceriler yöneticiye, gurubun bir üyesi olarak etkin bir şekilde çalışma işbirliği kurma yeteneği sağlamaktadır. En önemli kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmektir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, bir parçada meydana gelen değişikliğin diğerlerini nasıl etkilediğini, yönetici bu özellik sayesinde anlar. Ancak bu ilişkileri anlayarak yönetici bütün örgüt için yararlı davranışlarda bulunabilir. Bu nedenle yönetici başarısı böyle becerilere bağlıdır (Katz R.L., 195; Akt: Bursalıoğlu, 1999: 235).

Liderin başlıca görevleri, örgüt amaçlarını belirlemek, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlayıp örgüt içindeki çatışmaları çözmektir (Bursalıoğlu, 1981: 206).

Durumsal farkındalık, liderin organizasyonunu ya da takımını etkileyecek içsel ve dışsal süreçler hakkında bilgiler içerir. Organizasyonun yerini ve yapısını belirleyen öncelikli olayları ve kararları açık bir biçimde anlamadan, büyük değişimden etkilenecek insanların tutumunu bilmeden ve stratejik kararların nasıl onaylanması gerektiğini

belirleyen politik süreçleri bilmeden bir problemin nedenlerini saptamak ve ona iyi bir çözüm tanımlamak zordur. İlişkili olaylar ve trendlerle ilgili güncel bilgileri saptamak liderler için gereklidir. Bundan dolayı, organizasyonun içindeki ve dışındaki bağlantılarıyla geniş bir ağ yapısı geliştirmek liderler için genellikle gereklidir. Bu bağlantılar, resmi iletişimlerde ya da genel bilgi sistemlerinde yer almayan bilgileri sağlayabilirler. Hatta şirket iyi bir bilgi sistemine sahip olsa bile, liderler; tesisleri ziyaret ederek, operasyonları ilk elden gözlemleyerek, ve işgörenlerle, müşterilerle ve ham madde sağlayıcılarıyla görüşerek örgütsel süreçler ve problemler hakkındaki anlayışlarını geliştirebilirler (Yukl ve Lepsinger, 2002).

Toplumda esnek bir yapı oluşturabilmek, değişimin devamlılığı için önemlidir. Bu konuda okullara bir takım sorumluluklar düşer. Bunun için okullar, ileriki yaşlarda da eğitime devam edilebilecek yerler olmalıdır ve okullar özelliklede üniversiteler, katı yapılarını daha esnek hale getirmelidir. Bu sayede bireyler kendilerini okul dışında da yetiştirecek imkanlar bulabilmelidir (Erdoğan, 2012).

Okul müdürlerinin tek bir liderlik tarzı yerine hem dönüşümcü, hem sürdürümcü zaman zaman da serbestlik tanıyan karma bir liderlik tarzı benimsemesi öğretmenlerin motivasyonunu arttırıp okul ve okul dışı üretkenliklerini ve yeteneklerini arttırmaya katkıda bulunur (Can ve Özer, 2011).

2.9.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sağlayan Liderler

İnsanların örgütlerde niçin farklı biçimlerde davrandıklarını anlamak için insan davranışının nedenlerini ve bireysel farlılıklarını bilmek lazımdır. Hepimizin insanlar hakkında bazı düşünceleri vardır, bunlar yöneticiler için de söz konusudur ve onların yönetim tarzlarını etkiler (Can, 2005: 211).

Toplumdaki ve sanayideki değişmeler bir taraftan işsizlik yaratırken, diğer yandan da yeni meslekler ve uğraşlar yaratmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek için eğitim sisteminin de esnek olması gereklidir. Eğitimde esneklik eğitim ve yeniden eğitim programlarının işletmelerin ihtiyacına göre düzenlenmesini ifade etmektedir (Kayalar, 1997).

Eğitim örgütlerinde sistem yaklaşımını, değişimi yakalayacak ve yönetecek, yeni yaklaşım ve düşüncelere açık, vizyon sahibi yönetici ve öğretmenler uyguyabilir. Böyle bir ilişki ağının okullarda esnek olması, katı kurallardan uzak, değişime açık olması beklenir (Uğurlu, 2007: 18, Akt: Dönmez, Uğurlu, Cömert, 2011).

2013 yılında yayınlanan OECD raporlarına göre;

Okul liderliğinin kalitesinin artırılması ve bunun sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir.

Okul liderleri eğer önemli kararlar almada kendilerine bağımsızlık tanınır ise okul ve öğrenci performansında fark yaratabilirler. Okul liderlerinin öğretme programlarını yerel ihtiyaçlara göre uyarlayabilmeleri, öğretmenler arasında ekip çalışmasını teşvik edebilmeleri ve öğretmen izleme, değerlendirme ve mesleki gelişmelerine katılabilmeleri gerekir. Stratejik yönler belirlerken takdir yetkisine ihtiyaç duyarlar. Okul planları, hedefler, izleme ve geliştirme yapabilmeliler (OECD, 2013).

Lider davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamada kilit role sahiptirler. Liderlik davranışlarının tamamı işgörenin vatandaşlık davranışı göstermesi ile tutarlı bir ilişki göstermiştir. Liderin yanında işgörenlere yardımcı olması, yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sağlayabileceği gibi göstereceği bu destek işgörenler için örnek olacaktır. Liderler işgörenlerinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri amaçlı önlemler alabilirler. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yatkın bireyleri seçebilirler. Bu kişiler genellikle karakterlerinin bir parçası olarak yardımseverlik, vicdanlılık gibi özellikler taşıyabilirler.

Bunun yanı sıra liderler işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamak için onlara model olabilirler veya bu konuda eğitim verebilirler (Titrek, 2013: 29).

Üretken bir yönetici, **“** Tamamen kaderimin efendisi ya da ruhumun kaptanı olamayabilirim, ama kesinlikle kör koşulların kurbanı olmayacağım” der. Böylece, bir denge ve oran duygusuna ve iniş çıkışları aşırı gurura ya da umutsuzluğa kapılmadan karşılayabilecek bir esnekliğe sahip olur. Kendisiyle ve çevresiyle uyum sağlamayı öğrenmiştir. Yalnızca kendi potansiyelini gerçekleştirmeye değil, aynı zamanda öteki bireylerin ve genel anlamda toplumun esenliğine de katkıda bulunmaya çalışır (Werner, 1993: 32).

Konuya okullar açısından bakıldığında ise liderlik, okul yöneticileri açısından olduğu kadar denetçiler, öğretmenler ve öğrenciler açısından da ele alınmaktadır. Son yıllarda eğitim ve okul yönetimi alanında okul yöneticiliğinden daha çok okul liderliği, eğitim liderliği ve öğretim liderliği kavramlarına vurgu yapılmaktadır (Turan, 2007: 165).

Liderlik, okul yönetimi için en önemli değerlerden biridir. Liderlik algısını hem yakalaması zordur hem de bu algı büyüleyicidir. İnsanoğlunun her zaman ilgisini çekmiştir ve hakkında fikirler ve teoriler ortaya atılmıştır. Mesela Aristo bu konuda; ‘’doğdukları andan itibaren bazı kimseler tabi olmak için, bazı kimseler ise yönetmek için yaratılmışlardır’’ demiştir. Davranış bilimcilerin liderlik hakkındaki sistematik ve deneysel çalışmaları 20. Yüzyıla kadar başlamamış olsa da, özellikle son 40 yılda liderlik ve liderlik kavramının karmaşıklığı hakkında oldukça fazla sayıda araştırma ve veri elde edildi. Fakat lideri takip edenlerin kıstasları çeşitli şartlar altında değişkenlik gösterebilir. Bir lider her türlü olasılığı göz önüne almalı ve duruma göre liderlik rolünde çeşitli değişiklikler yapabilmelidir (Hoy ve Forsyth, 1986: 118-120).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2008: 77).

Eğitim örgütlerinde esnek liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı betimlenecek, arasındaki ilişki ortaya konacak ve bazı bağımsız değişkenlerin de etkileri araştırılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2014- 2015 eğitim-öğretim yılında Edirne il merkezi ve Havsa, Meriç ve Uzunköprü ilçelerinde 67'si resmi ilkokul ve 45'i resmi ortaokul olmak üzere 112 resmi okulda görev yapmakta olan, 779'u sınıf ve 902'si branş öğretmeni olmak üzere 1681 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Edirne il merkezi, Havsa, Meriç ve Uzunköprü ilçelerinde resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 401 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmuştur. Örneklem büyüklüğünün

hesaplanmasında kabul edilebilir hata payı 0.05 (%5) olarak alınmış, %95'lik güven seviyesine göre minimum örneklem büyüklüğü formülden yararlanılarak 356 olarak hesaplanmıştır (Anderson, 1990, Akt: Balcı, 2013: 108). Buna göre örneklemde yer alan okullardaki öğretmenlere 500 ölçek formu uygulanmıştır. Geriye dönen ölçeklerden hatalı ve eksik olanlar çıkarıldıktan sonra 401 ölçek formu, ölçek verilerinin çözümlenmesi için değerlendirilmeye alınmıştır.

3.2.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri başlığı altında Tablo 5'te araştırma örneklemine ait 401 öğretmenin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve branşlarına göre dağılımları ile ilgili betimsel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	236	58,9
	Erkek	165	41,1
Eğitim Durumu	Lisans	350	87,3
	Lisansüstü	20	5,0
	Diğer	31	7,7
Branş	Sınıf Öğretmeni	208	51,9
	Branş Öğretmeni	193	48,1
Kıdem	1-10 yıl	131	32,7
	11-20 yıl	123	30,7
	21-30 yıl	118	29,4
	31 ve üzeri yıl	29	7,2
Yaş	21-30	82	20,4
	31-40	124	30,9
	41-50	143	35,7
	51 ve üzeri	52	13,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait frekans dağılımları Tablo 5'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların yaklaşık % 41'i (165 kişi) erkek bireylerden oluşurken, kadın bireylerin yüzdesi ise yaklaşık olarak % 59 (265 kişi) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarının dağılımı incelendiği zaman; 21-30 yaş arası yaklaşık % 20 (80 kişi), 31-40 yaş arası katılımcıların yaklaşık % 31 (124 kişi), 41-50 yaş arası katılımcıların yaklaşık % 36 (143 kişi), 51 ve üzeri yaş arası katılımcıların %

13 (52 kişi) oranında oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim seviyelerinin incelediğimiz zaman; lisans mezunun katılımcıların oranın yaklaşık %87 (350 kişi), lisansüstü mezunu katılımcıların oranının % 5 (20 kişi) ve diğer okullardan mezun katılımcıların oranının yaklaşık olarak % 8 (31 kişi) olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmeni katılımcıların oranı yaklaşık % 52 (208), branş öğretmeni katılımcıların oranı ise % 48 (193 kişi)'dir. Kıdemlerine göre ayrılan katılımcıların % 33'ü (135 kişi) 1-10 yıl, % 31'i (123 kişi) 11-20 yıl, % 29'u (118 kişi) 21-30 yıl ve % 7'si (29 kişi) 31 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

3.3. Veri Toplanma Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak, Yukl (2010) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Bülbül ve diğerleri (2015) tarafından yapılan "Yönetim Uygulamaları Ölçeği" ve DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilip, Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanarak, geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda yer almaktadır.

3.3.1. Yönetim Uygulamaları Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerden "Yönetim Uygulamaları Ölçeği" Yukl, Gordon ve Taber (2002) tarafından geliştirilmiş "Managerial Practices Survey" nin Bülbül ve diğerleri (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış, öğretmen formudur.

Ölçeğin ilk kısmıda araştırmanın örneklem grubunun oluşturan öğretmenlerin kişisel ve mesleki bilgilerini elde edebilmek için araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturmuştur.

İkinci kısım; ölçeğin özgün formu toplamda 45 maddeden oluşan üç faktörden meydana gelmektedir. Bu üç faktör; görev odaklı davranışlar, ilişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar olarak açıklanmaktadır. Ayrıca her bir faktör 15 maddeden oluşmaktadır. Her bir faktör için iç tutarlılık güvenirliği, Cronbach Alfa istatistiği ile belirlenmiştir. Ölçeğin tümüne ve alt faktörlerine ilişkin Cronbach Alfa değerlerinin .96

ile .99; iki yarı güvenirliğine ilişkin değerlerin ise .90 ile .97 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, elde edilen değerlerin yüksek (>.70) ve ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur. Ölçek görüşüm yok ifadesi ile birlikte 6'lı likert tipinde "Görüşüm Yok (0)", "Hiç Katılmıyorum (1)", "Az Katılıyorum (2)", "Orta Derecede Katılıyorum (3)", "Çok Katılıyorum (4)", "Tamamen Katılıyorum (5)" olarak derecelendirilmiştir. Ölçekten en fazla 270 en az 0 puan alınabilir. Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışları içeren her bir alt ölçekten alınacak yüksek puan, lider davranışının örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki etkililiğini ortaya koymaktadır (Bülbül ve diğerleri, 2015).

3.3.2. Yönetim Uygulamaları Ölçeği' nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmacının uyguladığı ölçek verileri değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6. Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Güvenirlik Tablosu

Boyutlar	**Cronbach Alfa (α)**	**İki Yarı Güvenirliği**	$\bar{X}$	***S***	**Min**	**Maks**
Görev Odaklı Davranışlar	0,97	0,94	3,91	0,95	0,60	5
İlişki-Odaklı Davranışlar	0,98	0,97	3,87	1,05	0	5
Değişim Odaklı Davranışlar	0,98	0,97	3,86	1,04	0	5

Ölçekte esnek liderlik davranışları ile ilgili 45 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Analiz sonuncunda Cronbach Alfa katsayısı 0,992 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir.

Güvenilirlik analizi boyutlar bazında incelendiği zaman görev odaklı davranışlar boyutunun iç tutarlılığı 0,97 olarak tespit edilmiştir. İlişki-odaklı davranışlar boyutunun iç tutarlılığı 0,98 olarak tespit edilmiştir. Değişim odaklı davranışlar boyutunun iç tutarlılığı ise 0,98 olarak tespit edilmiştir. Kısacası esnek liderlik davranışları ile ilgili 45 adet ifadenin tüm boyutlarında güvenilirliğinin %70'den büyük olması nedeniyle, ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığı görülmüştür.

3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği (DiPaola ve diğerleri, 2005), 10'u olumlu, 2'si olumsuz olarak yazılmış (Madde 2 ve 10) likert tipi 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır.

Ölçek tek boyutludur ve yanıt ölçeği 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılmıyorum şeklindedir. Faktörün öz değeri 5.48'dir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin tek başına açıkladığı varyans % 45.66'dır.

3.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Güvenirlik Çalışması

Örgütsel vatandaşlık ölçeği ile ilgili güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı $\alpha = 0.87$ olarak belirlenmiştir (Taşdan ve Yılmaz, 2008). Yanıtlayıcıların aldıkları yüksek puan yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını göstermektedir.

3.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği' nin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Tablo 8'de araştırmacının ölçeği uyguladığında ulaştığı sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach Alfa (α)	İki Yarı Güvenirliği	$\bar{X}$	S	Min. ort	Maks. ort
Örgütsel Vatandaşlık	0,87	0,87	4,04	0,62	1,92	5,00

Ölçek çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 12 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Analiz sonuncunda Cronbach Alfa katsayısı 0,87, iki yarı güvenirliğine ilişkin değer de yine 0,87 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir.

3.4.Verilerin Analizi

Tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama (mean) ve standart sapma (ss), minimum ve maksimum değerleri ile sunulmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığının test edilmesi amacı ile Cronbach Alfa testi ve İki Yarı Güvenirlik analizi uygulanmıştır.

Normallik testleri için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile 1 arasında olması, varyasyon katsayısının 0,5'den küçük olması ve normal dağılımı gösteren q-q plot grafikleri değerlendirilmiştir. İki grubun ölçek boyutlarına göre farklarının analizinde verilerin dağılımı normal dağılıma uyduğu durumda iki bağımsız örneklem t testi, uymadığı durumda Mann-Whitney U testi kullanılmıştır (EK 3).

İkiden fazla grubun karşılaştırılmasında verilerin dağılımı normal dağılıma uymadığı durumda Kruskal Wallis Testi ve post-hoc test olarak yapılarak Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Esnek liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bulguların yorumları yer almaktadır.

4.1.Yöneticilerin Esnek Liderlik Davranışı Göstermesine Ait Öğretmen Görüşlerinin Bulgusu ve Yorumlanması

İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerin esnek liderlik davranışı göstermesi ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 8'da sunulmuştur.

Tablo 8. Esnek Liderlik Davranışları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Boyutlar	**Madde Sayısı**	**Puan Aralığı**	$\bar{X}$	$\bar{X}/k$	***S***	**Min**	**Maks**
Görev Odaklı Davranışlar	15	0-75	58,65	3,91	0,95	0,60	5
İlişki-Odaklı Davranışlar	15	0-75	58,05	3,87	1,05	0	5
Değişim Odaklı Davranışlar	15	0-75	57,9	3,86	1,04	0	5

Tablo 8 incelendiğinde, esnek liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutları için tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Buna göre görev odaklı davranışlar alt boyutunun ortalama puanı 3,91±0,95 olup katılımcıların aldığı en düşük puan 0,6, en yüksek puan ise 5'dir. İlişki-odaklı davranışlar alt boyutunun ortalama puanı 3,87±1,05

olup katılımcıların aldığı en düşük puan 0, en yüksek puan ise 5'dir. Değişim odaklı davranışlar alt boyutunun ortalama puanı 3,86±1,04 olup katılımcıların aldığı en düşük puan 0, en yüksek puan ise 5'dir (Tablo 8). Tablo 8'da yer alan ortalamalardan öğretmenlerin yöneticilerini en çok "Görev Odaklı Davranışlar", ikinci sırada "İlişki Odaklı Davranışlar", üçüncü sırada ve en son "Değişim Odaklı Davranışlar" boyutunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Görev odaklı davranışlar boyutu yöneticiliğin daha çok formal kısmını kapsamaktdır. İşleyişin net olarak açıklanması ve takibi, maddi kaynak kullanımı, mevcut sorunların çözümü ayrıca okul ile ilgili hedefler belirleyip, planlar yapma bu boyutun kapsamındadır. Araştırma bulgularında, öğretmenlerin yöneticilerini özellikle bu davranışlarda yeterli buldukları gözlenmektedir. Burada yöneticilerin sorunsuz ve işleyen bir okul ortamı sağlamaya çalışmaları; "sürdürümcü liderlik", "stratejik liderlik" davranışları ile ortak yönler içermektedir. En yüksek değerlendirilen bu boyut bize okullarda sıklıkla uygulanan liderlik davranışlarına da bir anlamda ışık tutar. Şahin'in (2004) yaptığı araştırmada; okul müdürleri sürdürümcü liderliğin statükocu lider boyutunda kendilerini daha yüksek, otokratik lider boyutunda ise daha düşük ortalamayla değerlendirmişlerdir. Bu anlamda karşılaştırıldığında, Türkiye'de okul müdürlerinin mevcut yapıyı korumaya daha çok yönelimli olduklarını söylemenin olanaklı olduğunu söyler. Bu sonucun bu çalışma ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

İlişki odaklı davranışlar boyutunda, yönetici ve işgören arasındaki iletişim ön plana çıkmaktadır. Yöneticinin, işgörenin duygu durumun farkında olması ve durumu önemsemesi açısından "dönüşümcü liderlik", başarıyı ödüllendiren ve ilişkileri önemseyen kişi olması açısından "sürdürümcü liderlik", yeni kararlar alırken fikirlerini dikkate alması açısından da "demokratik liderlik" ile ilişkilendirilebilir davranışlar bu boyut kapsamındadır. Okul gelişimine süreklilik kazandırabilmeleri için eğitim liderlerinin yetki ve sorumluluklarını paydaşlarına devretmesi beklenir. Bu konudaki en önemli stratejilerden birini, sistematik bir değişim süreci başlatabilmek için okul

ortamında astlara ve öğretmenlere yetki vermeyi içeren bir anlayışın sergilenmesi oluşturur (Baloğlu, Karadağ, Gavuz, 2009). Yöneticinin, öğretmene görevin gerektirdiği en iyi yolu seçmesine fırsat sunması, bu boyutta yetki paylaşımından bahsedebileceğimizi gösterir. Bulguları incelediğimizde bu davranışların yöneticiler tarafından görev odaklı davranışlardan daha az sergilense de "çok katılıyorum" düzeyinde değerlendirilmişlerdir. Bu da bize en genel anlamıyla yöneticilerin okulda olumlu ilişkiler kurmaya önem verdiklerini ifade edebilir.

Değişim odaklı davranışlar boyutunda ise, yöneticilerin güncel olmayan uygulamaları ve fikirleri yenileriyle değiştirmeye, farklı bakış açılarını desteklemeye, gelişim için yeniliğin, zaman zaman zorlu değişimlerin risklerini almak ayrıca geleceği yaratmak için değişim ve esnekliğe verdiği önemi kapsar. Bu açıdan değişim odaklı davranışlar, "dönüşümcü liderlik", "entelektüel liderlik" ve "karizmatik liderlik" ile benzerliklere sahiptir. Cemaloğlu ve Kılınç'ın (2012) okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel güven ilişkisini araştırdığı çalışmasında, yenilikçi yaklaşımın en fazla dönüşümcü liderler tarafından benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderliği kapsadığını düşündüğümüz değişim odaklı davranışlar boyutunda yeniliğe açıklığın çok yüksek puanlanmadığını söylenebilir. Bu boyut bugünün okullardaki yöneticilerin en az yeterli olarak değerlendirildikleri boyuttur. Yine de "çok katılıyorum" düzeyinde değerlendirildiği göz önünde bulundurulmalıdır.

Esnek liderlik davranışları, birçok farklı liderlik modelinden beslenir. Esnek liderlik modelini avantajlı kılan ise gerekli durumlarda doğru liderlik modelini tercih edebilme seçeneği sunmasıdır.

Ölçekte yer alan maddelere ait tüm betimleyici istatistikler Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de gösterilmiştir. Görev odaklı davranışlar boyutuna ait maddelerin betimleyici istatistikler Tablo 9' da sunulmuştur.

Tablo 9. Görev Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri

	Görev Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddeler	n	$\bar{X}$	S
1.	Çalışanlarına görevlerinin sorumluluklarını ve yükümlülüklerini anlaşılır biçimde açıklar.	401	3,92	1,13
2.	Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kısa dönemli planlar yapar.	401	3,91	1,04
3.	Okul etkinliklerinin amacına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için gelişmeleri izler.	401	3,98	1,07
4.	Okuldaki sorunların tespiti ve çözümünde inisiyatif alır.	401	4,00	1,08
5.	Açık ve nesnel performans hedefleri oluşturur.	401	3,79	1,14
6.	Okuldaki etkinlikleri düzenlemek ve yürütmek için verimli planlar yapar.	401	3,90	1,11
7.	Öğretmenlerin takım çalışmalarındaki (komisyon, zümre öğretmen, proje grubu vb.) ve okuldaki genel performanslarını kontrol eder/gözler.	401	3,97	1,04
8.	Gereksiz maliyetler veya gecikmeleri önlemek için okulla ilgili sorunları hızlı bir şekilde giderir.	401	3,96	1,06
9.	Okulda takip edilmesi gereken kuralları, politikaları ve standart prosedürleri açıklar.	401	3,97	1,03
10.	Gecikmeleri, çalışmaların tekrar edilmesini ve kaynakların boşa harcanmasını engellemek için etkinlikleri açık biçimde programlar.	401	3,97	1,06
11.	Görev veya yükümlülüklerden ne sonuçlar beklendiğini açıklar.	401	3,93	1,07
12.	Okulla ilgili problemleri ve krizleri özgüvenli ve kararlı biçimde ele alır.	401	3,92	1,15
13.	Önemli bir görev veya projenin nasıl daha iyi gerçekleştirileceği konusunda yol gösterir.	401	3,86	1,15
14.	Bir görev veya projeyi yürütmek için gerekli olan kaynakları önceden belirler.	401	3,75	1,18
15.	Yürütülen görev veya yükümlülüğün ilerlemesi hakkında bir rapor ister.	401	3,81	1,17

Tablo 9 incelendiğinde; görev odaklı davranışlar boyutu için öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla "Okuldaki sorunların tespiti ve çözümünde inisiyatif alır" ($\bar{X}$=4,00), "Okul etkinliklerinin amacına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için gelişmeleri izler" ($\bar{X}$=3,98) olurken; en az katıldıkları ifadeler ise okul yöneticilerinin "Açık ve nesnel performans hedefleri oluşturur" ($\bar{X}$=379) ve "Bir görev veya projeyi yürütmek için gerekli olan kaynakları önceden belirler" ($\bar{X}$=3,75) olduğu görülmektedir (Tablo 9). Buradan yola çıkarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin

mevcut sorunları çözmek için oldukça gayretliyken, önlemsel davranışları daha az sergiledikleri düşündükleri söylenebilir.

İlişki odaklı davranışlar boyutuna ait maddelerin betimsel istatistikleri Tablo 10' de sunulmuştur.

Tablo 10. İlişki Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri

İlişki Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddeler	n	$\bar{X}$	S
16. Duygu ve ihtiyaçlarınızla ilgilendiğini gösterir.	401	3,87	1,25
17. Sizi etkileyebilecek kararları almadan önce size danışır.	401	3,80	1,26
18. Etkili performansınızı över veya farkında olduğunu gösterir.	401	3,83	1,19
19. Becerilerinizi ve özgüveninizi geliştirmenize yardımcı olmak için koçluk yapar.	401	3,75	1,19
20. Önemli bir konuda, kendisinden onay almadan, karar verdiğinizde size güvenir.	401	3,76	1,29
21. Endişeli ya da üzgün olduğunuzda sempatik ve destekleyicidir.	401	3,90	1,18
22. Bir proje veya etkinlik için başarılarınızı ya da katkılarınızı takdir eder.	401	3,98	1,09
23. Eğitimle ilgili kararlar alırken fikir ve önerilerinizi sorar.	401	3,97	1,14
24. Zor ve stresli bir görev olduğunda destek sağlar.	401	3,90	1,15
25. Becerilerinizi geliştirmek için size fırsatlar sunar.	401	3,88	1,14
26. Sizi etkileyecek kararlar ve değişiklikler hakkında bilgi verir.	401	3,91	1,20
27. Zor bir yükümlülüğü etkin bir şekilde devam ettirebilmeniz için yeteneğinize olan güvenini ifade eder.	401	3,86	1,16
28. Performansınızdaki gelişmeleri takdir eder.	401	3,85	1,16
29. Sizi önemli bir işle görevlendirdiğinde, bu işi başarmak için görevin gerektirdiği en iyi yolu seçmenize izin verir.	401	3,87	1,16
30. Becerilerinizi geliştirecek fırsatlardan yararlanmak için cesaret verir.	401	3,89	1,14

Tablo 10 incelendiğinde, ilişki odaklı davranışlar boyutu için öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla "Bir proje veya etkinlik için başarılarınızı ya da katkılarınızı takdir eder" ($\bar{X}$=3,98) ve "Eğitimle ilgili kararlar alırken fikir ve önerilerinizi sorar" (X=3,97) olurken; en az katıldıkları ifadeler ise okul yöneticilerinin "Becerilerinizi ve özgüveninizi geliştirmenize yardımcı olmak için koçluk yapar" ($\bar{X}$=3,75) ve "Önemli bir konuda, kendisinden onay almadan, karar

verdiğinizde size güvenir" ($\bar{X}$=3,76) olduğu görülmüştür (Tablo 10). Tablodan ulaştığımız sonuçlara göre; Yöneticilerin, astlarının bağımsız karar almalarını desteklememeleri, güç paylaşımına sıcak bakmadıklarına, ayrıca beceri ve özgüveni desteklemek için koçluk yapmamaları da takım liderliğini daha az sergilemekte oldukları şeklinde yorumlanabilir. Değişim odaklı davranışlar boyutuna ait betimleyici istatistikler Tablo 11' de sunulmuştur.

Tablo 11. Değişim Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri

Değişim Odaklı Davranışlar Boyutuna Ait Maddeler	N	$\bar{X}$	S
31. Okulda problemlerin çözümü için yenilikçi düşünce ve yeni yaklaşımları teşvik eder.	401	3,89	1,14
32. Bir politika veya prosedürü değiştirirken neden artık uygun olmadığını ve değiştirilmesi gerektiğini açıklar.	401	3,88	1,12
33. Okul için yeni imkânlar konusunda, açık ve cazip öngörü (ufuk) oluşturur.	401	3,91	1,15
34. Yeni yöntemler denemek ve etkinliklerin verimliliğini değerlendirmek için okul çalışanlarını teşvik eder.	401	3,93	1,09
35. Okulda tamamlanan her etkinlikten sonra, etkinlikle ilgili daha ne gibi gelişmelerin sağlanabileceği konusunda toplantı yapar.	401	3,85	1,13
36. Çevresindekilere uzun süredir devam eden sorunlar (köklü problemler) için yeni yollar düşünme konusunda teşvik eden sorular sorar.	401	3,80	1,15
37. Okulu geliştirmek için, okul dışındaki başarılı uygulamaları okula adapte etme yollarını arar.	401	3,85	1,15
38. Çalışanları, bir sorunu farklı açılardan incelemeleri için teşvik eder.	401	3,81	1,15
39. Okulun uzun vadeli hedeflere ulaşması için güncel ve yenilikçi yollar önerir.	401	3,83	1,16
40. Okulda değişimin zorunlu olduğu duygusunu oluşturmaya çalışır.	401	3,80	1,16
41. Önerilen bir değişikliği veya yeni bir girişimi büyük bir coşku ve inançla ifade eder.	401	3,87	1,13
42. Gelecekte daha ciddi bir problemden kaçınmak için, değişimin neden yapılması gerektiğini açıklar.	401	3,85	1,12
43. Okulun gelecekteki konumu için ilham verici açıklamalar yapar.	401	3,83	1,21
44. Okulun hedef ve stratejiler için köklü (büyük) değişimlerin gerekliliğini savunur.	401	3,82	1,21
45. Okulun başarısı için yenilik ve esnekliğin önemini vurgular.	401	3,96	1,14

Tablo 11 incelendiğinde, değişim odaklı davranışlar boyutu için öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla "Okulun başarısı için yenilik ve esnekliğin önemini vurgular" ($\bar{X}$=3,96) ve "Yeni yöntemler denemek ve etkinliklerin verimliliğini değerlendirmek için okul çalışanlarını teşvik eder" ($\bar{X}$=3,93) olurken; en az katıldıkları ifadeler ise okul yöneticilerinin "Çevresindekilere uzun süredir devam eden sorunlar (köklü problemler) için yeni yollar düşünme konusunda teşvik eden sorular sorar" ($\bar{X}$=3,80) ve "Okulda değişimin zorunlu olduğu duygusunu oluşturmaya çalışır" ($\bar{X}$=3,80) olduğu görülmüştür (Tablo 11). Katılımcıların cevaplarından elde edilen bu bulgular, yöneticiler okullarda öğretmenlerin yenilikçi ve esnek olmasını bekliyorken, köklü değişimler için çözüm yolları üretmede ve değişim duygusu oluşturmakta daha geri planda kaldıkları düşünülebilir.

Elde edilen bu bulgulara göre, öğretmenler her ne kadar yöneticilerinin; okulda değişim duygusunun zorunlu olduğunu yayma, beceri ve özgüveni desteklemek için koçluk yapma ve gerekli olan kaynakları önceden belirleme ifadelerine az katılıyor gibi görünseler de katılım dereceleri (çok katılıyorum) göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerini bu konularda yetersiz gördükleri anlamına gelmemektedir.

4.2.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Sergilemeleri ile Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler ve Yorumlar

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile ilgili görüşlerine ait bulgular Tablo 12' de sunulmuştur.

Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Boyutun Betimleyici İstatistikleri

Boyutlar	**Madde Sayısı**	**Puan Aralığı**	$\bar{X}$	$\bar{X}/k$
Örgütsel Vatandaşlık	12	12-60	48,48	4,04

Tablo 12'de, genel ortalamaya bakıldığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının yüksek olduğu söylenebilir ($\bar{X}$=4,04). Bu da araştırmaya katılan öğretmenler tarafından öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede çok yeterli olarak değerlendirdikleri anlamına gelebilir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerine ait maddelerin betimsel istatistikleri Tablo 13' te verilmiştir.

Tablo 13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Maddelerin Ortalama ve Sıra Değerleri

	Örgütsel Vatandaşlık Boyutuna Ait Maddeler	***n***	***$\bar{X}$***	**S**
1.	Öğretmenler kişisel zamanlarında öğrencilere yardımcı olurlar	401	4,14	,96
2.	Öğretmenler ders süresinin çoğunu **boşa geçirirler**	401	1,41	,88
3.	Öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar.	401	4,20	,99
4.	Öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler	401	3,50	1,04
5.	Öğretmenler, müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler	401	3,49	1,01
6.	Öğretmenler işe ve toplantılara zamanında gelirler	401	4,27	,84
7.	Öğretmenler, yerlerine gelen öğretmenlere yardımcı olurlar	401	4,14	,88
8.	Öğretmenler derse zamanında girerler ve ders zamanını etkili kullanırlar	401	4,29	,86
9.	Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar	401	4,27	,88
10.	Öğretmenler, **kendi işlerine** çok fazla zaman ayırırlar	401	2,49	1,37
11.	Öğretmenler, okuldaki çalışma kurullarında verimli çalışırlar	401	3,97	,94
12.	Öğretmenler, okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar	401	4,16	,88

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için öğretmenlerin en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; "Öğretmenler derse zamanında girerler ve ders zamanını etkili kullanırlar", "Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar" ($\bar{X}$=4,27) ve "Öğretmenler işe ve toplantılara zamanında gelirler olurken" ($\bar{X}$=4,27); en az katıldıkları ifadeler ise "Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar" ($\bar{X}$=2,41) ve "Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirirler" ($\bar{X}$=1,41) olduğu görülmüştür (Tablo 13).

Öğretmenlerin dersleri karşısında gösterdikleri hassasiyet öğrencilerine karşı duydukları sorumlulukla ilgili olabilir. Eğitim sistemindeki çalışmaların hedefinde temel olarak öğrenciler vardır. Örgütün vatandaşı olan öğretmenin önceliği olarak öğrencilerini görmesi olağandır. Örgüte katkıyı en fazla bu şeklide sağlayacağını düşündüğünü söyleyebiliriz. Bunun yanında diğer öğretmenlerin de kendi sahip olduğu bilgi ve birikimlerden faydalanmasını sağlayarak, daha fazla öğrenciye ulaşılabilecek, örgüte faydalı olmayı dolayısıyla daha fazla sağlayacaktır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık göstermediklerini ifade eden "Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirirler" ve "Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar" maddeleri ise en düşük değerlendirilerek, bu olumsuz davranışların öğretmenler tarafından nadiren sergilendiği şeklinde değerlendirilebilir.

4.3.Esnek Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Ait Boyutlara Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi

Esnek liderlik davranışına ait "görev odaklılık", ilişki odaklılık" ve "değişim odaklılık" alt boyutlarına ve tek boyutlu olan örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden; cinsiyet, branş, yaş, kıdem faktörlerine göre değerlendirilmesi ile ilgili veriler aşağıda sunulmuştur.

4.3.1.Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Çalışmamızda elde ettiğimiz boyutlara ait ortalama puanların katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıklar gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 14' te verildiği gibidir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Cinsiyeti ve Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Cinsiyet	**N**	***Sıra Ortalaması***	**Sıra Toplamı**	**U**	**p**
Görev Odaklı Davranışlar[#]	1. Kadın	236	200,99	47434	19468	0,99
	2. Erkek	165	201,01	33167		
İlişki Odaklı Davranışlar[#]	1. Kadın	236	200,01	47202	19236	0,84
	2. Erkek	165	202,42	33399		
Değişim Odaklı Davranışlar[#]	1. Kadın	236	203,04	47918	18988	0,67
	2. Erkek	165	198,08	32683		
Örgütsel Vatandaşlık[+]	1. Kadın	236	4,09	0,59	0,075	**0,05***
	2. Erkek	165	3,97	0,65		

* p<0,05; [#] Mann-Whitney U testi için test istatistiği U değeri ile sunulmuştur. [+] İki bağımsız örneklem t testi, ortalama, standart sapma ve t test istatistiği değeri ile sunulmuştur.

Tablo 14 incelendiğinde elde edilen bulgulara göre; cinsiyetin yalnızca örgütsel vatandaşlık boyutu için fark yaratan bir değişken olduğu görülmektedir (p=0,05). Örgütsel vatandaşlık boyutunda kadınların ortalama puanları erkeklere göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Oğuz'un (2011) öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada da, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre örgütsel daha olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmüştür.

Esnek liderlik davranışlarının tüm boyutlarında ise kadın ve erkek katılımcıların ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,05).

Öğretmenlerin liderlerini esnek lider olarak değerlendirmesi cinsiyete göre değişmemiştir. Ancak kadın öğretmenlere göre, öğretmenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Burada, kadın öğretmenlerin kendileri açısından bakarak cevapladıklarını düşünecek olursak, toplumdaki yetiştirme rolünün kadına yüklenmesinden ve kadınların sosyal ilişkilerde daha aktif olmasından dolayı daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini düşünebiliriz. Kadın öğretmenlerin örgütü aile gibi değerlendirip, ailedeki rolünü okula taşımaları da bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

4.3.2. Öğretmenlerin Branşı ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arası İlişkinin İncelenmesi

Esnek liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının branş faktörüne göre incelenmesi sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 15. Öğretmenlerin Branşı ve Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Cinsiyet	**N**	***Sıra Ortalaması***	**Sıra Toplamı**	**U**	**p**
Görev Odaklı Davranışlar[#]	1. Sınıf Öğretmeni	208	227,16	47249,5	14630,5	**<0,01***
	2. Branş Öğretmeni	193	172,81	33351,5		
İlişki Odaklı Davranışlar[#]	1. Sınıf Öğretmeni	208	232,83	48428,5	13451,5	**<0,01***
	2. Branş Öğretmeni	193	166,7	32172,5		
Değişim Odaklı Davranışlar[#]	1. Sınıf Öğretmeni	208	230,0	47840	14040	**<0,01***
	2. Branş Öğretmeni	193	169,75	32761		
Örgütsel Vatandaşlık[+]	1. Sınıf Öğretmeni	208	4,1382	,62002	3,191	**<0,01***
	2. Branş Öğretmeni	193	3,9426	,60618		

* p<0,05; [#] Mann-Whitney U testi için test istatistiği U değeri ile sunulmuştur. [+] İki bağımsız örneklem t testi, ortalama, standart sapma ve t test istatistiği değeri ile sunulmuştur.

Tablo 15 incelendiğinde, esnek liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden elde edilen puanlar branşlara göre farklılık göstermektedir ($p<0,001$). Tüm alt boyutlarda sınıf öğretmenlerinin ortalama puanı branş öğretmenlerinden daha yüksek bulunmuştur.

Buradan sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve yöneticilerini esnek liderlik davranışını daha fazla sergiliyorlar şeklinde değerlendirdikleri yorumu yapılabilir. Bu da bize ilkokullarda, ortaokullara göre esnek liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla sergilendiği fikrini verebilir. Burada esnek liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ait değerlerin birlikte arttığını görülmektedir. Ünal ve Çelik'in (2013) çalışmasına göre de sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranıyorlar sonucuna ulaşılmıştır. Ünal ve Çelik (2013) bu sonucu; ilkokul öğretmenlerinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin, ilkokullarda ilk beş sınıfta (ilköğretim sistemine göre) sınıf öğretmenliğinin esas olması, tek sınıfı okutan sınıf öğretmenlerinin sınıfı, öğrencileri dolayısıyla okulu daha fazla sahiplenmeleri ve benimsemeleri olabileceği şeklinde yorumlar. Ayrıca branş öğretmenlerinin birden fazla sınıf ve daha fazla öğrenciyle muhatap olduğundan öğrenci ve okulla bağlarının daha zayıf olabileceğini belirtmişlerdir.

4.3.3. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Elde edilen boyutlara ait ortalama puanların katılımcıların eğitim seviyelerine göre farklılıklar gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için uygulanan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre elde edilen bulgular Tablo 16' de verildiği gibidir.

Tablo 16. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Eğitim Durumu	n	*Sıra Ortalaması*	sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
Görev Odaklı Davranışlar	1. Lisans	350	202,37	2	3,497	0,17	
	2. Lisansüstü	20	156,03				
	3. Diğer	31	214,53				
İlişki Odaklı Davranışlar	1. Lisans	350	203,64	2	3,367	0,19	
	2. Lisansüstü	20	154,9				
	3. Diğer	31	200,94				
Değişim Odaklı Davranışlar	1. Lisans	350	203,04	2	2,474	0,29	
	2. Lisansüstü	20	161,43				
	3. Diğer	31	203,5				
Örgütsel Vatandaşlık	1. Lisans	350	201,67	2	6,567	**0,04***	2-3
	2. Lisansüstü	20	145,03				
	3. Diğer	31	229,5				

* p<0,05; Kruskal-Wallis Testi

Tablo 16 incelendiğinde, elde edilen bulgulara göre; eğitim seviyesinin yalnızca örgütsel vatandaşlık boyutu için fark yaratan bir değişken olduğu görülmektedir (p=0,04). Fark yaratan grubun tespit edilmesi için yapılana post-hoc analizler sonucunda; lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, lisans ve diğer eğitim durumundaki öğretmenlerden daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı puanına sahip olduğu bulunmuştur (Mann Whitney U Test; p=0,05). Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında fark bulunmamıştır (Mann Whitney U Test; p=0,585). Benzer şekilde lisansüstü ve lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında fark bulunmamıştır (Mann Whitney U Test; p=0,01). Eğitim durumuna göre esnek liderlik davranışlarının tüm boyutları arasında fark bulunmamıştır (p>0,05).

Bu bulgu lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını daha az sergilemekte olduğunu ancak yöneticilerinin esnek liderlik davranışı göstermesi konusundaki görüşlerinde eğitim durumuna göre bir ayrılık olmadığını göstermektedir. Lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını

değerlendirirken daha düşük puanlamalarının nedeni; lisansüstü eğitim düzeyi dışındaki öğretmenlerin, daha uzun eğitim alan öğretmenlerin daha yeterli oldukları düşünüp, özellikle mesleğin ilk yıllarında onlara daha az yardımcı oluyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Lisansüstü eğitimin, eleştirel bakış açısını geliştirmesi de bu sonuca neden olabilir.

4.3.4.Kıdem Değişkenini Göre Kıdem Yılı ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çalışmada elde edilen boyutlara ait ortalama puanların katılımcıların kıdem yıllarına göre farklılıklar gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için uygulanan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Öğretmenlerin Kıdemi ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kıdem	n	*Sıra Ortalaması*	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Görev Odaklı Davranışlar	1. 1-10 yıl	131	181,45	3	31,08	<0,01*	1 - 3 2 – 3
	2. 11-20 yıl	123	173,66				
	3. 21-30 yıl	118	248,97				
	4. 31 ve üzeri yıl	29	210,07				
İlişki Odaklı Davranışlar	1. 1-10 yıl	131	177,16	3	28,88	<0,01*	1 - 3 2 - 3
	2. 11-20 yıl	123	180,47				
	3. 21-30 yıl	118	247,82				
	4. 31 ve üzeri yıl	29	205,29				
Değişim Odaklı Davranışlar	1. 1-10 yıl	131	177,30	3	29,02	<0,01*	1 - 3 2 - 3
	2. 11-20 yıl	123	180,31				
	3. 21-30 yıl	118	247,95				
	4. 31 ve üzeri yıl	29	204,78				
Örgütsel Vatandaşlık	1. 1-10 yıl	131	172,12	3	24,93	<0,01*	1-3 1-4 2-3 2-4
	2. 11-20 yıl	123	188,35				
	3. 21-30 yıl	118	233,00				
	4. 31 ve üzeri yıl	29	254,93				

* p<0,05; Kruskal Wallis Testi

Tablo 16 incelendiğinde, elde edilen bulgulara göre; kıdem yılına göre ayrılan grupların tüm boyutlar için fark yaratan en az bir grup olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Fark yaratan grubun tespit edilmesi için yapılana post-hoc analizler sonucunda;

- Görev odaklı davranışlar için; 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemindeki öğretmenlere göre puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; $p<0,01$).
- İlişki odaklı davranışlar için; 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemindeki öğretmenlere göre puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; $p<0,01$).
- Değişim odaklı davranışlar için; 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemindeki öğretmenlere göre puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; $p<0,01$).

Tablo 17 incelendiğinde, esnek liderlik davranışlarına ait boyutlarda 21-30 arası kıdemi olanların yöneticilerini tüm boyutlarda daha yüksek puanladıklarını, buradan da yöneticilerini diğer kıdem yıllarına göre daha esnek lider olarak tanımladıkları düşünülebilir. Kıdem yıllarının artması öğretmenlere daha uzun süre gözlem yapabilme imkanı sağlar. Daha fazla okul ve yönetici tanımış olan öğretmenlerin, yöneticilerini esnek lider olarak daha fazla yeterli görmesi önemli bir değerlendirmedir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı için; 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemindeki öğretmenlere göre puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla $p<0,01$ ve $p=0,09$). 31 yıl ve üzeri kıdemi olanların, 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemi olanlara göre puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla $p<0,01$ ve $p=0,02$). 21-30 yıl kıdemi olanlar ve 31 yıl ve üzeri kıdemi olanlar arasında ve ayrıca 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemi olanlar arasında, örgütsel vatandaşlık davranışı puanları arasında fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

21-30 yıl arası kıdemi olan öğretmenler, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri konusunda diğer kıdem yıllarına göre daha yüksek puan veriyorlar. Mesleki tecrübe öğretmenleri daha hoşgörülü ve olumlu bakış açısına sahip kişiler olmasında etkilidir şeklinde yorumlama yapılabilir. Ayrıca kıdem değişkeninin daha fazla yönetici gözlemleme avantajıyla, yöneticinin birçok yöneticiye göre değerlendirildiği sonuçlara ulaşılabilir. Oğuz'a (2011) ait çalışmada; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı 30 yıl ve üzeri olanlar tarafından en yüksek şekilde değerlendirilmiştir. Oğuz (2011) bu durumu, kıdemin artmasıyla yöneticiden beklenen liderlik davranışının azalması ile yorumlamıştır.

Yöneticilerini esnek liderlik davranışı boyutlarına göre yüksek puanlayan kıdem yılı aralığındaki öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğine ait görüşlerinin de yüksektir.

4.3.5.Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çalışmada elde ettiğimiz boyutlara ait ortalama puanların katılımcıların yaşlarına göre farklılıklar gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için uygulanan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 18' de verildiği gibidir.

Tablo 18. Öğretmenlerin Yaş Grupları ile Ölçeklere Ait Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Yaş	n	*Sıra Ortalaması*	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Görev Odaklı Davranışlar	1. 21-30	82	168,14	3	19,58	<0,01*	1-3 2-3
	2. 31-40	124	182,58				
	3. 41-50	143	229,38				
	4. 51 ve üzeri	52	218,68				
İlişki Odaklı Davranışlar	1. 21-30	82	165,71	3	20,14	<0,01*	1-3 2-3
	2. 31-40	124	185,46				
	3. 41-50	143	231,43				
	4. 51 ve üzeri	52	210,04				
Değişim Odaklı Davranışlar	1. 21-30	82	164,87	3	19,38	<0,01*	1-3 2-3
	2. 31-40	124	186,65				
	3. 41-50	143	229,72				
	4. 51 ve üzeri	52	213,22				
Örgütsel Vatandaşlık	1. 21-30	82	157,09	3	27,05	<0,01*	1-3 1-4 2-3 2-4
	2. 31-40	124	185,53				
	3. 41-50	143	223,42				
	4. 51 ve üzeri	52	245,47				

* p<0,05; Kruskal Wallis Testi

Tablo 18 incelendiğinde, elde edilen bulgulara göre; yaşa göre ayrılan grupların tüm boyutlar için fark yaratan en az bir grup olduğu görülmektedir (p<0,01). Fark yaratan grubun tespit edilmesi için yapılana post-hoc analizler sonucunda;

- Görev odaklı davranışlar için; 41-50 yaş puanı, 21-30 yaş ve 31-40 yaşa göre daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla p<0,01 ve p<0,01).
- İlişki odaklı davranışlar için; 41-50 yaş puanı, 21-30 yaş ve 31-40 yaşa göre daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla p<0,01 ve p<0,01).
- Değişim odaklı davranışlar için; 41-50 yaş puanı, 21-30 yaş ve 31-40 yaşa göre daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla p<0,01 ve p<0,01).

41-50 yaş aralığındaki öğretmenler yöneticilerini, görev odaklı davranışlarda, ilişki odaklı davranışlarda ve de değişim odaklı davranışlarda daha yüksek puanlamıştır. Esnek liderlik davranışlarına ait alt boyutların üçünde de 41-50 yaş arası öğretmenler yöneticilerini yüksek puanlamaları bu yaş aralığındaki öğretmenlerin yöneticilerini daha

esnek lider olarak değerlendirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum 41-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin yöneticileri ile daha fazla arkadaşça iletişimde olmalarıyla yorumlanabilir. Daha fazla yaşantısı olmuş öğretmen, yöneticisini farklı açılardan değerlendirme şansı bulabilir. Yöneticisinin davranış özelliklerini değerlendirirken kişisel birikimlerin de değerlendirmeye etkisi olur.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı için; 41-50 yaş puanı, 21-30 yaş ve 31-40 yaşa göre daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla $p<0,01$ ve $p=0,02$). 51 yaş ve üzerinin , 21-30 yaş ve 31-40 yaşa göre örgütsel vatandaşlık puanı daha yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U Test; sırasıyla $p<0,01$ ve $p=0,01$). 21-30 yaş, 31-40 yaş ve41-50 yaş ile 51 ve üzeri yaşın örgütsel vatandaşlık puanları arasında fark bulunmamıştır (Mann Whitney U Test; $p>0,05$).

41-50 yaş grubundaki öğretmenler diğer yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini söylemektedir. Emekliliğe daha yakın olan bu yaş grubu öğretmenliği, çalıştığı örgütü ve özellikle de geleceği devredecekleri öğrencileri daha fazla sahiplenerek örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla gösteriyor, diğer öğretmenleri de örgütsel vatandaşlık konusunda yeterli görüyorlar şeklinde yorumlanabilir.

41-50 yaş aralığındaki öğretmenler yöneticilerini esnek liderlik davranışı göstermesinde daha yüksek puanlarken, kendilerini de örgütsel vatandaşlık davranışını sergiledikleri konusunda yüksek puanlamışlardır. Yaş değişkenine göre de sonuçlar esnek liderlik davranışlarının yüksek puanlayan grubun örgütsel vatandaşlık davranışlarını da yüksek puanlaması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Arslantaş ve Pekdemir'in (2007) yaptığı çalışmada; işgörenlerin cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemektedir. Bu çalışmanın bizim çalışmamızla örtüşmediği görülmüştür.

4.4.Esnek Liderlik Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutlar Arası İlişki-Korelasyon Analizi

Yapılan Pearson Korelasyon Analizine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ile görev odaklı davranışlar, İlişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar arasındaki ilişki Tablo 19'de sunulmuştur.

Tablo 19. Esnek Liderlik Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Görev Odaklı Davranışlar	İlişki Odaklı Davranışlar	Değişim Odaklı Davranışlar
Örgütsel Vatandaşlık	r	**0,483****	**0,414****	**0,429****
	p	**<0,001**	**<0,001**	**<0,001**
	n	401	401	401
Görev Odaklı Davranışlar	r		**0,871****	**0,900****
	p		**<0,001**	**<0,001**
	n		401	401
İlişki Odaklı Davranışlar	r			**0,933****
	p			**<0,001**
	n			401

**p<0,001; Pearson korelasyon testi

Yapılan Pearson Korelasyon analizine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ile görev odaklı davranışlar, ilişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo 19'dan örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer boyutların arasındaki tüm korelasyon değerlerinin 0,4 ile 0,5 arasında olduğu görülmektedir. Görev odaklı davranışlar ile ilişki odaklı davranışlar arasında anlamlı ve 0,871 düzeyinde, Görev odaklı davranışlar ile değişim odaklı davranışlar arasında anlamlı ve 0,900 düzeyinde, İlişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar arasında ise anlamlı ve 0,933 düzeyinde ilişki saptanmıştır.

Esnek liderlik davranışlarına ait alt boyutlardan görev odaklı davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelendiğinde arada güçlü bir ilişki olduğu görülebilir. Liderin okul etkinliklerinin daha verimli olması için planlar yapması,

öğretmenin okuldaki yeni kurullarda gönüllü çalışma davranışını arttırdığı ifade edilebilir. Yine liderin önemli plan ya da projelerde yol göstermesi, öğretmenin çalışma kurullarında çok daha verimli çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

İlişki odaklı davranışların da örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu Tablo. 19 da görülebilir. Buradan liderin, duygu ve ihtiyaçlarla ilgilenmesi, öğretmenin endişeli ya da üzgün olduğu zamanlarda destekleyici ve sempatik olması, öğretmenin de yeni gelen hatta bazen kendi yerine gelen öğretmenlere yardımcı olması davranışını arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Değişim odaklı davranışlar da diğer boyutlar gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ilişki içermektedir. Liderin problem çözümleri için yenilikçi fikirleri teşvik etmesi, öğretmenlerin okulu geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunmasını sağlar. Okulu geliştirmek için okul dışı başarıları uygulamaları, okula adapta etmeye çalışması, öğretmenlerin meslektaşları ile bilgi ve birikimlerini paylaşması davranışını arttırdığını düşünülebilir.

Çalışmada, birçok liderlik modeli kapsayıp doğru zamanda kullanabilme avantajı sağlayan esnek liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı sonucuna ulaşılabilir. Buluç'un (2009) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki inceleyen çalışmasında; etkili bir okul yönetimi için dönüşümcü liderliğin yanı sıra sürdürümcü liderliğin bazı boyutlarının da gerekli olduğu söylenebilir, sonucuna ulaşması, birden çok liderlik modelinin kullanılmasının örgütsel bağlılığı arttırdığını göstererek bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

BÖLÜM IV

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre; alınan puanların ortalamaları dikkate alındığında öğretmenlerin yöneticilerini, esnek liderlik davranışlarında en fazla "Görev odaklı davranışlar", ikinci sırada "İlişki odaklı davranışlar", üçüncü sırada ve en son "Değişim odaklı davranışlar" boyutunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır. Buna göre, öğretmenler yöneticilerini okulda değişim ve yenilik yaratmak için uygun ortamı yaratma ve teşvik etme gibi konularda daha yetersiz buluyorken, görevlerin takibi, kontrolünü sağlamada daha yeterli algılamaktadır.

Okul yöneticilerinin görev odaklı davranışlar alt boyutundaki yeterlilikleri öğretmenler tarafından "çok" düzeyinde yeterli algılanmaktadır. Öğretmenler yöneticilerini kısa dönemli planlar yapmada, mevcut sorunları çözmede, görevlerin uygulanması ve takibi konusunda uygun ve yeterli bulmaktadır.

Öğretmenler yöneticilerini ilişki odaklı davranışlar alt boyutunda "çok" düzeyinde yeterli bulmaktadırlar. Öğretmenler yöneticilerinin duygu ve ihtiyaçları ile ilgilendiğini, başarılı performanslarını desteklediğini ve onları etkileyecek konularda fikirlerine önem verdiğini düşünmektedir.

Öğretmenler yöneticilerini değişim odaklı davranışlar alt boyutunda da "çok" düzeyinde yeterli bulmaktadırlar. Düzeyin yüksek olması öğretmenlerin yöneticilerinin yenilik, değişim ve esneklik davranışları göstermede yeterli gördüklerini göstermektedir.

Öğretmenler değişim odaklı davranışlar alt boyutunda yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin algıları daha az da olsa "çok" düzeyindedir. Buna göre öğretmenler tüm boyutlarda yöneticilerini yeterli görmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutunda kendilerini değerlendiren öğretmenler, derslerin çoğunu boşa geçirdikleri ve kendi işlerine fazla vakit ayırdıkları maddelerini "katılmıyorum" şeklinde değerlendirmişlerdir. Diğer maddeleri "çok" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Bu bulgulara göre öğretmenler, öğrencilere ve yeni gelen öğretmenlere yardımcı olmaları, ders dışı konularda da okul için çalışmaya gönüllü olduklarını düşünmektedirler. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda kendilerini yeterli olarak değerlendirmektedirler.

Elde edilen bulgulara göre; cinsiyetin yalnızca örgütsel vatandaşlık boyutu için fark yaratan bir değişken olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda kadın öğretmenlerin ortalama puanları erkek öğretmenlere göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre öğretmenleri, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda daha fazla yeterli görmektedir. Esnek liderlik davranışlarının tüm boyutlarında ise kadın ve erkek öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Branş değişkeni incelendiğinde esnek liderlik davranışların tüm alt boyutlarında, sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre yöneticilerini daha yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda da sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre kendilerini daha fazla yeterli gördüklerini söyleyebiliriz. Buradan yola çıkarak, yöneticilerini esnek liderlik davranışlarında daha yeterli algılayan öğretmenlerin aynı zamanda kendilerini de örgütsel vatandaşlık davranışında daha yeterli bulmakta oldukları dikkat çekmektedir. Ayrıca sınıf öğretmenleri ilkokullarda

çalıştıkları için, ilkokulda görev yapan yöneticilerin daha fazla esnek lider olarak algılandığı sonucuna ulaşmak da mümkündür.

Elde edilen bulgulara göre; eğitim seviyesinin yalnızca örgütsel vatandaşlık boyutu için fark yaratan bir değişken olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin diğer eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı puanına sahip olduğu bulunmuştur. Eğitim durumuna göre esnek liderlik davranışlarının tüm boyutları arasında fark bulunmamıştır. Lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenler liderleri esnek liderlik davranışı gösterseler dahi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha yetersiz algılamışlardır. Bu durum, öğretmenlerin lisansüstü eğitimin sonucunda daha eleştirel ve daha yüksek beklenti sahibi olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Esnek liderlik davranışlarına ait boyutlara bakıldığında 21-30 arası kıdemi olanların yöneticilerini tüm boyutlarda daha yeterli algıladıkları buradan da yöneticilerini diğer kıdem yıllarına göre daha esnek lider olarak tanımladıkları düşünülebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı için de 21-30 yıl arası kıdemi olanların, öğretmenleri örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok gösteriyorlar şeklinde algıya sahip olduklarını görülebilir.

Yaş faktörü değerlendirildiğinde, 41-50 yaş aralığındaki öğretmenler yöneticilerini, görev odaklı davranışlarda, ilişki odaklı davranışlarda ve de değişim odaklı davranışlarda daha yüksek puanlamıştır. Bu yaş aralığındaki öğretmenler yöneticilerini esnek lider olarak daha fazla yeterli algılamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı için de yine yaşı 41-50 arasında olanların 21-30 arası ve 31-40 arası yaşa sahip olanlara göre öğretmenleri daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir. 41-50 yaş arası öğretmenler daha olumlu değerlendirmede bulunmuşlardır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu ile görev odaklı davranışlar, ilişki odaklı davranışlar ve değişim odaklı davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Esnek liderlik davranışına ait; görev

odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı davranışların daha fazla sergilenmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının da artmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin esnek liderlik davranışları konusunda eğitim almaları, eğitim örgütlerinde örgütsel vatandaşlık davranışını sağlamak ve arttırmak için sağlanmalıdır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak aşağıdaki öneriler sunulabilir;

Öğretmen ve yöneticiler için öneriler:

1) Öğretmenlerin yeniliklere öncelik vermesi, eğitimsel gelişmeleri izlemesi gerekmektedir. Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması önemlidir. Yeniliklerin ve değişimin hızını yakalayabilmek, çağın gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yöneticiler tarafından eğitim ve öğretimle ilgili yeni ve çağdaş gelişmeler yakından izlenmeli, var olan bilgiler sürekli güncellenmelidir.

2) Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları, lisans ve lisansüstü eğitim programları, öğretmenlere liderlik becerilerini kazandıracak şekilde düzenlenmelidir. Öğretmenlere liderlik yeteneklerini sergileyebilmeleri adına destek olmalı, gerekli zaman ve olanaklar sağlanmalı, ihtiyaç durumunda teknoloji ve insan gücü bakımından desteklenmeli.

3) Araştırmaya katılan öğretmenlerin belirttiği gibi, okul yönetimi tarafından öğretmenlerin inisiyatif alarak liderlik yapması desteklemeli, yetki paylaşımı yapılmalı. Değişimin merkezi olan okulların değişime ayak uydurabilmesi için okul dışı gelişmeleri okula uyarlamaya çaba gösterilmeli, okulda değişim ve yeniliğin gerekliliği, önemi ve okul geleceği için çoşku uyandırmalıdır.

4) Öğretmenlerin okulu geliştirmek için sunduğu öneriler dikkate alınmalı, diğer öğretmen arkadaşlarına ve öğrencilerine gönüllü olarak yardımcı olan öğretmenlerin bu durumu ödüllendirilerek farkındalık yaratılmalı.

5) Esnek liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık ile olumlu bir ilişkisin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim örgütlerinde başarıyı arttırmak için yöneticilerin esnek liderlik modeli tanımasına yönelik eğitim seminerler verilmeli.

Araştırmacılar için öneriler:

1) Bu araştırmada ortaya çıkan lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin, diğer eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre öğretmenleri daha az "örgütsel vatandaşlık sergiliyor" şeklinde değerlendirmelerinin sebepleri araştırılabilir. Bu konuda nitel bir çalışma yapılabilir.

2) Kıdem, yaş ve branş değişkeni bize özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının değerlendirilmesindeki farklılıkları sundu. Ancak bu çalışmanın, bulunulan kurumda geçirilen yıl değişkeni ve eğitime etki edebilecek diğer değişkenler açısından da incelenmesi konuyu daha net olarak açıklayabilir.

3) Bu çalışmada esnek liderlik davranışının ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine etkisi incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda, farklı eğitim örgütlerinde (ortaöğretim, yükseköğretim, yaygın eğitim…vb.) araştırma yapılabilir.

4) Bu çalışmada esnek liderlik modelinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki incelenmiştir. Esnek liderlik eğitim örgütleri için çok yeni bir modeldir ve eğitim

örgütlerinde örgütsel vatandaşlığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu modelin eğitim örgütlerinde başarıya katkı sağlayacak farklı konular ile ilişkisi incelenebilir.

5) Esnek liderlik davranışlarını ölçmek için "yönetim uygulamaları ölçeği" öğretmenlere uygulamıştır. Daha sonraki çalışmalarda yöneticilere ve eğitim denetimcilerine ait görüşlere ulaşmak için çalışma evreni yöneticiler ya da eğitim denetimcilerinden oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2012). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Akgemci, T. 21. *Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları* www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt (Erişim tarihi:15/11/2013).

Akıncı Vural, Z. B.; Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü.* Ankara: Nobel Yayınları.

Alkın, M.C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma: *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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, 261-285.

Arslantaş, C. ve Dursun M. (2008*).* Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. Eskişehir*: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8 (1) 111–128.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi,* 15 (2), 163-178. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.

Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, 6. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakan, İ. (2013). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları' na İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*12 (19), 73-84.

Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Baloğlu, N. Karadağ, E. ve Gavuz, Ş.(2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. İstanbul: *Eğitim Fakültesi Dergisi,* 22 (2), 457-479.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.

Benson, L. M., Major, USAF (1998). *Leadership Behaviors at Air War Collage Air Command and Staff Collage, Air Collage*. Advisor: Major John D. Garvin, Alabama: Maxwell Air Force Base.

Bilgin, M. (2009). Bilişsel Esnekliği Yordayan Bazı Değişkenler. Adana: *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 3 (36), 142-157* .

Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence.* U.S.A.: Gulf Publishing Company Book Division.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Ankara: *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi,* 15 (58), 274-298.

Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 9.

Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Doğuş Matbaası.

Bülbül, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları. Edirne: *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14* (1), 45-68.

Bülbül, T. Acar Güvendir, M. Tunç, B. Özdem, G. (2015). Yönetim Uygulamaları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanma Çalışması. Edirne: *Basımda, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 7.Baskı.

Can, N. (2006). Öğretmen Liderliği ve Engelleri. Kayseri: *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* 2, 137-161.

Can, N. (2010). Öğretmen Liderliğinde Müdürlerin Etkisi. Kütahya: *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi ,*27, 57-66.

Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Nevşehir ili Örneği. Nevşehir: *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*1, 1-17 .

Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.C. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 132 – 156.

Cohen, W., A. (2010). *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler. Çev:* Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Demir Uslu, Y. (2011). Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik**.** *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16 (22), 419-443*.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 22–35.

Demir, C. Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, (1) ,129-152.

Dessler, G. (1998*).*. *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*. United States of America: Prentice-Hall, Inc. A Simon and Shuster Company Upper Saddle River.

Dindar, A.M. (2001). Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Dönmez, B. ve Sincar, M. (2008). Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ağ Toplumu Ve Eğitim Yöneticileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (24), 1-19 www.esosder.org info@esosder.org (Erişim tarihi: 29/05/2014).

Dönmez, B. Uğurlu, T. Cömert, M. (2011). Gevşek Yapılı Sistemler Olarak İlköğretim Okullarında Karar Verme, Liderlik ve Çatışma: Nitel Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 1-29.

Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım Evi.

Erturgut, R. (2009). Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürümcü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (30), 181-199. www.esosder.org_(Erişim Tarihi: 25/05/2014).

Gerzon, M. (2006*). Çatışmalı Ortamlarda Liderlik.* (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayın.

Goleman, D. (2009). *İş Başında Duygusal Zeka*. (Çev. Balkara, H.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. Boyatzis, R. ve McKee, A. (2006). *Yeni Liderler* (Çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.

Gökçe, H. (2011). Etkin Liderlik ve Takım Çalışması. *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). An Investigation of the Effective Leadership Behaviors of School Principals. İstanbul: *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5 (2), 237-253.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul: *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3 (3), 48-75.

Hoy, W. K. ve Forsyth, P.B. (1986). *Effective Supervision Theory İnto Practice*. New York: Random House.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri***,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, K. Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 53, 49-7.

Karasar, N. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar- İlkeler- Teknikler, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Kayalar, M. (1997). Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Arttırılmasındaki Etkileri ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. http://eprints.sdu.edu.tr/view/year/1997.htm (Erişim Tarihi: 15/11/2013).

Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lunenburg, F. C. ve Onstein A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Mackenzıe, S. B. Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). *The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salaesperson Performance.* Journal Of Marketing, 57 (1), 70-80.

Marques, J. (2006). *Uyanık Lider* (Çev. Duman, Z.). İstanbul: Yakamoz Yayınları.

Michel, J. W. Lyons B. D. ve Cho, J. (2011). *Is The Full-Range Model of Leadership Really a Full- Range Model of Effective Leader Behavior*. USA: Journal of Leadership of Organizatinal Studies, 18 (4), 493-507.

OECD (2012), *Education Today 2013: The OECD Perspective*, OECD Publishing. *http://dx.doi.org/10.1787/edu_today-2013-en*

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17 (3), 377-403*.

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Contrust Clean up Time. *Human Performance*, 10(2), 84-97.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA: Lexington Boks.

Organ, D.W. ve Ryan, K.A. (1995). Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology, 48, 775-82.*

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (1), 93-112.

Parlak, Z. Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları,*60 (1), 1–60.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış* (Çev: Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayıncılık, 14. Baskıdan Çeviri.

Scanlan, B. ve Keys, B. (1987). *Management and Organizational Behavior*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25 (1), 317-339.

Smith, C. A. Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.

Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler: İzmir İli Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 365-396.

Şişman, M. Turan, S. ve diğerleri (2007). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlkögretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rolleri. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi,* 15(58), 274-298.

Taş, A. ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 9 (32), 017-030.

Taşdan, M. (2010). Türkiye'deki Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 16 (1), 113-148.

Taşdan, M. Yılmaz, K. (2008). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Ölçeklerinin Türkçeye Uyarlanması. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87-95.

Tekin, S. (2011). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Telli, E. Ünsar, A.S. Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2, 2.

Terzi, A. R. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşık İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim,* 36,(162), 4-15.

Titrek, O. Bayrakçı ve M. Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 88 – 107.

Titrek, O. (2013). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Edt: H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz). Ankara: Pegem A Yayıncılık. ss. 141-156.

Tortop, N. İşbir, E.G. Aykaç, B. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayın Evi, 4. Baskı.

Töremen, F. Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 7 (25), 1-11. http://*esosder.org* (Erişim tarihi: 15/11/2013).

Tunçer, P. (2010). Örgütsel Değişim ve Liderlik. http://**sayistay**.gov.tr/**dergi**/icerik/der80m3.pdf (Erişim tarihi: 15/11/2013).

Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Sağlık İdaresi Dergisi,* 12(2), 121-156.

Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 6 (2), 239-258.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Yalçın, Ç. (2009). Eğitim Kurumlarında Esnek Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği ve Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Adana: Çukurova Üniversitesi.

Yörük, S. ve Akalın Akdağ, G. (2010), İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim,* 3 (1), 66-92.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* 62, (1), 253–278.

Yukl, G. (1989). Manegerial Leadership: A rewiev of teory and research. *Journal of Manegement,* 15(2), 251-289.

Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* 8 (1), 33-48.

Yukl, G. (2008). The İmportance of Flexible Leadership. *Practitioner Forum Presented at The 23rd Annual Conference of The Society for Industrial-Organizational Psychology*. San Francisco, Ca.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 7th. Edition.

Yukl G. Gordon A. ve Taber T. (2002). A Hiearchial Taxonomi of Leadership Behavior: İntegrating A Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership Organizationonal Studies*, 9 (1), 18.

Yukl, G. ve Lepsinger, R. (2002). Why Flexible Adaptive Leadership is Essential for Organizational Effectiveness. *University at Albany (SUNY),* http://oks.hio.no (Erişim tarihi:13.11.2014).

Yukl, G. Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices.* U.S.A., San Francisco: Jossey-Bass.

Yukl, G. ve Lepsinger, R. (2005). Improving Performance Through Flexible Leadership. , *Issues & Observations,* 25 (4), 20-23.

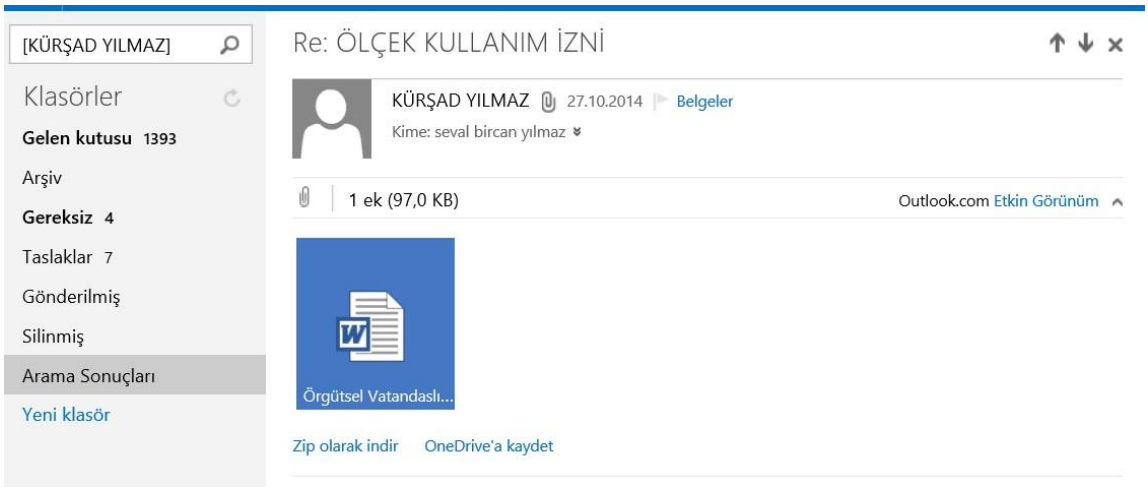
Yücel, C. Kaynak Taşçı, S. (2007). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 20, 686-706.

Zel, U. (2006). *Kişlik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarda Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

EK 1: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KULLANIM İZNİ





EK 2 : ÖLÇEK ÇALIŞMASI MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ İZNİ

T.C.
EDİRNE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 56569733/44/5955955 02/12/2014
Konu : Anket Çalışması Onayı

TRAKYA ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)
EDİRNE

İlgi: 27/11/2014 tarihli ve 2595 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 128213101 numaralı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seval Bircan YILMAZ YILDIZ'ın "Okul Öğrencilerinin Esnek Liderlik Davranışları İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket çalışması Müdürlüğümüz Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, çalışmanın uygun görüldüğüne ilişkin 02/12/2014 tarihli ve 5915943 sayılı Valilik Makamı Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve çalışmanın uygunlacağı okullarımızda onaylı formların kullanılması gerektiğinin adı geçen anket sahibine bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.

Mustafa Serdar BAKIR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:
1- Valilik Onayı (1 Sayfa)
2- Komisyon Formu (1 Sayfa)
3- Onaylı Anket Uygulama Formları (3 Sayfa)

T.C.
EDİRNE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 87085441/44/5915943 02/12/2014
Konu : Anket Çalışması

VALİLİK MAKAMINA

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27/11/2014 tarih ve 2595 sayılı yazısında; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 1128213101 numaralı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Seval Bircan YILMAZ YILDIZ'ın öğretim üyesi Doç.Dr. Tuncer BÜLBÜL danışmanlığındaki "Okul Öğrencilerinin Esnek Liderlik Davranışları İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışmasının 02/12/2014-30/01/2015 tarihleri arasında İlimiz Merkez, Havsa, Meriç ve Uzunköprü ilçesi ilkokul ve ortaokullarında uygulanması talep edilmektedir.

Söz konusu anket çalışması Müdürlüğümüz Anket Değerlendirme Komisyonunca incelenerek uygun bulunmuştur.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; "Okul Öğrencilerinin Esnek Liderlik Davranışları İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu çalışmanın 02/12/2014-30/01/2015 tarihleri arasında İlimiz Merkez, Havsa, Meriç ve Uzunköprü ilçesi ilkokul ve ortaokullarında, Okul Müdürlükleri gözetim ve sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde uygulanmasını olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin GÜNAY
İl Millî Eğitim Müdür V.

O L U R
02/12/2014
Mustafa Serdar BAKIR
Vali a.
Vali Yardımcısı

http://edirne.meb.gov.tr/
bilgiislemegitek22@meb.gov.tr
Tel : (0284) 212 61 22
Faks : (0284) 212 61 26
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Bölümü
Bilgi için: Gökçen GÜNAL (Şef) Dahili: 2301

FORM: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Seval Bircan YILMAZ YILDIZ
Kurumu / Üniversitesi	T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma Yapılacak İl	Edirne
Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi	Edirne Merkez, Meriç, Uzunköprü, Havsa İlçesindeki İlkokul ve Ortaokullar
Araştırmanın Konusu	Okul Yöneticilerinin Esnek Liderlik Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Üniversite / Kurum Onayı	Var (X) / Yok ( )
Araştırma/Proje/Ödev /Tez önerisi	Tez Çalışması
Veri Toplama Araçları	Öğretmen Formu (1 Sayfa) Anket Formu (2 Sayfa)
Görüş İstenilecek Birim/Birimler	T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Anketin uygulanması sırasında gönüllülük ilkesine uyulması esastır.	
Komisyon kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.
Muhalif Üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi; .....

KOMİSYON

01../12/2014	01.../12/2014	01.../12/2014
Komisyon Başkanı	Üye	Üye
Müzekka BAYRAK	Ayla DİKMEN	Ali ÇELİK
MEM Şube Müdürü	And. Öğretmen Lisesi Öğrt.	Emel Özgür S. Mes.veTek.And.Lis.Öğrt.

EK 3: ESNEK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ALT BOYUTLARA AİT NORMAL DAĞILIM TABLOLARI

Tablo 1. Cinsiyete göre çarpıklık ve basıklık değerleri

	Cinsiyet		Değer	Standart Hata
Görev Odaklı Davranışlar	kadın	Çarpıklık	-,852	,158
		Basıklık	,519	,316
	erkek	Çarpıklık	-1,103	,189
		Basıklık	,801	,376
İlişki Odaklı Davranışlar	kadın	Çarpıklık	-,984	,158
		Basıklık	,558	,316
	erkek	Çarpıklık	-1,190	,189
		Basıklık	1,009	,376
Değişim Odaklı Davranışlar	kadın	Çarpıklık	-1,041	,158
		Basıklık	,885	,316
	erkek	Çarpıklık	-1,106	,189
		Basıklık	,745	,376
Örgütsel Vatandaşlık	kadın	Çarpıklık	-,714	,158
		Basıklık	,479	,316
	erkek	Çarpıklık	-,582	,189
		Basıklık	-,136	,376

Tablo 2. Branşa göre çarpıklık ve basıklık değerleri

	Branş		Değer	Standart Hata
Görev Odaklı Davranışlar	Sınıf Öğretmeni	Çarpıklık	-1,336	,169
		Basıklık	1,707	,336
	Branş Öğretmeni	Çarpıklık	-,749	,175
		Basıklık	,345	,348
İlişki Odaklı Davranışlar	Sınıf Öğretmeni	Çarpıklık	-1,538	,169
		Basıklık	2,512	,336
	Branş Öğretmeni	Çarpıklık	-,767	,175
		Basıklık	,065	,348
Değişim Odaklı Davranışlar	Sınıf Öğretmeni	Çarpıklık	-1,479	,169
		Basıklık	2,337	,336
	Branş Öğretmeni	Çarpıklık	-,804	,175
		Basıklık	,208	,348
Örgütsel Vatandaşlık	Sınıf Öğretmeni	Çarpıklık	-,907	,169
		Basıklık	,775	,336
	Branş Öğretmeni	Çarpıklık	-,481	,175
		Basıklık	-,106	,348

Tablo 3. Eğitim durumuna göre çarpıklık ve basıklık değerleri

	Eğitim Durumu		Değer	Standart Hata
Görev Odaklı Davranışlar	Lisans	Çarpıklık	-1,000	,130
		Basıklık	,749	,260
	Lisansüstü	Çarpıklık	-,492	,512
		Basıklık	-,299	,992
	Diğer	Çarpıklık	-1,074	,421
		Basıklık	2,060	,821
İlişki Odaklı Davranışlar	Lisans	Çarpıklık	-1,130	,130
		Basıklık	,889	,260
	Lisansüstü	Çarpıklık	-,218	,512
		Basıklık	-1,022	,992
	Diğer	Çarpıklık	-,957	,421
		Basıklık	1,765	,821
Değişim Odaklı Davranışlar	Lisans	Çarpıklık	-1,109	,130
		Basıklık	,943	,260
	Lisansüstü	Çarpıklık	-,467	,512
		Basıklık	-,858	,992
	Diğer	Çarpıklık	-1,084	,421
		Basıklık	2,027	,821
Örgütsel Vatandaşlık	Lisans	Çarpıklık	-,614	,130
		Basıklık	,041	,260
	Lisansüstü	Çarpıklık	-,123	,512
		Basıklık	-,746	,992
	Diğer	Çarpıklık	-1,538	,421
		Basıklık	3,975	,821

Tablo 4. Kıdeme göre çarpıklık ve basıklık değerleri

	Kıdem		Değer	Standart Hata
Görev Odaklı Davranışlar	1-10 yıl	Çarpıklık	-,735	,212
		Basıklık	,255	,420
	11-20 yıl	Çarpıklık	-,638	,218
		Basıklık	-,145	,433
	21-30 yıl	Çarpıklık	-1,646	,223
		Basıklık	3,892	,442
	31 ve üzeri yıl	Çarpıklık	-1,669	,434
		Basıklık	2,367	,845
İlişki Odaklı Davranışlar	1-10 yıl	Çarpıklık	-,856	,212
		Basıklık	,027	,420
	11-20 yıl	Çarpıklık	-,744	,218
		Basıklık	-,101	,433
	21-30 yıl	Çarpıklık	-1,205	,223
		Basıklık	1,206	,442
	31 ve üzeri yıl	Çarpıklık	-2,233	,434
		Basıklık	5,819	,845
Değişim Odaklı Davranışlar	1-10 yıl	Çarpıklık	-,880	,212
		Basıklık	,098	,420
	11-20 yıl	Çarpıklık	-,646	,218
		Basıklık	-,196	,433
	21-30 yıl	Çarpıklık	-1,288	,223
		Basıklık	2,025	,442
	31 ve üzeri yıl	Çarpıklık	-2,016	,434
		Basıklık	4,442	,845
Örgütsel Vatandaşlık	1-10 yıl	Çarpıklık	-,051	,212
		Basıklık	-,667	,420
	11-20 yıl	Çarpıklık	-,744	,218
		Basıklık	,106	,433
	21-30 yıl	Çarpıklık	-1,228	,223
		Basıklık	2,044	,442
	31 ve üzeri yıl	Çarpıklık	-,954	,434
		Basıklık	2,412	,845

Tablo 5. Yaşa göre çarpıklık ve basıklık değerleri

	Yaş		Değer	Standart Hata
Görev Odaklı Davranışlar	21-30	Çarpıklık	-,642	,266
		Basıklık	,234	,526
	31-40	Çarpıklık	-,564	,217
		Basıklık	-,485	,431
	41-50	Çarpıklık	-1,454	,203
		Basıklık	2,320	,403
	51 ve üzeri	Çarpıklık	-1,616	,330
		Basıklık	2,659	,650
İlişki Odaklı Davranışlar	21-30	Çarpıklık	-,796	,266
		Basıklık	,096	,526
	31-40	Çarpıklık	-,733	,217
		Basıklık	-,293	,431
	41-50	Çarpıklık	-1,424	,203
		Basıklık	1,922	,403
	51 ve üzeri	Çarpıklık	-1,765	,330
		Basıklık	4,249	,650
Değişim Odaklı Davranışlar	21-30	Çarpıklık	-,866	,266
		Basıklık	,360	,526
	31-40	Çarpıklık	-,777	,217
		Basıklık	-,021	,431
	41-50	Çarpıklık	-1,264	,203
		Basıklık	1,165	,403
	51 ve üzeri	Çarpıklık	-1,941	,330
		Basıklık	4,960	,650
Örgütsel Vatandaşlık	21-30	Çarpıklık	-,001	,266
		Basıklık	-,653	,526
	31-40	Çarpıklık	-,540	,217
		Basıklık	-,179	,431
	41-50	Çarpıklık	-,877	,203
		Basıklık	,914	,403
	51 ve üzeri	Çarpıklık	-1,607	,330
		Basıklık	3,392	,650

EK 5: ÖLÇEKLERE AİT FAKTÖR ANALİZLERİ

Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 45 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısına bakılmış ve bu değer 0,98 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 401 adet ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak için oldukça yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre (Chi-square=26293,22; df:990; p<0,001) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır (Tablo 1).

Tablo 1. Esnek Liderlik Davranışları soruları için yapılan faktör analizi uygunluğunun test edilmesi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Uyumu	0,982
Bartlett's Test of Sphericity Ki kare	26293,22
Serbestlik derecesi	990
p değeri	<0,001

Ölçek çalışmasında esnek liderlik davranışları ile ilgili 45 adet ifadenin geçerliliğinin test edilmesi amacı ile yapılan faktör analizi sonucunda varimax faktör döndürme yöntemine göre 3 adet temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar Görev Odaklı Davranışlar, İlişki-Odaklı Davranışlar ve Değişim Odaklı Davranışlar olarak adlandırılmıştır. Her maddenin faktör yükleri incelenmiş ve 0,3'den büyük olan faktör yükleri boyutlara atanmıştır. Tüm faktör yükleri 0,3'den büyük olduğu için ölçekten herhangi bir soru çıkarmaya gerek görülmemiştir.

Tablo 2. Esnek Liderlik Davranışları ile ilgili sorular için faktör analizi

Sorular	**Boyutlar**		
	1	**2**	**3**
Çalışanlarına görevlerinin sorumluluklarını ve yükümlülüklerini anlaşılır biçimde açıklar.		0,708	
Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kısa dönemli planlar yapar.		0,757	
Okul etkinliklerinin amacına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için gelişmeleri izler.		0,763	
Okuldaki sorunların tespiti ve çözümünde inisiyatif alır.		0,721	
Açık ve nesnel performans hedefleri oluşturur.		0,716	
Okuldaki etkinlikleri düzenlemek ve yürütmek için verimli planlar yapar.		0,747	
Öğretmenlerin takım çalışmalarındaki (komisyon, zümre öğretmen, proje grubu vb.) ve okuldaki genel performanslarını kontrol eder/gözler.		0,744	
Gereksiz maliyetler veya gecikmeleri önlemek için okulla ilgili sorunları hızlı bir şekilde giderir.		0,658	
Okulda takip edilmesi gereken kuralları, politikaları ve standart prosedürleri açıklar.		0,638	
Gecikmeleri, çalışmaların tekrar edilmesini ve kaynakların boşa harcanmasını engellemek için etkinlikleri açık biçimde programlar.		0,574	
Görev veya yükümlülüklerden ne sonuçlar beklendiğini açıklar.		0,558	
Okulla ilgili problemleri ve krizleri özgüvenli ve kararlı biçimde ele alır.		0,573	
Önemli bir görev veya projenin nasıl daha iyi gerçekleştirileceği konusunda yol gösterir.		0,557	
Bir görev veya projeyi yürütmek için gerekli olan kaynakları önceden belirler.		0,553	
Yürütülen görev veya yükümlülüğün ilerlemesi hakkında bir rapor ister.		0,507	
Duygu ve ihtiyaçlarınızla ilgilendiğini gösterir.	0,657		
Sizi etkileyebilecek kararları almadan önce size danışır.	0,694		
Etkili performansınızı över veya farkında olduğunu gösterir.	0,727		
Becerilerinizi ve özgüveninizi geliştirmenize yardımcı olmak için koçluk yapar.	0,627		
Önemli bir konuda, kendisinden onay almadan, karar verdiğinizde size güvenir.	0,715		
Endişeli ya da üzgün olduğunuzda sempatik ve destekleyicidir.	0,779		
Bir proje veya etkinlik için başarılarınızı ya da katkılarınızı takdir eder.	0,770		
Eğitimle ilgili kararlar alırken fikir ve önerilerinizi sorar.	0,738		
Zor ve stresli bir görev olduğunda destek sağlar.	0,748		
Becerilerinizi geliştirmek için size fırsatlar sunar.	0,735		
Sizi etkileyecek kararlar ve değişiklikler hakkında bilgi verir.	0,754		
Zor bir yükümlülüğü etkin bir şekilde devam ettirebilmeniz için yeteneğinize olan güvenini ifade eder.	0,782		
Performansınızdaki gelişmeleri takdir eder.	0,742		
Sizi önemli bir işle görevlendirdiğinde, bu işi başarmak için görevin gerektirdiği en iyi yolu seçmenize izin verir.	0,698		
Becerilerinizi geliştirecek fırsatlardan yararlanmak için cesaret verir.	0,701		
Okulda problemlerin çözümü için yenilikçi düşünce ve yeni yaklaşımları teşvik eder.			0,465
Bir politika veya prosedürü değiştirirken neden artık uygun olmadığını ve değiştirilmesi gerektiğini açıklar.			0,520
Okul için yeni imkânlar konusunda, açık ve cazip öngörü (ufuk) oluşturur.			0,626
Yeni yöntemler denemek ve etkinliklerin verimliliğini değerlendirmek için okul çalışanlarını teşvik eder.			0,556
Okulda tamamlanan her etkinlikten sonra, etkinlikle ilgili daha ne gibi gelişmelerin sağlanabileceği konusunda toplantı yapar.			0,506

Çevresindekilere uzun süredir devam eden sorunlar (köklü problemler) için yeni yollar düşünme konusunda teşvik eden sorular sorar.			0,603
Okulu geliştirmek için, okul dışındaki başarılı uygulamaları okula adapte etme yollarını arar.			0,606
Çalışanları, bir sorunu farklı açılardan incelemeleri için teşvik eder.			0,591
Okulun uzun vadeli hedeflere ulaşması için güncel ve yenilikçi yollar önerir.			0,631
Okulda değişimin zorunlu olduğu duygusunu oluşturmaya çalışır.			0,570
Önerilen bir değişikliği veya yeni bir girişimi büyük bir coşku ve inançla ifade eder.			0,550
Gelecekte daha ciddi bir problemden kaçınmak için, değişimin neden yapılması gerektiğini açıklar.			0,575
Okulun gelecekteki konumu için ilham verici açıklamalar yapar.			0,691
Okulun hedef ve stratejiler için köklü (büyük) değişimlerin gerekliliğini savunur.			0,646
Okulun başarısı için yenilik ve esnekliğin önemini vurgular.			0,576

EK

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık soruları için yapılan faktör analizi uygunluğunun test edilmesi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Uyumu	0,915
Bartlett's Test of Sphericity Ki kare	2111,58
Serbestlik derecesi	66
p değeri	<0,001

Ölçek çalışmasında Örgütsel Vatandaşlık ile ilgili 12 adet ifadenin geçerliliğinin test edilmesi amacı ile yapılan faktör analizi sonucunda bir adet temel boyut tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm soruların faktör yükleri incelenmiş "Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar" hariç tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,3'den büyük olduğu görülmüştür. Bununla beraber bu maddenin silinmesiyle güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) değerinde 0,024 birimlik bir artış olacağı tespit edilmiştir (Tablo 5). Bu nedenlerle bu maddenin ölçekten çıkarılması ile ilgili ölçeği ilk kullanan akademisyenler ile yapılan görüşme yapılmıştır. Ölçeğin orijinal yapısını bozmamak adına bu maddenin listeden çıkarılmaması gerektiğine karar verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık ile ilgili sorular için faktör analizi

Sorular	Faktör Yükü	Madde Silindiğinde Cronbach α
Öğretmenler kişisel zamanlarında öğrencilere yardımcı olurlar	0,559	0,861
Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirirler	0,413	0,870
Öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar	0,683	0,855
Öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler	0,691	0,855
Öğretmenler, müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler	0,614	0,860
Öğretmenler işe ve toplantılara zamanında gelirler	0,761	0,851
Öğretmenler, yerlerine gelen öğretmenlere yardımcı olurlar	0,798	0,849
Öğretmenler derse zamanında girerler ve ders zamanını etkili kullanırlar	0,825	0,847
Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar	0,770	0,850
Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar	*0,225*	*0,892*
Öğretmenler, okuldaki çalışma kurullarında verimli çalışırlar	0,785	0,849
Öğretmenler, okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar	0,750	0,852