



**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

Gülten KÖSE

**Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor
Ana Bilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN
2023**

(Her hakkı saklıdır)

T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE
PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

(Investigation of the Effects of School Principals' Leadership Styles on Physical Education
Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Resilience)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülten KÖSE

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN

Bayburt

Ocak, 2023

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN danışmanlığında, 192223026 numaralı Gülten KÖSE tarafından hazırlanan “Okul Müdürleri Liderlik Stilllerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” adlı bu çalışma 23/01/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İsmail KARATAŞ

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Naci DİLEK

İmza:

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

.../.../2023

Doç. Dr. Murat KUL

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

... / ... / 2023

Gülten KÖSE

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana yol gösteren, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, tezimin her aşamasında yanımda olan danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN ve kıymetli hocam Sayın Doç. Dr.İsmail KARATAŞ'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Tez sürecimde destekleri ve yardımlarıyla bana destek olan, meslektaşım Oya Pelin BEKTAŞ'a, okul müdürüm Adil KACIR'a, teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen rahmetli babam Mehmet KÖSE'ye, annem Zekiye KÖSE'ye, bu süreçte maddi manevi varlıklarını hep hissettiğim ablalarım, abilerim ve yeğenlerime yüksek lisans eğitimim sürecinde vefat eden abilerim Yaşar KÖSE ve Osman KÖSE'ye, yengelerim Fatma KÖSE ve Hüsnüye KÖSE'ye canı gönülden teşekkür ederim.

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Gülten KÖSE

Ocak 2023, 79 sayfa

Bu araştırma okul müdürleri liderlik stilleri ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda nitel olarak yürütülen araştırmanın temel amacı ile tutarlı olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış olup bu form dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun: birinci bölümünde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümünde “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği”, üçüncü bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”, dördüncü bölümde “Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği” yer almaktadır. Bu form aracılığıyla elde edilen ham verilerin ilk olarak veri türü gözetilerek tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Daha sonra elde edilen verilere ilişkin ölçeklerin boyutlarının güvenilirlikleri araştırılmış olup farklılık ve ilişki (korelasyon) testleri, istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. Bu doğrultuda; cinsiyet değişkeni kapsamında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak medeni hal değişkenine göre örgütsel bağlılık ve özerklik ve değerlilik alt boyutlarında evli katılımcıların lehine anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Mesleki hizmet süresi değişkeni ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde, serbest bırakıcı liderlik alt boyutu arasında ise pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ile psikolojik sağlamlıkları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları ile psikolojik sağlamlıkları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça örgütsel vatandaşlığın arttığı, serbest bırakıcı liderlik davranışları arttıkça örgütsel vatandaşlığın azaldığı ve sürdürümcü liderlik davranışları arttıkça örgütsel vatandaşlığın ve psikolojik sağlamlığın azaldığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Beden eğitimi ve spor öğretmeni, liderlik, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sağlamlık.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON PHYSICAL EDUCATION TEACHERS' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND RESILIENCE

Gülten KÖSE

January 2023, 79 pages

This research was carried out to examine the relationship between school principals' leadership styles and physical education and sports teachers' organizational citizenship behaviors and resilience. In this context, in this quantitative study, the relational survey model, which is consistent with the main purpose of the study, was used. Questionnaire form was used as data collection tool and this form consists of four parts. In the first part of the questionnaire, there is the "Personal Information Form", the second part includes the "School Principals Leadership Styles Scale", the third part includes the "Organizational Citizenship Behavior Scale", and the fourth part includes the "Short Psychological Resilience Scale". The descriptive statistics of the raw data obtained through this form were first calculated by considering the data type. Then, the reliability of the dimensions of the scales related to the data obtained were investigated, and the difference and correlation tests were used in statistical evaluations. In this direction; No significant difference was found within the scope of gender variable. However, according to the marital status variable, there were significant differences in favor of the married participants in the sub-dimensions of organizational commitment and autonomy and worthiness. There are negative and low-level significant relationships between the variable of professional service time and the transformational leadership sub-dimension, and positive and low-level significant relationships between the liberating leadership sub-dimension. It was observed that there was a positive and moderately significant relationship between the organizational citizenship behaviors of the participants and their psychological resilience. It was found that there was a positive and moderately significant relationship between the transformational leadership perceptions of the participants and their organizational citizenship behaviors. It has been determined that there is a negative and low-level significant relationship between the participants' liberating leadership perceptions and their organizational citizenship behaviors. It was found that there was a negative and low-level significant relationship between the participants' perceptions of continuity leadership and their organizational citizenship behaviors. In addition, it was determined that there was a negative and low-level significant relationship between the participants' perceptions of continuity leadership and their psychological resilience. Therefore, it can be concluded that organizational citizenship increases as transformational leadership behaviors increase, organizational citizenship decreases as liberating leadership behaviors increase, and organizational citizenship and psychological resilience decreases as sustainable leadership behaviors increase.

Keywords: Physical education and sports teacher, leadership, organizational citizenship, resilience.

İÇİNDEKİLER

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar DİZİNİ.....	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş	1
Problem Durumu	1
Araştırma Problemleri	2
Alt Problemler	3
Araştırmanın Amacı	4
Araştırmanın Önemi	4
Sayıtlılar	5
Sınırlılıklar	5
Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve.....	8
Lider ve Liderlik Kavramı	8
Liderliğin Öğeleri.....	11
Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	12
Liderlik Stilleri	13
Dönüşümcü liderlik.	13
Dönüşümcü liderliğin boyutları.....	15
İdealleştirilmiş etki (Karizma).	15
Telkin etme.	15
Entelektüel uyarım.	16
Bireysel destek.	16
Serbest bırakıcı liderlik.....	17
Sürdürümcü liderlik.....	17
Otokratik liderlik.	18
Vizyoner liderlik.....	18

Öğretimsel liderlik.....	20
Kültürel liderlik.	21
Etik liderlik.	21
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	22
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi	23
Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.....	27
Özgecilik (Diğergamlık, Altruizm).....	27
Nezaket (Courtesy).	28
Centilmenlik (Sportsmanship).	30
Vicdanlılık (Conscientiousness).	30
Sivil erdem (Civic Virtue).	31
Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel ve Örgütsel Avantajları	31
Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	32
Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları.....	34
Örgütsel Bağlılık	35
Psikolojik Sağlamlık	35
Psikolojik sağlamlığın özellikleri.	36
Psikolojik sağlamlığı etkileyen faktörler.....	37
Risk faktörleri.	38
Koruyucu faktörler.....	38
Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem.....	40
Araştırma Modeli	40
Araştırma Grubu.....	40
Veri Toplama Araçları	40
Kişisel bilgi formu.	40
Okul müdürleri liderlik stili ölçeği (OMLSÖ).	41
Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.....	41
Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği.	41
Verilerin Analizi.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular	43
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	55
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	55

Öneriler	60
KAYNAKÇA.....	63
Ekler.....	73
Özgeçmiş.....	79



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri</i>	43
Tablo 2. <i>Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri</i>	43
Tablo 3. <i>Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları</i>	44
Tablo 4. <i>Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri</i>	45
Tablo 5. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları</i>	46
Tablo 6. <i>Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları</i>	47
Tablo 7. <i>Yaş, Mesleki Hizmet Yılı, Kişisel Gelir ve Aile Geliri Değişkenleri ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	48
Tablo 8. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları ile Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	50
Tablo 9. <i>Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	51
Tablo 10. <i>Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	52
Tablo 11. <i>Liderlik Stillerinin Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları</i>	53
Tablo 12. <i>Liderlik Stillerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları</i>	54

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Bu bölüm araştırmanın probleminin ve araştırmanın amacının açıklandığı bölüm olup, tezin konusu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalardan söz edilerek araştırmanın önemine vurgu yapılmış ve sınırlılıkları belirtilmiştir.

Problem Durumu

Toplumun geleceğini şekillendirmek ve insanları yeniden yaratmak için yapılan tüm çalışmalar eğitim olarak tanımlanabilmektedir. Okullar aynı zamanda sosyal bir kurum olan eğitim kurumlarıdır (Aydın, 2010). Eğitim sistemi, insanların eğitim ihtiyaçlarını gidermek, eğitim hakkını gerçekleştirmek ve kendisinden beklenen faydaları üretmek amacıyla devlet kontrolünde kurulan ve ülkenin bütününe yayılmış eğitim kurumları ve okullar bütününden oluşur (Başaran, & Çınkır, 2011). Eğitim yönetiminin sınırlı bir alandaki uygulaması olarak okul yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Bu sınırlamalar, eğitim sisteminin amaçları ve yapıları tarafından belirlenir. Eğitim yönetimi, yönetimin öğretime uygulanması olduğu gibi, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uyarlanmasıdır (Bursalıoğlu, 2012).

Eğitim yönetimi, insanların davranışlarında istendik yönde davranış değişikliğini meydana getirmek için maddi ve insan kaynaklarını kullanan bir faaliyettir. Eğitim yönetimi ve eğitim yönetimi alt sistemini oluşturan okul yönetiminin üç önemli iş gücü kaynağı, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Burada öğrenci; henüz belli niteliklere sahip olmayan, ancak eğitim sürecinde işlenen bir araçtır diyebiliriz. Diğer yandan öğretmen ise; insan kaynaklarını işleyen ve tedarik eden bir kaynak olarak bilinir. Eğitim yöneticisi ise; işlenmiş insan kaynaklarını yani öğrencileri işleyen öğretmenlerin başında yönetici pozisyonunda olan kişidir (Çelik, 2002). Eğitim yöneticisi konumunda yer alan okul müdürleri, işlenmiş kaynak olan öğrencileri eğiterek iyi bir şekilde gelişebilmeleri için onları eğitime sorumluluğunu kabul eden öğretmenlerle iletişim halinde olmalıdır.

Rolün veya iş tanımının gerektirmediği, ancak öğretmenlerin resmi olarak yapmak zorunda oldukları davranışların dışında kalan ekstra rol davranışları vardır. Rol dışı davranışlar ise, formel rol davranışından farklı olarak zorunlu olmayan, örgüt yararına çalışanlar tarafından sergiledikleri davranışlar bütünüdür (Çelik, 2007). Çalışanlar rol dışı davranışlar sergilemek için dış motivasyona ihtiyacı duymazlar. İş görenlerin yükümlü

oldukları işlerin dışında sergilemiş oldukları gönüllü davranışları, kendi kendine ortaya çıkan, başkalarına yardım etme duygusu içeren ve örgütü koruyan ve örgütün başarısını artırmaya yönelik davranışlardır (Turnipseed, 2002). İşe yeni başlayanları örgüte adapte etme onlara zorlandıkları konuda yardımcı olma, müşterilerle güzel geçinme, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Çınar, 2000).

Öğretmenler tarafından sergilenen bu davranışlar okulların belirledikleri hedeflere daha kolay ulaşılmasında önem arz etmektedir. Öğretmenlerin bu davranışları sergilemesinde, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin kurumda görev yapan öğretmenlerin gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışların gösterilme sıklığını artıracakı düşünülmektedir.

Block ve Kremen (1996) psikolojik yılmazlığı, bireyin yaşadıkları tüm olumsuzluklara uyum sağlama ve bu olaylarla başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Olumlu bir okul ortamında görev yapmakta olan bir öğretmenin psikolojik sağlamlığı yüksek ise; iletişim becerilerinin etkililiğine, güçlü öz yeterlilik algısına, özgüvene, gelişmiş mizah anlayışının gelişmiş olduğuna, yeni arkadaşlıklar kurma becerisine, yeni durumlara çabuk adapte olma, stresli ve travmatik olaylarda mantık çerçevesinden bakabilme becerilerine sahiptir.

Bireysel özellikler ve birey ile çevre arasındaki etkileşim psikolojik sağlamlıkta çok önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple psikolojik sağlamlıkla ilgili değişkenlerin belirlenmesi ve psikolojik dayanıklılığa uygun müdahalelerde bulunulması, sağlamlık düzeyinin artırılması, görev yapan öğretmenlerin ruh sağlıkları ve sağlıklı bir okul atmosferinin oluşturulmasında öğrencilerle etkili kişilerarası ilişkilerin sağlanması nedeniyle fazlasıyla önemlidir.

Bu sebeple, okul müdürlerinin ortaya koymuş olduğu liderlik tarzları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin ve öğretmenler üzerindeki psikolojik etkilerinin ortaya çıkarılması bir araştırma konusu olarak önem arz etmektedir.

Araştırma Problemleri

- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi Var mı?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Psikolojik Sağlamlıklarına Etkisi Var mı?

Alt Problemler

- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Cinsiyet değişkenine göre; psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Yaş değişkenine göre; psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Medeni durum değişkenine göre psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi değişkenine göre; psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Aylık ortalama kişisel gelir değişkenine göre; psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Aylık ortalama aile geliri (kişisel gelir dahil) değişkenine göre; psikolojik sağlamlıklarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Cinsiyet değişkenine göre; katılımcıların Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Yaş değişkenine göre katılımcıların Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Medeni durum değişkenine göre; Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi değişkenine göre; Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Aylık ortalama kişisel gelir değişkenine göre; Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi var mıdır?
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Aylık ortalama aile geliri (kişisel gelir dahil) değişkenine göre; Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç, konuyla alakalı literatür taraması yapılarak, liderlik stilleri buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlık ile ilgili kuramsal çerçeveyi hazırlamak ve bu çalışmanın uygulama bölümünde, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzları ile o kurumda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede gösterdikleri ve müdürlerin sergiledikleri liderlik stillerine yönelik öğretmenlerin psikolojik yılmazlıkları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına ve ne yönde etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılması düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Okul örgütleri ülkemizde ve dünyada toplumun her kesiminin ilgisini çekmektedir. Çünkü toplumun her alanında eğitimin önemi, toplumda yaşayan tüm bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerini etkilemekte ve almış oldukları eğitim davranışlarının şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Okul örgütlerinin ayrılmaz iki ögesi olan okul müdürleri ve öğretmenler eğitim sisteminde en önemli yere sahiptirler. Eğitim öğretim faaliyetinin en başında yer alan ve okul örgütlerinin ayrılmaz iki önemli kişisi, okulun lideri konumunda olan müdürler ve öğretmenlerdir. Okulun lideri olan müdürler, eğitim öğretim faaliyetinin başında yer alır. İkinci öneme sahip olan öğretmenler ise görev yaptıkları kurumu ve öğrencileri belirlenen hedefe ulaşmaya yönelik görev tanımındaki biçimsel rol davranışlarına ek olarak, ekstra rol davranışlarını gösteren kişilerdir diyebiliriz. Bir okul örgütünde görev yapan öğretmenin ekstra rol davranışlarını sergileme davranışı tamamen okulda lider konumunda bulunan müdürlerin liderlik stilleri ile ilişkili midir? Liderlik stillerinin öğretmenin psikolojik sağlamlığına etkisi var mıdır? Sorularına cevap aranarak bunların arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, ülkemizde liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlık konularının her birisinden eğitim alanında ve diğer alanlarda oldukça fazla araştırmalar yapıldığı fakat bu üç konunun bir arada olduğu bir çalışma yapılmamış olduğu görülmektedir. Liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlığı kapsayan bu çalışma eğitim kurumlarında özellikle de beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde araştırılacak ilk çalışma olarak literatüre kazandırılacağı düşünülmektedir. Bu sebeple daha önce yapılan çalışmalardan farklı ve önemlidir.

Sayıtlılar

Bu araştırmanın planlanmasında, uygulanmasında ve sonuçların değerlendirilmesinde aşağıda verilen sayıtlılardan hareket edilmiştir. Bu araştırma için sayıtlılar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

- Katılımcıların ölçek formunu samimi, içtenlikle ve doğru olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırma konusu ile ilgili mevcut kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektif olduğu varsayılmıştır.
- Ölçek formunda yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından doğru olarak anlaşıldığı varsayılmıştır.
- Ölçek formunun uygulanması sırasında bütün katılımcılar için iç ve dış koşulların aynı olduğu varsayılmıştır.
- Ölçek formunda verilen cevapların doğru olduğu kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

- Araştırmanın yapısında bulunan veya bu araştırma için araştırmacı tarafından öngörülecek başlıca sınırlılıklar aşağıdaki gibidir;
- Araştırma bulgularının kaynağı, 2021-2022 eğitim-öğretim yılı Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaokul ve liselerde görev yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma için toplanan verilerin geçerliği, ölçek formunun uygulanma süresi ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma, konu ile ilgili mevcut kaynaklardan elde edilen veriler ile sınırlandırılmıştır.
- Ölçek formunun okullarda öğretmenler tarafından doldurulması için kullanılacak zaman 2 hafta ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Beden eğitimi; insan davranışlarının bilimin öncülüğündeki hareketlerle kendini gösterme biçimidir. İnsan hareketlerinin bilimsel açıdan kişilerin isteklerine göre geliştirilerek zihinsel, fiziksel, kültürel, ahlaki ve sosyal yönlerden istenen niteliklere sahip ideal bir insan tipinin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır (Keten, 1993).

Beden eğitimi ve spor öğretmeni: Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgün eğitim kurumlarında, ortaöğretimin ardından, lisans öğrenimine başvurabilmek için; Belli bir ÖSS

puanına göre özel yetenek sınavına girme hakkı kazanan ve bu sınav sonucunda bölüme yerleşen, yeteneklerinin yanı sıra o alan ile ilgili gerekli donanımı ve pedagojik formasyon eğitimini alarak tüm kültürel ve toplumsal bilgi birikimi ile donatılmış olan, çok yönlü bir öğretmenlik türüdür. Bireylerin almış oldukları eğitimin bir parçası olarak görülen beden eğitimi toplumun ruhen, zihnen, sosyal ve fiziksel açıdan sağlıklı bir yapıya ulaşmasını sağlayarak genel eğitimin uygulanmasında önemli rol oynar. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri kişilerin yetiştirilmesinde önemli bir yere sahiptirler. Beden eğitimi ve sporda öğrencileri yeteneklerine göre işin içerisine çekmede öncüdürler. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri bireylerin var olan yeteneklerini keşfederek geliştirmelerine ve öğrencinin kendisini toplum içinde göstermelerine yardımcı olurlar. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri; eğitim hayatları boyunca aldıkları formasyon dersleri sayesinde öğrencilerle iletişimi kuvvetli, sorunlarının çözümünde öğrencilerine yardımcı olan, onlara arkadaş gibi davranan, neşeli ve ilgilerini çekecek şekilde ders işleyen, anlayışlı, tolerans gösteren, güven verici ve ikna edici kişilerdir (Can, Şen, Şirinkan, & Şekertekin, 1999, s. 28-42).

Beden eğitimi ve spor öğretmeni; öğrencilerin gelişimlerini sağlayabilmek için onlara komuta eve emir vermemekle birlikte öğrencilerine rehberlik eden, öğrencinin bedenini tanıyarak ve sosyalleşebileceği şekilde hareket eden kişidir. Öğretmen, bilgiyi doğrudan aktaran değil beceriyi sunan kişi konumunda değil, problemlerle baş etmede yol gösteren, disiplinli tutarlı, modern dünyadaki gelişmeleri takip ederek öğrencileriyle paylaşabilen, branşına hakim olan, öğretenden ziyade, öğreneni ön planda tutan kişidir (Akt., Demirhan vd, 2002).

Lider: Bir hedef doğrultusunda kitleleri peşinden sürükleyen ya da spesifik hedefler doğrultusunda davranışa kanalizasyon eden kişidir (Sabuncuoğlu, & Tüz, 2000, s.216).

Liderlik: Bireysel ve grup hedefleri gözetilerek belirli koşullar altında, grubun amacını gerçekleştirmek üzere, kişinin başkalarının eylemlerini, davranışlarını etki altına alması ve bu davranışları yönlendirme süreci olarak tanımlanır (Koçel, 2003, s.583).

Örgütsel vatandaşlık davranışı: Genellikle kişilerin tercihiyle alakalı, biçimsel ödül sisteminde net olarak tanımlanmayan, yerine getirilmediğinde cezai bir uygulaması olmayan (Acar, 2006) ve örgütün işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan bireysel ve gönüllü davranışlardır (Ortiz, 1999; & Ehrhart, 2004).

Psikolojik Sağlamlık: Psikolojik sağlamlığı, stresli ve travmatik yaşam koşulları, olumsuzluk ve zorlu yaşam mücadelelerine rağmen yaşanan sıkıntıların üstesinden gelerek,

beklenenin daha üstünde pozitif bir davranış sergileyerek insanların kendi başlarına dik durabilmelerini sağlayabilen özelliklere sahip olmaktır (Gürgen, 2016).



İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve

Lider ve Liderlik Kavramı

Toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişimlerini sağlamaları için mücadele etmeleri gereklidir. İnsanlar bu gelişimin sağlanmasında rol oynayan en etkili kaynak guruptur. İnsanların doğal olarak birlikte yaşaması ve çalışması gerekir. Bunun sonucunda verdikleri mücadeleden başarılı olacaklarını bilirler. Ortak hedefleri gerçekleştirmek amacıyla toplanan insan grupları örgütleri oluşturmaktadırlar. Günümüzde teknoloji, bilim, bilişim ve ekonomi alanında gerçekleşen hızlı gelişmeler, örgütleri oluşturan insan topluluklarını değişime zorlamaktadır (Tabancalı, & Çakıroğlu, 2017).

İnsanlar yaşamlarını idame ettirebilmek için bazı amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu amaçlar bireysel güçlerini aştığında, her organizasyonun başarmak için birleştiği bir liderlik olgusuna sahip olduğu söylenir. Kurumun belirlediği ortak hedeflere ulaşılabilmesi için var olan maddi kaynak ve insan potansiyelini etkili ve verimli bir şekilde kullanma sanatına yönetim denir (Öztaş, 2017).

Okul yönetimin en önemli unsuru yöneticilerdir. Yönetici, örgütte sorumluluk üstlenen, örgütü temsil eden, örgütle ilgili kararlar alan, yetkilerini örgüt adına kullanan, örgütsel kaynakların kullanımı yetkisine sahip olan kişidir (Öztaş, 2017). Okul müdürü; bireysel becerilerini kullanarak yönetim işini fiilen uygulamakla sorumludur (Koçel, 2011).

Okul yöneticileri ve öğretmenler eğitim sistemindeki en değerli insan kaynaklarından ikisidir. Okuldaki tüm etkinliklerde ulaşılan başarıda en çok etkili olan kişi okul yöneticisi olarak değerlendirilir (Güçlü, 1997). Okul yönetiminin faaliyetlerine yön veren okul yöneticisinin görevi, okulunda var olan malzemeleri ve insan gücünü etkin bir biçimde kullanarak yöneticisi oldukları okulu amaçlarına uygun biçimde varlıklarını sürdürerek yaşamlarını sağlamaktır (Taymaz, 1995, s.21).

Okul yöneticileri, okul için belirlenen hedeflere ulaşmak, okulun yapısını canlı tutmak ve atmosferini sürdürmek için iç unsurların lideri olmalıdır (Akçay, 2003). Okul müdürleri; eğitim öğretim ortamını uygun şekilde hazırlayarak, eğitim programlarını oluşturulmasında,

uygulanmasında ve okul örgütünün amaçlarına ulaşmak için, çalışan personelin gönüllü davranışları sergilemelerine yönelik verimliliği artırmada önemli rol oynar.

Okul müdürlerinden, okulun belirlenen hedeflere ulaşmaları için var olan bütün imkânları seferber eden, başarıma azmi, cesaret ve güçlü iletişim becerilerine sahip tutum ve davranışlar sergilemesi beklenir. Okul liderleri, birlikte çalıştığı öğretmen ve öğrencileri, bilginin gücünden aktif olarak yararlanabilecekleri bir toplum kültürü için hazırlamalıdır (Eraslan, 2004). Bu nedenle yetkin bir müdürün takım ruhunu anlayan bir müdür olması beklenir. Okul yönetiminde söz sahibi olan bir müdür, farklı özellikleri bünyesinde barındıran, bilimi ve aklı olayların merkezine koyan, okuyan ve bilimin gelişimini izleyen bir lider olmalıdır. Ancak demokrasiye daha fazla önem verilmeli ve küreselleşen dünyada okul müdürlerinin çalışmaları demokratik değerlere dayalı olmalı ve evrensel etik ilkeleri takip etmelidir (Gümüşeli, 2001).

Bunun için de okulda çalışan personelin, örgütün amaçları etrafında toplanması, okula olan bağlılıklarının artırılması ve kendilerini okullarına adanmalarını sağlamalıdır. Öğretmenleri motive ederek, kendilerini okula adanmalarını sağlamak hepsinden önemlisi de eğitim-öğretim sürecinin güçlendirecek faaliyetleri başlatmak, sürdürmek ve devamlılığını sağlamak okul müdürünün sorumluluğundadır. Aynı zamanda bunları sağlayarak, öğretmenleri etkilemenin farklı yolları ile ilgili davranışlar sergilemek durumundadırlar. Öğretmenler değişimin kendilerine dayatılmasından ziyade onu sahiplenmeleri sonucunda daha hevesli olma davranışları sergilerler. Bu sebeple okul müdürleri; etkilemenin ne kadar önemli olduğunu, nasıl etkilemeleri gerektiğini ve etkilerken ne tür davranışlar sergileyeceğini bilmeli ve bu uygulamaları okullarında hayata geçirmelidir. Bu sebeple de okul yöneticilerinin yeterli düzeyde donanım ve bu alana yönelik uzmanlık bilgisine sahip olması gerekir (Akçay, 2003).

Günümüzde yönetim organizasyonları, hızla değişen çağa uyum sağlamak için yöneticilerden beklenen örgütlerin işleyişini, yapılarını ve kendilerinden beklenen rolleri değiştirmiştir. Bu durumda günümüz yönetim yaklaşımlarında, yönetici kavramından daha çok liderlik kavramı öne çıkmaktadır (Chirichello, 1999). Bir örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmeleri için yönetici liderlik davranışlarını en iyi şekilde uygulayabilmeli ve liderlik özelliklerini hayata geçirebilmelidir. Bu özellikler; yöneticinin gücü, otoritesi, ikna edebilme kabiliyeti, etkileme sanatı, itaat ve liderlik olarak söylenebilir. Gücü, etkileme sanatı ve ikna etme kabiliyeti liderliğin içinde bulunan ifadelerdir (Yıldız, & Ertürk, 2019). Okul müdürleri lider davranışlarının ve liderlik niteliklerinin neler olması konusunda gerekli bilgiye sahip olmalıdır (Deliveli, 2010).

Liderlik tanımlarına bakıldığında, üzerinde durulması gereken öncelikli husus “etkileme”dir. Başkalarını etkileyebilen kişi liderlik özelliklerine sahiptir. Eğer bir lider başkalarını kendisinden etkilenmesini sağlayamıyorsa ona lider denilemez. İkinci özelliği ise, “sevk edebilme”, becerisine sahip olmalıdır. İnsanları yönetmeyi beceremeyen kişiler lider olamazlar. Diğer bir durum ise liderin ikna edebilme becerisinin olmasıdır. Çalışanlarını sözel veya yazı gibi değişik yöntemler kullanarak ikna edemeyen kişiye lider denilemez. Ayrıca, liderin etkisini hissedebilmek ve ortaya çıkabilmesinde topluluğun ya da grubun ortak bir hedefi olmalıdır (Göksu, 2000, s.148).

Lider, örgüt çalışanlarını fikir, düşünce ve ilkeleri etrafında bir araya getirebilen ve kaynaşabilmelerini sağlayan; insanları ortak amaçlar etrafında toplayıp arkasından takip etmelerini sağlayan ve bu amaçların gerçekleşmesi için yöneltten kişidir. (Avcı, & Topaloğlu, 2009).

Liderlik, örgütü ortak amaçlar etrafında birleştirerek ve örgütü en iyi şekilde yönlendirerek başarıya ulaşabilmek için çalışanların motivasyonunu artırmayı amaçlayan güven veren, dürüst, açık, ikna edici ve saygı çerçevesinde yönetim davranışlarını sergileyen kişidir (Kıngır, & Şahin, 2005).

Liderlik, örgüt içinde çalışanların veya potansiyel çalışma durumunda olan bireylerin güçlü yanlarını fark etme, bu kişilerdeki üstün özellikleri görme bu özellikleri örgüt yararına doğru yönde ve amacına uygun biçimde kullanabilme ve bu kişileri etkin bir şekilde yönetebilme becerisidir (Çağlar, 2004, s. 93).

İnsanları belirlenen bir hedefe yönlendirmek ve bu hedefe inandırmak, zihinlerinde başarı düşüncesini yerleştirmek ve yerleştirilen bu düşüncüyü uygulamaya geçirmelerini sağlamak yetenekli, anlayışlı ve kabullenici bir irade gücünü gerektirmektedir (Kul, 2010).

Çelik (2007, s.1) liderliğin tanımlarını şöyle sıralamaktadır:

- ✓ Liderlik, grubun faaliyetlerinin örgütün amaçları doğrultusunda uygulanmasını etkileyen bir süreçtir.
- ✓ Liderlik, görüşleri ve eylemleri yönlendirmek, etkileme ve yönetmektir.
- ✓ Liderlik, lider ile lideri takip edenler arasında var olan etkileşimdir.
- ✓ Liderlik, iş görenler üzerinde hissettirdiği güçlü bir etkidir.
- ✓ Liderlik, kişilik özelliklerinin çalışanlar üzerinde etkili olmasıdır.
- ✓ Liderlik, kendisinde var olan gücü onu izleyenlerin davranış ve fikirlerini etkilemek amacıyla kullanılmasıdır.

Liderliğin Öğeleri

İnsanlara Değer vermek: Lider insanlara yol gösteren kişidir. Yönlendirmenin temelinde kişiye önem vermekte yer alır.

Vizyon Sahibi Olmak: Vizyon, kişileri geleceğe olumlu ve kabul edilir bir biçimde taşıyan bir liderin resmi veya imajıdır. Kendisini izleyenleri yönlendirebilen bir lider bireyler üzerinde etkili olan bir liderdir. Bunu gerçekleştirebilmek için de ileriye dönük ve açık olmak önemlidir.

Destek: Bir lider risk alabilmeli ve risk alırken de çalışanların desteğine ihtiyaç duymalıdır. Üç tür destek vardır; üstlerden destek, takım arkadaşlarından destek ve meslektaşlardan destek.

Etkileme: Bir çalışanın sergilediği davranışları aracılığıyla diğer çalışanların davranışını etkileme sürecine denir. Etkileme ve gücün birbirinden ayrılmaz bir ilişkisi vardır. Başkalarını etkilemek, var olan gücün artmasına ve gücün artmasıyla birlikte lider başkalarını daha kolay etkileyebilmektedir.

Motivasyon (Güdüleme): Liderin çalışanları örgütün amaçlarına yaklaştıran bir yönetici eylemidir. Gerekli kadar liderlik deneyimi, bilgisi ve donanımı olmayan bir örgüt liderinin; hangi tür koşul ve şartlarda, hangi ortamda, ne derece ve hangi sürede nasıl bir motivasyonla örgütün bütünleşmesini ve verimini artırması pek mümkün değildir.

Güç: Güç etrafındaki kişileri etkileyebilme yeteneğidir. Böylece insanların sergiledikleri davranışları kontrol altına alma, onlara yol gösterme, tutum ve davranışlarını değiştirme vb. her liderde var olması gereken özelliklerdir.

İletişim Becerileri: İletişim, gruplar, örgütler ve bireyler gruplar arasındaki ilişkilere odaklanan bir olgudur. İyi bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik güçlü iletişim becerisinin olmasıdır.

Yönetim Becerileri: 1997 yılında Naish yönetim becerilerini üç grupta incelemiştir; bunlar maliyet, kaynaklar ve personeldir. İyi bir yöneticiden; işe uygun eleman alma, çalışacağı personeli seçme, sergilenen performansı eleştirme ve performansı geliştirme becerilerine sahip olması beklenir.

Güçlü Bir Ruh Yapısına Sahip Olmak: Etkin bir liderden, karşılaşılabileceği hayal kırıklıklarını kolay atlatması beklenir. Liderin; arkasından sürüklediği kişileri yönlendirme kabiliyeti, doğrudan ilişki kurabilme yeteneği ve kuvvetli bir özsaygıya sahip olması beklenir (Yiğit, 2002, s. 17-18).

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Lider kavramının tanımı yapılırken, lider ve yönetici arasındaki fark da açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetici ağacı düşünürken lider ormanla ilgilenir bakış açısı yöneticiye göre çok geniştir (Çelik, 2007).

Yöneticiyi liderden ayıran kavramları otorite, güç ve etkileme olarak sıralayabiliriz. (Aytürk, 1990). Bir örgütte çalışanları yönlendirmenin iki temel aracı olarak yetki ve etkinin kullanılması, kişiyi lider veya yönetici yapar. Bir liderin otoritesi olmasa da çalışanlar üzerinde etki bırakabilir fakat otoriter bir lider çalışanları etkilemek için yeterli olmayabilir (Geylan, 1992). Yöneticiler, yasal yetkilerini kullandığında, lider ise kişisel özelliklerinden ortaya çıkan karizmatik gücünü kullanmaktadır (Efıl, 1996). Bir yönetici, örgüt içinde yaptırım uygularken otorite ve yetki gücünü kullanırken lider ise iş görenleri etkileme yolunu tercih eder ve iş görenlerin motivasyonlarını düzeylerini artırmaya yönelik teknikler kullanır. Lider zor olan yolu seçer fakat bu yol davranışın kalıcılığını ve devamlılığını sağlamaktadır (Aytürk, 1990).

Liderlik ve yöneticilik kavramları, okul müdürleri için ayrı bir öneme sahiptir. Okul müdürlerinden güçlü bir lider olmalarının yanında etkili bir yönetici olmaları da beklenmektedir yani her iki niteliğe de sahip olması beklenir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Okulların hedefledikleri amaçlara ulaşabilmesinin en önemli koşullarından biri eğitim yöneticisinin etkili lider olup olmaması ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri liderlik özelliklerine uygun davranırlarsa takipçileri üzerin de pozitif bir etki yaratacaklardır. Eğitim yöneticileri klasik yönetim yaklaşımlarını terk etmezlerse yönetimin değişen liderlik rollerini anlayamayacaklar ve anlamadıkları için de liderlik davranışı gösteremeyecekler ve bunun sonucunda da öğretmenlerin performanslarını yönetmede etkili olamayacaklardır. Bu bağlamda, eğitim yöneticisinin göstermiş olduğu liderlik tarzı davranış kalıpları, onları takip eden öğretmenler için örnek teşkil etmektedir. Davranışsal bir model olarak hareket eden eğitim lideri, öğrencilerin ve gelecekte onları takip edecek öğretmenlerin davranışlarına kaynak teşkil edecektir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

Özden'e (2000) göre lider ve yöneticilik arasındaki farklar şu şekildedir.

Yönetici

Yönetir.

Otoritesi statüsünden kaynaklanır.

Yetkileri kendisinde toplar.

Lider

Yenilik peşindedir.

Otoritesi kendisindedir.

Astlarını yetkilendirir.

İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya koyar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır

Liderlik Stilleri

Dönüşümcü liderlik.

1978 yılında “Liderlik” adlı çalışmasıyla Mc Gregor Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik, Bernard Bass tarafından daha sonra teori olarak geliştirilmiştir (Çelik, 2015, s. 272; Şahin, 2003, s. 23; & Genç ve Halis, 2006, s. 55).

Liderlik kavramı yönetimin olduğu her yerde var olmuştur. Günümüzde yönetimdeki farklılığın önemini ortaya koyan liderlik anlayışının yer değiştirdiğini bu anlayışa göre liderin değil de çalışanı ön plana çıkaran, çalışanlara her yönden örnek olan, onları güdüleyen, onlarda gelişime açık ve ileri görüşlü olmaya yönelik istek uyandıran, personelleriyle tek tek ilgilenip gelişimlerine destek olan anlayışlardan dönüşümcü liderlik stiline ekonomi alanında önde gelen şirketler tarafından kullanılmış ve günümüzde de eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Omca, 2007).

Dönüşümcü liderlik, insanların misyon ve vizyonunu çerçevelemek, sorumluluklarını yeniden düzenlemek ve amaca ulaşmak için sistemi yeniden düzenlemek anlamına gelir. Lideri destekleyen kişilerin lider seviyesine yükseltildiği ve liderlerin manevi arabulucular haline geldiği, karşılıklı olarak motive edilen bir ilişkidir. (Eraslan, 2003, s. 84).

Burns’e göre; dönüşümcü bir lider, potansiyel takipçilerinin istek ve arzularının farkındadır ve bunlardan yararlanır. Fakat dönüşümcü liderler bunun da ötesinde, takipçilerindeki gizil güdüleyicileri arar, daha üst düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya çalışır ve izleyenlerin tümünü dahil eder. Dönüşümcü liderliğin bir sonucu da takipçileri liderlere veya liderleri moral temsilcilerine dönüştüren iki yönlü uyarıcı ve yükseltme ilişkisidir (Çobanoğlu, 2003, s. 4).

Dönüşümcü liderlik bir örgütte anında ve kalıcı bir değişimi gerçekleştirmeyi amaçlayan liderlik biçimidir (Çelik, 2003). Dönüşümcü lider; örgüt çalışanlarına telkin vererek güdüler, entelektüel uyarım sağlar ve çalışanlarda enerji yaratarak motive eder.

Gurupta vizyon ve misyon duygusu yaratarak bireylerin amaçlara olan ilgisini artırır ve sağlar çalışanlar grup çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstün tutarlar (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderliğin eğilimleri, gerçeği görmek, tanımlamak ve değişim için coşku yaratmaktır. Bir değişim liderinin vizyonu vardır. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir lider bir vizyon oluşturmakla kalmaz, aynı süreçte işin içine başkalarını da katmayı başarır. Değişim sürecini iyi analiz eder. Bir değişim ustasıdır. İnsanlardaki enerjiyi aktif hale getirir. O an yaşanan olaylardan ziyade, gelecekte olası olaylarla ilgilidirler. Dönüşümcü liderler için kural ve yöntemlerden çok, evrensel değerler (adalet, eşitlik, özgürlük vb.) daha çok önemlidir (Özden, 2005, s. 110).

Belirli kişilik özelliklerini aşan karakteristik özellikleri dönüşümcü liderler hedefler. Bu karakteristik özelliklerden bazıları kararlılık, dürüstlük ve insanlara saygıdır. Bu liderler kendilerini ve başkalarını tanıyabilir ve anlayabilecek kapasiteye sahiptirler. Hareket noktaları başkalarının düşünceleri değil kendi inandığı doğrulardır (Özden, 2005, s. 110).

Dönüşümcü liderler, iş görenlerinin kabiliyet ve yeteneklerini ortaya çıkararak, güvenlerini inşa edip ve normal olarak kendilerinden daha fazlasını başarmaya çalışarak motive ederler. Modelin temelinde, dönüşümcü lider, iş görenlerinin beklentilerini aşan, davranış çıktılarının farkına varmaları fikrine güdüler (Celep, 2004, s. 25).

Bass'a göre liderler;

- Takipçilerin neyin doğru ve iyi neyin önemli ve güzel olduğu konusunda fark edilme seviyesi arttığı zaman,
- Kendini gerçekleştirme ve başarıya ulaşmak için izleyenlerin ihtiyaçlarını yükseltmede yardımcı olduklarında,
- İzleyenleri daha yüksek moral seviyesine ulaştırdıkları zaman,
- İzleyenlerin, örgütlerin refahını ve toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarından ön plana çıkardıklarında gerçek bir dönüşümcü lider olurlar (Çobanoğlu, 2003, s. 5).

Eğitimde örgütsel yenilikler bakımından en önemli liderlik şekli olarak dönüşümcü liderlik görülmektedir. Bir değişim lideri, öğretmenleri entelektüel açıdan motive eden, onlara değişimin ruhunu ve heyecanını aşılayan bir liderdir. Bu bakımdan eğitimde köklü değişiklikler yapan liderlerin bir yönüyle model olmalı ve karizmatik birtakım davranışlar sergilemelidir (Çelik, 2000, s. 221).

Okulların kuruluşları aşamasında belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri için, okul ortamına değişiklik getiren ve bu değişime öncülük eden liderlik tipine sahip müdürlere ihtiyaçları vardır. Bu tür liderlik tipine “Dönüşümcü (Transformasyonel)” liderlik

denilmektedir (Eraslan, 2004, s. 2). Okulu baştan düzenleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yönetim görevlerinin öğretim yönetiminden dönüşümsel yönetime doğru değişmesine neden olmuştur. Karar verme sürecinde ortaya çıkan sorunların çözümünde, öğretmenler arasındaki örgütsel çatışmaların çözümünde, okula fayda sağlayan geniş bir sosyal çevre ile iyi ilişkiler kurulmasında dönüşümcü liderlik tarzı etkilidir (Çelik, 2012).

Özellikle son yıllarda gelişmiş ülkelerde, çağdaş okul müdürlerinin ihtiyaç duyduğu liderleri belirlemeye yönelik yapılan çeşitli araştırmalar ve modern okul müdürlerinin liderlik rolleri yeniden tanımlanmıştır. Bu liderlik pozisyonları; etik, öğretimse, vizyoner, dönüşümcü, toplumsal, örgütsel, kültürel ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Pek çok farklı liderlik rolü olmasına rağmen okul örgütlerinde en etkili olanların dönüşümcü, liderlik, kültürel ve vizyoner roller olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tahaoğlu, 2007).

Dönüşümcü liderliğin boyutları.

Dönüşümcü liderliğin boyutları 4 başlık altında toplanmıştır (Eraslan, 2004, s. 6).

İdealleştirilmiş etki (Karizma).

İdealleştirilmiş etki çalışanların liderlerine gösterdikleri saygı ve hayranlığa ve liderin göstermiş olduğu davranışlarını örnek almalarına dayanmaktadır (Celep, 2004, s. 75). Yani lider belirlenen hedeflere ulaştığında takipçiler onu model alır ve onun gibi olma isteklerini artırır. İmkansız gibi görünen hedeflere ulaşıldığında, çalışanlarda tanımlanan vizyon ve misyona ulaşma isteği uyanır. İdeal bir liderde bu özelliklerin olması gerekir (Murat ve Açıkgoz, 2008, s. 161).

- Lider idealleştirilmiş etkiyi kullanırken aşağıda belirtilen davranışları gösterir (Çobanoğlu, 2003, s. 14).
- Etik ve moral davranış kalıplarını gösterme,
- Hedefleri belirleme ve hedeflere ulaşma konusundaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutma,
- Yetkisini olur olmaz zamanlarda değil sadece gerektiği zamanlarda kullanır ve asla kendi çıkarları için kullanmaz

Telkin etme.

Liderlik, örgütte aidiyet duygusunu gerçekleştirmek için takipçilere ilham veren, beklenti ve motivasyonu ifade eden ortak bir vizyonun parçası olan bir boyuttur denilebilir. (Gökkaya, 2005, s. 18).

Çalışanlara örgütün hedeflerini basit şekilde açıklayan dönüşümcü lider, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgüt çalışanlarının çabalarını, semboller yardımıyla yönlendirir ve kendisinden istenen yüksek beklentileri karşılamaktadır (Çelik, 2015, s. 148). Takım ruhunu harekete geçirir, takıma ilham verir, iyimser davranır, takımda vizyona ulaşma isteği yaratır (Gökkaya, 2005, s. 19).

Entelektüel uyarım.

Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım boyutunda, izleyenlerini örgütle ilgili sorunların farkına varmalarını, problemi önceden sezmeleri, görmelerini ve problemin çözümünde yeni bir perspektif sunmaları konusunda etkileyebildiği bir zaman dilimi olarak tanımlamaktadır (Çetin, 1998, s. 58). Böylelikle dönüşümcü liderler, takipçilerini her zaman yeni iş, aktivite ve faaliyetlerin içerisinde bulunmaya teşvik eder ve takipçilerini sürekli olarak yeni fikir ve yaklaşımlara teşvik eder (Keçecioğlu, 1998, s. 54).

Lider, problemlerin çözümünde ve sonuca giden yolda yeni ve yaratıcı fikirler sunarak takipçilerinin sonuca ulaşmasını destekler. (Erdoğruca, 2011, s. 60).

Bir değişim lideri her zaman yeniliğin yanında olmalıdır. Öğretmen veya gruplar denemek istedikleri düşünce ve fikirlerle ortaya çıktıkça, lider destekleyici ve düşünceli bir şekilde sorular sorar ve personelden gelen yeni fikirlerin analizini ve değerlendirmesini bir grup üyesi olarak yapar. Örgüt üyeleri başarıya ulaştıklarında dönüşümcü lider bu başarıyı tebrik ederek gurup üyelerini motive etmelidir. Başarının oranı küçük büyük şeklinde sınıflandırılmamalı her şekilde kutlanmalıdır, hiçbir başarı kutlanamayacak kadar küçük değildir. Diğer yönden bir fikir başarılı olmazsa, dönüşümcü lider destekleyici olmayı devam ettirir ve yanlış nereden kaynaklandığını ve başarısızlığın nedenlerini yeniden analiz etmeyi amaçlayan tasarlanmış açık sorular sorarak destek olmaya devam etmelidir. Amaç başka yenilikleri teşvik etmek ve kötü bir deneyimin ardından daha yolun başında durmayı engellemektir (Çobanoğlu, 2003, s. 17).

Bireysel destek.

Liderin çalışanlara karşı birey olarak yaklaşımını ve kişisel ilgisini vurgular. Bu liderler, çalışanların gelişim ihtiyaçları ile ilgilenirler ve sadece bu ihtiyaçları karşılamakla kalmaz aynı zamanda onlara bu ihtiyaçlarını daha yüksek seviyelere çıkarma fırsatı sağlar (Stone, 1992, s. 3).

Dönüşümcü lider tüm takipçilerine birebir değer veren, saygı duyan, onların bireysel ihtiyaçlarının farkında olup bunları karşılayan, takipçilerini sürekli teşvik eden, onları

destekleyip gelişmelerine yardımcı olan, kısacası izleyicisi ile kendisi ilgilenen dönüşümcü bir liderin bireysel ve grup motivasyonunu sağlama konusu en önemli görevidir (Gül, & Şahin, 2011).

Serbest bırakıcı liderlik.

Tam bir özgürlük sağlayan liderlik türü olarak bilinen liderlik tarzı, grup üyelerinin veya takipçilerin kendi planlarını, amaçlarını ve politikalarını tanımlamaları icra ile ilgili yaratıcılıklarını ve uygulamaya ilişkin karar verme eğilimlerini harekete geçirmeleri ile kendini gösterir. Nitelikli ve eğitilmiş çalışanların bulunmadığı, kültür seviyesinin düşük olduğu, iş bölümünün yeterli ve doğru yapılmadığı gruplarda bir takım sorunlar doğabilmektedir. Böyle bir durum grup performansının önemli ölçüde düşmesine ve başarının azalmasına neden olabilir (Küçükali, 2011, s. 76).

Serbest bırakıcı liderler, tüm çalışanların amaçlarını, programlarını ve planlarını kendilerine verilen görevler doğrultusunda yapmalarına olanak tanıyan, çalışanları kendi hallerine bırakan tarzda tutum ve davranış gösterirler. Kaynak ve malzeme bulmak, liderin görevidir bir diğer görevi ise grubun dışındaki ki insanlarla ilişkiler kurmak ve bunlarla ilgili sınırlar koymaktır. Serbest bırakıcı liderler yetki kullanımını tamamıyla personele bırakmaktadırlar. Liderin alınan kararlarda hiçbir katkısı yoktur. İzleyiciler, kendilerini yetiştirmek ve sorunların neden kaynaklandığına yönelik en iyi çözüme ulaşmaları konusunda motive olurlar. Bu stilde çalışanlar, gerekli görüldüğünde, istedikleri kişilerle grup oluşturarak, kendi sorunlarını çözmekte, en uygun kararları alabilmek için ürettikleri yeni fikirleri denerler. Herhangi bir konuda kendisine görüşü sorulduğu zaman serbest bırakıcı lider görüşünü sunar fakat liderin görüşü iş görenlerin çalışmaları üzerinde çok ta bağlayıcı değildir (Eren, 2016, s. 530).

Serbest bırakıcı liderlik tarzını sürdüren bir okul yöneticisi, öğretmenlere hedef belirler ve onları kendi haline bırakır. Okul düzeninin sağlanması konusunda öğretmenler kendileri etkili olabilmektedir (Yavuz, & Tokmak, 2009).

Sürdürümcü liderlik.

Sürdürümcü lider, çalışanların önceden belirlenmiş görevlerini yerine getirme ve sorunların çözümü konusunda ekipteki diğer üyeler ile beraber yönlendiren kişidir (Korkmaz, 2005). Sürdürümcü bir lider gelenekselci yapıya sahiptir. Geçmişten gelen olumlu ve yararlı geleneklerini yaşatmak ve gelecek nesillere aktarım yapma konusunda fayda sağlayan hizmetleri sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik stili, atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikası izleyen organizasyonlarda etkili iken, tersine durağan büyüme ve tasarruf

politikasının uygulandığı durumlarda da sürdürümcü liderlik biçimi etkilidir (Tengilimoğlu, 2005).

Sürdürülebilir yönetim; Bürokrasiden ve yasal statüden güç alan, örgütlerde uygulanan iş standartlarına uyumu ifade eden, örgütsel amaçlara ulaşma görevine odaklanan ve görevleri tamamlamaları karşılığında çalışanları ödüllendiren görev tamamlanmadığında ise cezai sistem içeren bir yönetim biçimidir (Özgener, & Kılıç, 2009).

Otokratik liderlik.

Otorite kelimesi yaptırma, emretme, yasaklama gücü anlamı içermektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019). Otoriter ise bu yetkiyi elinde bulunduran ve aynı zamanda onu kullananlar için telaffuz edilmektedir. Otokratik liderlik de tam bu noktadan türetilen bir liderlik stilidir. Otokratik lider, yönetim biçimiyle “otorite” kelimesine uygun davranır. Örgütün tek hâkimidir, çalışanlarına söz hakkı vermez, çalışanlarına verilen görev ve emirleri tam ve yapılması gereken sürede yerine getirilmesine önem verir (Eren, 2001, s. 453). Lider ile çalışanlar arasında iletişim tek yönlüdür. Örgütü ile ilgili kararları tek başına verir. Eleştirildiği yönler olsa da hızlı hareket edilmesi gereken durumlarda avantaj sunar çünkü kararların tek kişi tarafından alınması karar verme sürecini hızlandırır (Dost, 2016, s. 20).

Otokratik liderlikte genellikle şu dört özellik görülür (Gustainis, 2004, s. 68).

- Tüm önemli kararları lider verir,
- Liderin önceliği, çalışanların mutluluğu ve memnuniyeti değil görevin başarısıdır,
- Lider çalışanlarla mesafelidir, samimi olmaz,
- Lider, çalışanları tehditlerle motive eder ve ödül yerine cezayı uygular.

Otokratik liderlik çalışana değer vermeme ve çalışanla iletişim konusunda olumsuz tutum gibi özelliklerinden dolayı çalışanlar arasındaki çatışmayı artırmakta ve çalışanların performansını düşürmektedir.

Vizyoner liderlik.

Vizyoner liderlik 1990'lı yıllarda çok fazla önemli görülmüş ve bu konuda çeşitli araştırma çalışmaları yapılmıştır. Vizyoner bir liderin önemini, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizliği ortadan kaldırmadaki başarısı belirler. Örgütlerde gerçekleşen hızlı değişimler, örgütlerin gelecekteki kararlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Vizyoner liderler yaşanan bu hızlı değişim sürecinde ortak bir vizyonla örgütleri başarılı bir şekilde geleceğe taşıyan ve onları örgütsel karanlıktan çıkaran liderler olarak görülür (Çelik, 1997).

Çağımızın modern liderlik yöntemlerinden biri olan vizyoner liderlikte lider, ulaşmak istenen hedefi ortaya koyan, bunu iş görenleriyle paylaşan ve vizyonu somut olarak gerçekleştirebilecek örgüt kültüründe değişim ve yeniliklere süreklilik sağlayan kişidir (Tekin, 2007).

Vizyoner liderlik demek; sezgileri kuvvetli, içgüdüsel, işinde bilgili ve donanımlı olmaktır. Bu liderler için zaman değerlidir ve onlar için hızlı çalışır. Vizyoner liderler hırslıdır, yeni ve bakış açısı üst düzey oldukları için bir yöneticinin kolayca kontrol edilemeyen sorunları çözmesinde bu üst düzey bakış açısı çözümün anahtarıdır (Doğan, 2001).

Vizyoner liderlerin temel özellikleri; muhakeme gücüne ve çözüme ulaşma yeteneğine sahip; içgüdüsel, sezgileri kuvvetli, dürüst, şeffaf ve adil olma; yeniliklere açık olmak; sürekli yeni bilgiler öğrenme isteğinde olma, olayları diğerlerinden farklı yönleriyle inceleme ve çeşitli boyutlarda algılama; etkili iletişim becerilerine sahip olma; özgüveni yüksek olma ve değişime, gelişime açık olma; risk alabilme ve başarısız olmaktan korkmama ve bunları yaparken de gösteriştan uzak durmaktır (Bulut, & Uygun, 2010).

Okul müdürünün öncelikli sorumluluğu, okul kültürünün özünü gerçekleştiren değer, norm ve inançları okul geneline yaymaktır. Bir okul yöneticisinden vizyoner lider olarak yapılan kültürel etkinliklerin tümünde etkili olabilmesi beklenmektedir (Starrat, 1995). Okul yaşamında kurumsallaşmış bir bakış açısı öğrencilerin başarısında olumlu etki yaratmaktadır. Okulun işlevsiz yapısını harekete geçirmek ve okulun toplumla olan ilişkilerdeki başarısızlıklarının sebeplerini ortaya çıkarmak gerekmektedir.

Vizyon sahibi bir okul yöneticisi hem düşünme yeteneğini hem de sezgi gücünü kullanabilir, böylece vizyon okulun ortak bir imajı haline gelir. Bunun için okul yöneticilerinin öncelikle okullarını gelecekte nasıl görmek istediklerine karar vermeleri gerekmektedir. Okul müdürü bunu öğretmenlerle işbirliği içinde yapar. Bazen bir öğretmenin geliştirmiş olduğu vizyon, okulun ortak vizyonu olarak kabul edilebilir (Çelik, 1997).

Geleceğe yönelik öngörüsü olan bir lider bu yolla okulunda görev yapan personelinin potansiyelini iyi değerlendirir ve onları yaptıkları işten daha iyisini icra edecekleri konusunda yüreklendirir. Başarılı bir lider, okulun öğretmenlerini ortak bir eğitim vizyonunda birleştirebilen kişidir. Okulların etkililiği, vizyon sahibi bir liderin varlığına bağlıdır. Vizyon, yöneticilerin tahminde bulunmasını sağlar (Özden, 1999). Okul müdürünün en önemli görevi vizyoner lider olarak, paylaşılan vizyonun okul kültürünün bir parçası haline gelmesidir.

Geçmiş, bugün ve gelecek; yöneticilerin davranışlarını etki altına alan üç önemli dönemdir (Durukan, 2006).

Öğretimsel liderlik.

Eğitim lideri, eğitim süreçleri ve öğrenme teorileri konusunda derinlemesine bilgiye sahip olan kişidir (Gümüşeli, 2014). Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu gerçekleştirmeye odaklanır. Okulun temel görevi ise öğrencilere daha yetkin ve üst düzey eğitim vermeyi amaçlamaktır (Demirel, & Kaya, 2005). Bir eğitim lideri olarak okul müdürünü diğer yönetim türlerinden ayıran temel özelliklerden biri, öğrenme ve öğretme süreçlerini okulun amaçlarına göre düzenleyerek eğitimin kalite düzeyini artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktır (Gümüşeli, 2001).

Okul müdürünün öğretimsel lider olarak sergilemesi gereken davranışlar şunlardır:

- Öğretim politikasını geliştirme,
- Okulun amaçlarına göre açık bir vizyon oluşturma,
- Program ve öğretimdeki önceliği olan konuları belirleme,
- Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlama,
- Okulun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kaynakları kullanmaya yönelik becerileri edinme,
- Öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve çevrenin beklentilerine uygun olumlu bir okul atmosferi oluşturma,
- Öğrencilerin okul başarısını artırma ve öğretmenlerin etkililiğini sağlamak,
- Okula yönelik karar verme sürecinde ilgisi olan tüm birimlerin görüşlerini alma,
- Öğrenme başarısını artırmak için öğretmenlere vakit ayırma, gerekli materyal desteği sağlama, sunma ve kullanma,
- Öğrenmeyi engelleyen faktörleri en aza indirerek, zamanın etkili planlanması, gerekli düzen ve disiplini sağlama (Çelik, 2013).

Eğitim liderliği sonuç olarak bir anlamda müdürün, okulun varoluş amacının “öğrencilerin yetişmesini sağlamak” olduğunun bilincinde olmasıdır. Bu doğrultuda, okul müdürü öğrenmeyi sağlayan bir düzen oluşturabilmeli öğretim programlarında bütünlüğü sağlamalı, öğrencinin başarısını vurgulayabilmeli ve öğrenci başarısını artırmaya yönelik öğrenmeyi sağlayacak düzeni oluşturabilmelidir (Özden, 2000). Öğretimsel liderlik, öğretmenlere arzu edilen öğrenme koşulları ve nitelikli öğrenciler yetiştirmek için okulun çalışma ortamının verimli olması için gerekli düzeni sunmalıdır. Okul müdürü bir öğretim lideri olarak; okulunun vizyonunu, eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, sosyo-çevresel

değerlerini, beklentilerini, ve ne olması gerektiğini etkin bir şekilde analiz ederek, öğrenci ve personeli sürece dahil edip, geliştirdikleri misyonu hayata geçirerek okulunun vizyonuna ulaşabilirsiniz (Tahaoğlu, & Gedikoğlu, 2009).

Kültürel liderlik.

İnançlar, varsayımlar, normlar ve geleneklerin birleşimi olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütsel başarının en önemli bileşenlerindendir ve grup üyeleri arasında köprü görevi görmektedir. Kültür, çalışanların kişisel özellikleri, örgütün iç ilişkileri ve örgüt yapısından etkilenir. Bu kültür yapısı örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır ve kuruluştaki herkesi, ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya zorlar (Karaköse, 2008).

Tüm süreçlerin bir bütün olarak başarıya ulaşmasında “en kritik faktörlerden” biri olan okul müdürü, okulun kültürünü doğru şekilde yönlendirerek hedeflere ulaşılmasını sağlar (Balcı, Özden, & Açıkalın 2005, s.196). Kültürel liderlik örgüt içi faaliyetlerin yürütülmesinin ve örgüt içi iletişim araçlarının daha kolay ve etkin bir kullanıldığı süreçtir (Tiemey, 1992). Okul yöneticileri gerek öğretmenler ve öğrencilerle ortak bir paylaşım duygusu yaratmak için farklı iletişim yöntemlerini deneyebilir. Bunlar arasında hikayeler, normlar, semboller veya inançlar gibi kültürel unsurlar okula aidiyet duygusunun oluşmasında ve çalışanın performansını artırmada önemli rol oynamaktadır. Okulun yasal lideri olarak yetkilerini kullanan ve tüm okul etkinliklerinin başarıya ulaşmasında kilit kişi olarak görülen okul yöneticisi kültür yoluyla etkili bir liderlik sağlayabilir (Güçlüol, 1985, s. 89).

Etik liderlik.

Eğitim liderlerinin sorumluluklarını yerine getirirken mesleki etik ilkelerine ve yürürlükteki yasa ve uygulamalara uygun hareket etmeleri beklenmektedir (Pehlivan, 2001, s. 155). Geçmişten bugüne dünyanın çeşitli yerlerinde önemli maddi/manevi yolsuzluk, rüşvet ve pozitif ayrımcılık vakasına rastlanmıştır. Ayrıca cinsel istismar, yaşlı istismarı ve çocuk istismarı birçok ülkede işyerinde yaygın hale gelmiştir. Etik liderlik, tüm bu olumsuzlukları durdurabilen ve ihtiyaç duyulan liderlik türüdür (Gedikoğlu, 2015, s. 60).

Etik liderin temel görev ve sorumluluklarını Crosby, şu şekilde sıralamıştır:

- Liderliğini yaptığı grubun üyelerini etik, yasalar ve hukuk içinde eğitim yoluyla bilinçlendirmek,
- Etik prensipler çerçevesinde, yasaların kullanımı konusunda bilinçlendirmek bazı özel konularda etik ilkeler çerçevesinde farkındalık yaratmak,
- Etik ilke, yasa ve kanunlar hakkında bazı değişiklikler yapmak,

- Çalışma alanında ilke, yasa ve kanunlardan doğabilecek sorunlara çözüm bulmak,
- Etik ilke, yasalar ve kanunlar yapılanmasına ilişkin çalışmalar gerçekleştirmek (Güllü, 2009, s. 25).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Örgüt, sorumluluk, güç, yetki ve iş bölümü altında toplanan kişilerin örgütlenmesi; belirlenmiş ortak bir hedefe ulaşmaya yönelik oluşturdukları planlı bir yapıdır (Oktay, 1996). 1930’larda Chester Barnard tarafından örgütsel vatandaşlık kavramı tartışılmış ve Barnard informal rol davranışlarını kullanmıştır (Geçgel, 2011, s. 36).

Biçimsel rol davranışı; organizasyonun hiyerarşisinin gerektirdiği, talep ettiği davranışı içerir. Örgütler resmi rol davranışları olmadan hayatta kalamazlar. Örgütlerde biçimsel rol davranışına, biçimsel ödül sistemi de denir (Çetin, 2004).

Ekstra rol davranışı; Resmi rol tanımını izleyen ve resmi rol gereklerinin ötesinde organizasyona faydalı davranışların yer aldığı faaliyetler olarak tanımlanır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık duygusundan kaynaklanmaktadır (Demirci, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının bu tarihlere denk gelmesi bu yıllarda dünya da meydana gelen ekonomik, sosyal, politik, ve teknolojik değişimlerin eşi görülmemiş bir büyüme göstermesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim ve örgüt araştırmacılarının ilgisini çekmek için 1983 yılında Smith, Organ ve Near’ın makalesinde ve 1988 yılında Organ’ın kitabında kavramsallaştırılmıştır (Geçgel, 2011, s. 36-37).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel hayatta kişilerin işinde tatmin olması, motivasyon düzeyinin yüksek olması, işindeki performansına ve örgüte olan bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışında görülen artışlar, örgütsel performans düzeyini de yükseltecektir (Özdevecioğlu, 2003, s. 119). Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde; çalışan tutumları ve kişilik özellikleri sıklıkla vurgulanmakta ve birçok araştırma bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen en önemli faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Yener, & Aykol, 2009, s. 258).

Organ, ÖVD’ni “resmi bir ödül sistemi tarafından açık ve net belli bir tanımlanması olmayan, zorlayıcı olmayan ve örgüt içerisinde etkin ve verimli biçimde işlev görmelerine izin veren bireysel davranış” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkan Organ ÖVD’nin üç özelliğinden bahsetmektedir.

- Doğal ve gönüllü olmak,
- Ödüllendirme politikası içerir,
- Örgüt faaliyetlerin etkinliğini sağlar (Demirci, 2008).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Günümüz dünyasında, çalışan kişilerin yalnızca önceden iş tanımında resmi olarak var olan görevleri yapmaları ve bunun sonucunda örgütlerin başarılı olmaları ve bu başarılarında süreklilik sağlamaları için yeterli değildir. Bu sebeple örgütlerin sürekli değişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürerek başarıya ulaşmaları ve tanımlanan rol davranışına ek olarak gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarını da göstermeleri örgütteki başarıyı artırma açısından önemli hale gelmiştir (Ürek, 2015, s. 29).

Çalışanlar görev yaptıkları kurumun başarısını kendi başarıları olarak görüp örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme çabası içerisinde olmalıdırlar (Kılıçaslan, 2016, s. 84). Bir kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesi önemli değilmiş gibi görünse de bu davranışları sergileyen kişi sayısı arttıkça örgütsel başarı üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Gönüllü olarak yapılan bu davranışların örgüt içerisinde yaratmış olduğu olumlu ortam ile çalışanların birbirlerini güdüleyecek ve bu nedenle başarının sürekliliği sağlanacaktır (Todd, 2003, s. 19). Örgütler çalışma arkadaşları ile yardımlaşan, görev yaptığı kurum ile ilgili çevresine sürekli olumlu açıklamalarda bulunan, ek iş olduğunda onu yapma konusunda istekli olan, gereksiz fikir çatışmalarından kaçınan, örgütün kaynaklarını idareli bir şekilde kullanan, mevcut kurallara uymanın dışında örgüt kültürüne saygı duyan ve örgüt içerisinde var olan problemleri anlayışla karşılayan çalışma arkadaşlarına ihtiyaç hissedilmektedir (Bıyık, 2014, s. 45).

Organ örgütsel yurttaşlık davranışını; resmi ödül sistemi tarafından açık ve net şekilde tanımlanmayan ve tüm örgütün performansını artırmayı hedefleyen gönüllü bireysel davranış olarak tanımlanır (Geçgel, 2011, s. 39).

Mark Bolino'nun örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; yalnızca gözlemlenebilir davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır. Burada motivasyonu vatandaşlık dokusunun bir parçası olarak görüp; dolayısıyla, ÖVD'ları sportmenlik, diğergamlık, nezaket ve sivil erdem, genelleştirilmiş itaate mal edilmiştir, güdüye yüklenilmemiştir (Çetin, 2004).

Kaskel'e (2000) göre yurttaşlık davranışı kavramı, meslektaşlarına yardımcı olma, yapılan işi ve süreçleri iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunma, zamanında işe gelmeye özen gösterme ve çalışma süresini etkili kullanma gibi davranışları içermektedir. Kelloway'e (2002) göre işe gelemeyecek durumda olan bir meslektaşına yardım etmek, işin resmi olarak

gerektirmeyen ancak örgüt için önemli olan işleri yapmaya hazır olmak, yeni işe başlayan çalışanların sosyalleşmeleri açısından yardımcı olmak, diğer çalışanlara zorlukların üstesinden gelebilmeleri konusunda destek verme, yöneticilere yapacakları işlerde yardım etme, onlara destek verme, bulunduğu örgüte katkı sağlayan yeni ve yaratıcı fikirler sunma, işe gereğinden fazla katılma yani;, yasal olarak fazla izin hakkı olmasına rağmen izin hakkını daha az kullanma ve işe gelemeyeceği zamanlar da önceden haber verme gibi davranışlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğine örnek olarak gösterilir (Akt., Sezgin, 2005, s. 318).

Örgütsel yurttaşlık kavramı, örgütün sosyal ve psikolojik çevresini etkileyen ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan, çalışanların gönüllülük esasına dayanan bireysel davranışlarını açıklamaktadır (Lievens, & Anseel, 2004, s. 300). İnsanların içtenlikle, isteyerek ve gönüllü olarak katkıda bulundukları örgütsel vatandaşlık davranışında dışsal bir ödül beklentisi yoktur. Örneğin, bir çalışan, kendisinden istenmese bile işten sonra uzun süre işyerinde kalarak elindeki işini bitirmeye çalışması veya sorun yaşayan bir iş arkadaşına yardım ederse. Yaptığı iş resmi görev tanımında olmasa bile bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterdiği söylenebilir (Sezgin, 2005, s. 319).

Örgütsel yurttaşlık davranışı kavramının tanımı ilk kez 1980'lerde Denis Organ ve arkadaşlarının kullandığı örgütsel yurttaşlık davranışının temeli ise Türker'in çalışmasında yer alan Barnard'ın (1938) "işbirliğine gönüllülük" kavramı ile Katz'ın (1964) "yenilikçi ve spontan davranışları" kavramına dayanır. Prososyal (prosocial) davranış ve örgütsel spontanlık (spontane) davranışları ise; örgütsel yurttaşlık davranışının gelişiminde rol oynayan diğer kavramlardır (Geçgel, 2011, s. 37)

Prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilendirilen davranışlar içerisinde önemli bir yere sahiptir (Brief, & Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; Podsakoff MacKenzie, Paine, & Bachrach 2000). Prososyal örgütsel davranışlar, örgüt çalışanlarının üyelerin bireyler, grup ve örgüt üzerindeki etkileri sonucu ortaya çıkan ve grup üyeleriyle barış içinde çalışmak için sergilenen davranışlardır (Çelik, 2007). Örgütsel yurttaşlık davranışlarını içeren bu davranışlar, diğer grup üyelerine ve örgüte yardımcı olan davranışları yansıtır. Bu yardım, sözleşmede ya da iş tanımında öngörülen bir zorunluluk olmayıp, çalışan ile örgüt arasındaki kurduğu örgütsel bağa etki eden, doğuştan gelen ve gönüllü yapılan karşılık beklenmeyen bir iyiliktir (Çetin, Yeşilbağ, & Akdağ, 2003).

Esineberg ve Mussen'e göre prososyal davranış; birey ya da gruplara yardım etmek veya guruba yarar sağlamak maksadıyla sergilenen gönüllü hareketler bütünüdür. Brief ve Motowidlo'ya göre ise örgüt çalışanlarının bir çalışana ya da örgüte yönelik, kişinin içinde

bulunduğu grubun ya da örgütün iyi oluşunu artırmak için yaptığı davranışlardır (Demirci, 2008).

Spontan davranış; Bu davranışlar örgütün işbirliğini artırmaya, sistem verimliliğini korumaya ve örgütün imajını güçlendirmeye yönelik sergilenen olumlu davranışlar anlamına gelir (Geçgel, 2011, s. 37).

Prososyal örgütsel davranış, formal roller (in-rol) ve ek rol (extra role) olarak ikiye ayrılır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan davranışlardır. Çalışanların yapmakla sorumlu oldukları biçimsel rol davranışları (Morrison, 1994), iş görenlerin resmi olarak yapmak zorunda oldukları davranışlardır (Çelik, 2007). Bu yapmak zorunda oldukları davranışları sergileyen çalışanlar, örgüt tarafından herhangi bir ücretle ödüllendirilirken yerine getirmeyenler ise cezalandırılmaktadırlar (Bogler, & Somech, 2005).

Rol dışı davranış ise, iş görenlerin çalıştıkları kuruma fayda sağlamak amacıyla kendi istekleriyle (gönüllü) yaptıkları resmi rol davranışının aksine zorunlu olmayan davranışlardır (Çelik, 2007). Çalışanlar rol dışı davranış sergilemek için dış motivasyona ihtiyaç duymazlar. Çalışanlar tarafından ders dışı olarak tanımlanan gönüllü davranış, kendiliğinden ortaya çıkan, iyilikseverlik içeren ve örgütü koruyan davranışlardır (Turnipseed, 2002). Yeni çalışanları örgüte alıştırma, onlara yardım etme, müşteri dostu olma, örgütü beklenmeyen tehditlerden koruma gibi davranış örnekleri verilebilir (Çınar, 2000).

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarını şekillendiren faktörlere baktığımızda: en önemli faktör bir kurumun başarısının nerede olduğunu belirleyen ve başarısının nereye gideceğini gösterebilmesidir. Dolayısıyla bu faktörlerin çalışma ortamında olumlu olması, öğretmenlerin başarı ve mutluluğunu destekler, buda öğretmenlerin motivasyonun da artışa sebep olabilir, öğretmenlerin işlerine olan sevgisini, örgüte bağlılığını teşvik edebilir ve daha da önemlisi öğretmenin kurumuna olan bağlılığını ve aidiyet duygusunu yükseltir. Bu durumda, öğretmenlerin sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonucunda aldıkları haz direkt olarak öğrencilere yansır ve eğitim ortamının daha başarılı olmasını sağlayabilir (Avcı, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk zamanlar bu kadar ilgi görmezken son zamanlarda ise bu kavrama ilgi önemli derecede artış göstermiştir. Literatür taramasında Podsakoff, örgütsel yurttaşlık davranışlarına yönelik yapılan çalışmaları inceledi. Örgütsel vatandaşlığa ve buna karşılık gelen davranışa olan ilgi yalnızca örgütsel davranış alanında değil, aynı zamanda çeşitli alan ve disiplinlerde de artmıştır. İlk yıllarda örgütün sivil davranışına çok fazla önem verilmemesine rağmen, son yıllarda örgütsel vatandaşlık kavramına olan ilgi çok

daha önemli hale gelmiştir.. Yurttaşlık davranışının farklı alanlarda yaygınlaşmasının ve bu davranışların kabul edilmesinin en önemli sebebi örgütün etkililiğini artırdığına yönelik inancın var olmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla ilgili araştırmacıların ilgisini çeken tüm çalışmalar, Katz'ın "yenilikçi ve kendiliğinden davranış"ına dayanmaktadır. Bu davranışlar;

- Kurum içinde görev yapan diğer iş görenler ile işbirliği içerisinde olmak,
- Kurumun varlığını ve kaynaklarını koruma altına almak
- Yönetim ve üretim süreçlerinin gelişimine yapıcı fikirlerle gönüllü olarak katılmak.
- İşini daha iyi yapmak ve işin sorumluluğunu daha çok almak ve istediği pozisyonlara gelmek için kişisel gelişimi vurgulamak,
- Örgütün var olan imajının yükseltmesine yardımcı olmak, toplumda gönüllü olarak "çalışmak isteyen herkes için yararlı bir kurum" fikrinin geliştirilmeye çalışmak (Geçgel, 2011, s. 38)

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel bir özelliği zorlayıcı olmaması ve kendi isteğiyle yapmış olduğu gönüllü davranışları içermesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer özelliği ise; Bir örgütün ödül veya cezadan kaçınmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilememesidir. Bu davranışlar bireyin örgütün işleyişini artırmaya yönelik faaliyetlerini temsil eder. Çünkü bu davranışlar genellikle önemi yokmuş gibi görünse de, bir bütün olarak bakıldığında örgütün işleyişinde önemli derecede gelişme gösterir ve gelecekte çok önemli hale gelir (Geçgel, 2011, s. 40)

Bir örgütte çalışan kişiler, kendilerini bulundukları örgütün bir üyesi olarak görürler, o örgüte ne kadar çok bağlanır, benimserse ve örgütü de kendi parçalarıymış gibi görürlerse, örgütte de o kadar fazla bağlanır ayrılmak istemezler , örgütün hazırlamış olduğu ortak çalışmalara katkı sağlamak için daha fazla emek sarfederler (Aydın, 1993, s. 23). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün bütününe işleyişini iyileştiren bir bireyin eylemlerini temsil eder. Örneğin, örgütü yıkıcı ve olumsuz davranışlara karşı koruma, beceri geliştirme, önerileri kabul etme, etkili ve yaygın bir sosyal ağ oluşturmayı içeren örgütsel vatandaşlık davranışı, şirketin genel performansı ile ilgilidir. Ayrıca kuruluşunun sosyal sermayesinin oluşturulmasına da etki eder (Gök, 2007, s. 12).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgüt çalışanlarını bu davranışları yapmaya iten temel nedenlerin başında bireyin başarı, yararlılık, ait olma, gurur duyma, gibi birçok ihtiyacından oluşan içsel motivasyonları ile ilgili olduğunu gözler önüne sermiştir. Örgüt çalışanlarının, iş tanımlarının içerisinde yer almayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye

yönlendiren, çalışan ihtiyaçlarının karşılamasının yanı sıra örgüte maliyet oluşturmeyen faydaları da dikkate almaktadır (Kendiriligil, 2006).

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları.

ÖVD'na yönelik yapılan araştırmalarda kavramın çeşitli boyutlarını ele almıştır. Smith, Organ ve Near (1983), Bu davranışı genel uyum ve diğergamlık olarak iki türde kavramsallaştırmıştır. Diğergamlığı ödül veya tanıma beklentisi olmaksızın herhangi bir kişiye yapılan nezaket ve ona gösterilen iyiliksever davranış olarak tanımlar. Genel uyumu ise; sistemdeki tüm katılımcıların zamanı daha etkili bir şekilde kullanmalarına yardım etmek için giriştikleri davranış olarak tanımlamıştır (Smith, Organ, & Near, 1983, s. 657). Organ, bu davranışları beş başlık altında toplamıştır (Organ, 1988, s. 25)

- Özgecilik/Diğergamlık/Diğerlerini Düşünme (Altruism)
- Nezaket (Courtesy)
- Centilmenlik (Sportsmanship)
- Vicdanlılık (Conscientiousness)
- Sivil Erdem (Civic Virtue)

Özgecilik (Diğergamlık, Altruism).

Özgecilik; yüz yüze olan durumlarda isteğe bağlı ve gönüllü olarak gerçekleşen kişilere doğrudan yardım etme davranışlarını içerir (Çetin, 2011, s. 19). Literatürde, iyiliksever davranış olarak da açıklanan özgecilik genellikle iki ana boyutu içermektedir. Birinci boyut, örgüt çalışanlarının isteğe bağlı olarak örgütün diğer çalışanlarına yardım etmesi, ikincisi ise örgütte ortaya çıkabilecek sorunları önceden engellemeye yönelik etrafındakilere sergiledikleri gönüllü davranışlardır. Diğer bir deyişle yeni gelenlere diğer çalışanların yardım etmek ve performanslarını artırmak amacıyla diğer çalışanların sergiledikleri gönüllü davranışları olarak da görülmektedir (Çetin, 2011, s. 30).

Özgecilik herhangi bir kişisel çıkar sağlamadan örgütte çalışan diğer bireylere kendi isteğiyle yardım etme davranışı olarak tanımlanır. İşle ilgili tüm özverili eylemlerin, işle ilgili prosedürlerin ve talimatların, örgüt içindeki diğer çalışanlara olduğu kadar diğer kişilere de yapıldığı söylenmektedir (Organ 1988, s. 8). Özgeci davranışa bir örnek, uzman veya daha ileri düzey çalışanların yeni meslektaşlarına karşılıksız yardım etmesi gibi davranışlardır. Bu tür davranışlar bireysel performansı artırdığı gibi grup verimliliğine de katkı sağlamaktadır (Şeşen, 2006, s. 61).

Özgecılık(Diğergamlık), bir kuruluşta çalışan kişilerin o kuruluştaki diğeri çalışanlara kendi işteğıyle yardım ederek performanslarını ve etkinliklerini artırma davranışlarını ifade eder. Kurumun uzmanlarının ya da tecrübeli ve kıdemli çalışanlarının yeni çalışma arkadaşlarına yardım etmesi fedakarlık olarak kabul edilebilir. Bir örgütte bireylere karşı yardımsever davranışı ifade eden özgecılık, birey düzeyinde yararlı bir davranış olsa da sonuçta durum örgütün de yararınadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecil boyutunda, çalışanın göstermesi gereken performansı sergileyememesi veya işinde zorluk yaşayan çalışana yardım etme vurgusu yapılmaktadır. Diğeri bir deyişle özgecılık; çalışanların örgütü ile ilgili sorunlarının veya görevlerinin çözümünde örgütün diğeri üyelerine yardımcı olmayı amaçlayan bir tür gönüllü davranış olarak ifade edilmektedir (Geçgel, 2011, s. 41).

Özgecılık diğeri çalışanların bir problemi ve yardıma ihtiyacı olduğu düşünöldüğünde özgeciler mesai arkadaşlarına yardım etmek için iş tanımlarının ötesinde performans gösterirler. Diğeri taraftan özgecılık, örgütte bireylerin diğeri bireylere yardım etmeye çalışarak eksikliklerini telafi ederek onların da performanslarının daha çok artmasına katkı sağlamaktadır. Özgecılık boyutuna; bir iş görenin örgütte diğeri bir iş görene hastalık sebebiyle ona yardımcı olmak amacıyla iş arkadaşının işini devralması örnek verilebilecek güzel bir davranıştır (Kidwell, Mossholder, & Bennett, 1997, s. 777).

Özgeciliğinin temelinin iş yerinde birbirine yardım eden çalışanların davranışları olduğu söylenir. Yardım etmeye yönelik davranışı işle ilgili gerçekleşen problemlerde çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olmayı veya oluşabilecek problemlerin ortaya çıkmasını engellemeyi içerir. Bu tanım ilk bölümünde fedakârlık ve barışı sağlama amacı güder. Diğeri kısmı ise Organ'ın nezaket kavramını, iş arkadaşlarına problemlerin engellenmesi için adımlar atarak yardımcı olmayı içermektedir. Yardım yapılmasını gerektiren durumun girişimcilik ve yapılan işle ilgili olması, etkinliğinin özgeci boyutuyla değerlendirilen önemli faktördür. İşte başarısız olan bir çalışana yardım etmek, değişik nedenlerle işe geç kalan bir arkadaşın yapması gereken iş ve işlemlerin sorumluluğunu almak, yeni bir çalışanı gönüllü çalışmaya alıştırmak, iş yükü çok fazla olan bir meslektaşına yardımcı olmak, işle ilgili ihtiyacı olan ekipmanı sağlamaya yönelik bir çalışana yardım etmek gibi davranışlar iş ortamında gerçekleşen özgeci davranışlara örnek gösterilebilir (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach 2000, s. 516-517).

Nezaket (Courtesy).

Organ tarafından ilk kez ifade edilen ve tanımlanan nezaket ölçüsü, iş görevleri nedeniyle organizasyonda sürekli iletişime ihtiyaç duyan ve birbirlerinin işlerinden ve

aldıkları kararlardan etkilenen çalışanların yapmış oldukları olumlu davranışlarını ifade eder. Organ'ın nezaket boyutuyla ilgili verdiği bazı örnekler, önden haber verme, danışma, bilgi aktarma, hatırlatma ve yapılacak işleri özetleyerek aktaran davranışları kapsamaktadır. Nezaket boyutu duygusal yönden dengeyi koruyarak çatışmaları önler. Bu durum çalışanlar arasında önceden görevleri konusunda iletişime geçerek, bağımsız yapılacak işlerin planlanmasını ve işlerin daha etkili yürümesini kolaylaştırır. Diğer bir deyişle nezaket, örgütte bir çalışanın diğer çalışan iş arkadaşlarının sorunlarını öngörerek çözümüne yönelik önerilerde bulunması ve birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının haklarına saygı göstererek sorunların oluşmasının engellenmesi ile sağlanabilir (Geçgel, 2011, s. 42).

Nezaket boyutu, sorunların çözülmesini ve örgüt içinde zamanın verimli geçirilmesini içerir. Nezaket boyutu kapsamında ortaya çıkan gönüllü davranışlar, işyerinde alınan kararların çalışan personele önceden haber verilmesini, hatırlatılma yapılmasını ve daha sonra uygun şekilde iş görenlere konu hakkında bilgi verilmesini kapsamaktadır (McKenzie, 2011, s. 108-109). Bir başka tanıma göre, ortaya çıkan sorunların önlenmesi, bilginin paylaşılması, zamanı uygun ve doğru kullanmak nezaket boyutuna örnek olarak verilebilir (Jahangir, Ana, Mercedes, & Pilar, 2004, s. 79).

Nezaket davranışı personelin örgüt içinde diğer iş görenleri etkileyen olay ve durumlar hakkında harekete geçmeden önce ilgili kişileri uyararak ve bilgilendirmeyi de kapsayan davranışları içerir. İş görenlerin karşılıklı iletişimle birbirlerine olumlu davranışlar sergilemeleri, kurum içinde olumlu örgüt ikliminin oluşmasına yardımcı olurken aynı zamanda guruplar arası çatışma ve sorunların oluşmasını da engeller (Podsakoff, 2000)

Sorunlar ortaya çıkmadan önce örgüt çalışanlarını haberdar etmek, kurum içinde alınan bir karardan etkilenebilecek çalışanların düşüncelerini önceden öğrenmek, işyerinde önemli konularla ilgili diğer iş görenlere bilgi aktarımında bulunmak nezaket davranışlarına örnektir. Nezaket boyutu, iş görenlerin kendisinden kaynaklı sorunları başkalarının haklarına zarar vermeden önlemek maksadıyla yapılan gönüllü davranışları içerir (Yıldız, 2014, s. 202).

Nezaket ile özgecilik boyutu arasında ufak bir benzerlik vardır ancak, detaylı bir inceleme sonucunda bu iki kavram ayırt edilebilir. Özgecilik karşılaştığı bir sorunu kolaylaştırmak ya da çözmekle ilgilidir. Böylece zaten var olan sorun çözülmüş olur. Nezaket, sorunların ortaya çıkmadan önce çözmek için sorunların oluşmasını engelleyen eylemleri içerir (Organ, 1988, s. 12; Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, s. 24). Bir başka deyişle, özgecilik bir sorun ortaya çıktığında sorunun çözülmesine yardımcı olmayı ifade ederken, Nezaket ise sorunun daha ortaya çıkmadan olmasını engelleyen davranışları içerir. İş görenler işlerini etkileyen davranışlar sergilemeden önce kontrollü ve kasıtlı bir şekilde hareket

etmelidir. Bu tür davranışları yüksek sorumluluk ve uzmanlığa sahip çalışanların göstermesi daha fazla ihtimal taşımaktadır. Çünkü çalışanın olası sorunların erken tespiti için belli bir deneyime ve bilgi birikimine ve bu sorunları önleme veya çözme konusunda sorumluluk duygusuna sahip olması gerekir (Titrek, Bayrakçı, & Zafer, 2009, s. 92).

Centilmenlik (Sportsmanship).

Centilmenlik boyutu, çalışanların iş ortamında gerilim ve çatışma yaratan olumsuz davranışlardan kaçınması anlamına gelmektedir. Meslektaşlarına saygı duymak, işin olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerini görmek, sorunları gereksiz yere abartmak, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı bir tutum sergilemek, örgütün itibarını ve faaliyetlerini her yerde korumak bu boyuta örnek gösterilebilecek davranışlardır. Centilmenlik, literatürde fazla önemslenmeyen bir örgütsel davranış çeşididir. Organ centilmenliği, işin sebep olduğu dezavantajlar ve kısıtlamalar olmasına rağmen hoşgörülü olma arzusu olarak tanımlar. Bu tanımlama centilmenlik kavramını gerçek anlamından kapsam bakımından daha dar bir anlam içermektedir. Örneğin, centilmen kişi, kurumdaki diğer çalışanların kendisini rahatsız ettiğinden şikayet etmekle kalmayıp, işler yolunda gitmediğinde de olumlu tavır sergileyen, iyi bir takım çalışması için kendini feda edebilen, onunla aynı düşüncede olmayan kişilere kızmayan ve onların düşüncelerine saygı duyan kişidir. Bütün çalışma ortamlarının bazı kaçınılmaz zorlukları vardır. Centilmenlik davranışı sergileyen kişi bu tarz sorunlara memnuniyetle katlanır ve ufak sorunlara aldırış etmez (Geçgel, 2011, s. 44).

Organ'a göre yapılan organizasyonlar ne kadar hatasız ve iyi niyetli olursa olsun, beklenmedik gerginlikler ve sorunların kaçınılmaz olduğunu ve bu sorunların artabileceğini söylüyor. Oluşan stresli ortamın etkisinde kalan çalışanlar itiraz hakkını kendilerinde görebilirler. Haklı olmasına rağmen, ortaya çıkan problemleri abartmayan kişiler, yapıcı tavırlarla sorunun çözümüne katkıda bulunmaya çalışırlar, çalışma durumlarının olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerine vurgu yaparak kinci konuşmalardan uzak dururlar, bu davranışlar centilmenlik boyutunda yer alan davranışlardır (Demirci, 2008).

Vicdanlılık (Conscientiousness).

Vicdanlılık, kurum çalışanlarının kendilerinden beklenen asgari rol davranışın ötesine geçme istekliliğini ifade eder. Organ'a göre vicdanlılık, örgüt çalışanlarının belirli rol davranışlarını kendilerinden beklenenin ötesinde gerçekleştirmesi ve görevde olması, dakiklik, dinlenme zamanını doğru kullanma ve suistimal etmeden kullanma, işyerinde düzenli çalışma, kurallara itaat etme gibi birtakım davranışları içerir. İşe düzenli devam etme, bireyin sözleşmeden doğan bir yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın isteğe bağlı olduğu

istisnalar da vardır. Bir çalışanın beklenmedik hava muhalefetleri ya da ufak çaplı bir hastalık nedeniyle işe gelememesi, kullanmadığı izinlerini kullanmak istemesi veya özel hayatına yönelik problemler sebebiyle işine devam edememesi gibi durumlar çok sık tekrarlanmadığı sürece, yöneticilerce hoşgörü ile karşılanabilir. Ancak bu hoşgörüye rağmen, devamlılık açısından kendilerinden beklenenden daha fazla çaba gösteren çalışanların sergilediği davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek olan davranışlardır (Demirci, 2008).

Vicdanlılığı yüksek olan çalışanlar, sorumluluklarının bilincindedir, düzgün karakterlidir, güven verirler, çalışkan, düzenli ve başarıya odaklıdır. Özgecilik ve vicdanlılık boyutu arasındaki farkta özgecilikte kişiler belirli bir kişiye yardım ederken; vicdanlılıkta, genel anlamda örgüte fayda sağlamak üzere davranış sergilerler (Özler, 2015, s. 109).

Sivil erdem (Civic Virtue).

Sivil erdem boyutu, örgütün siyasi yaşamına aktif ve sorumlu olarak katılımı ifade etmektedir. Bu boyutun temeli ise siyaset sosyolojisi disiplini içindeki araştırmalara dayanmaktadır. Organizasyon gelişimine destek verme davranışı olarak ta sayılan bu davranışlarda bireysel inisiyatif ve bireylerin örgütsel konularda tartışması, sorunlara çözüm üretebilmeleri ve karar alma süreçlerine katılımları da örgütsel gelişimi desteklediği düşünülen davranışlardır (Gürbüz, 2006, s. 56)

Sivil erdem; örgütün etkinliklerine katılma isteğini ifade eder (Demirci, 2008) Katılımcıların birleşerek tek vücut durumuna gelmesidir. Görev verilmeden örgütün yararına olan faaliyetlerde yer almak gibi (Castro vd., 2004). Örgüt içerisinde görev almaya yönelik isteklilikte bulunmaktır (Bell, & Menguc, 2002).

Sivil erdem; yani organizasyonun gelişimine destek olmak, örgütü doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen olaylara karşı örgütün komitelerine hizmet etmek ve buna benzer diğer faaliyetlere gönüllü olarak katılım sağlayıp kendilerini bilgilileştirmeleri ve hazırlamalarıdır (Çetin, 2004).

Çalışanların, üstlerine karşı dürüst ve adil olmaya yönelik değerlendirmeleri, karşılıklılık düşüncesiyle farklı bir eylem biçimi olan vatandaşlık davranışını sergilemelerini sağlar (İşbaşı, 2000, s. 85).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel ve Örgütsel Avantajları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt ve örgüt çalışanları tarafından oldukça önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen iş görenler, işle alakalı sorun yaşayan mesai arkadaşlarına yardımcı olurlar. Yönetimin emirlerini yerine getirir, verilen anlık/geçici

görevleri itiraz etmeden yapmaya isteklidirler. İş yerinin düzenini sağlar, kurum dışında üstleri ve kurum hakkında olumlu ve yapıcı konuşmalar sergileyerek işyerindeki çatışmaların en aza indirildiği bir iş ortamı yaratırlar ve örgütsel kaynakların korunup muhafaza edilmesini sağlarlar. Buradan da anlaşıldığı üzere vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi, çalışanların verimini, örgüte olan bağlılığını ve örgütteki iş performansını artırma konusunda büyük bir potansiyele sahiptir (Ackfeldt, & Coote, 2005).

Vatandaşlık davranışı duygusu ile çalışanlar

Örgütsel bağlılık; örgütlerine duygusal anlamda bağlıdırlar bu nedenle örgütlerini ailelerinin bir üyesi olarak görüp onları her ortamda korurlar.

Saygı ve yardımlaşma; kurumlarının sürekli gelişimine hizmet eden faaliyetlerde bulunur, bilgi ve birikimlerini meslektaşlarıyla paylaşır aktif olarak çalışırlar.

Özerklik ve değerlilik; örgütün gelişimi için alınan karar ve uygulamalarda görüşlerinin dikkate alındığını ve yöneticilerin mesleki bilgi ve becerilerine güvendiklerini hissettiklerinde çalışanlar nezdinde verimlilik artmaktadır.

Uyum ve itaat; örgütsel kurallara ve yönergelere olan bağlılığın artmasıyla geçici görevler itiraz edilmeden ve şikâyetçi olunmadan tolere edilir, krizler atlatılıp sorunlar çözülene kadar ve bağlılık güvence altına alınana kadar sabredilir. Amaç olası sorunlardan kaçmaktır.

Katılımda gönüllülük; örgüt içinde yapılan işlerin geliştirilmesine yönelik yeni fikirler üretirler ve yapılan yanlış uygulamaları yöneticilerle paylaşırlar.

Özgecilik; iş yerinde sorun yaşayan mesai arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olma davranışı sergilerler hatta işe gelmeyenlerin dahi işini yapmaya gönüllü olurlar.

Vicdanlılık; iş görenlerin çalıştıkları kuruma olan sorumluluk duygularını artırır.

Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Tüm eğitim kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi örgüt kültürü okullarda da önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar, okulun örgüt kültürünün, okulun başarısı ve öğretim etkinliği açısından büyük önem taşıdığını göstermiştir. Okul iklimi araştırmalarının çoğu yetişkinlere, beden eğitimi ve spor öğretmenlerine ve onların öğretmenler ve yöneticilerle olan ilişkilerine odaklanmıştır. Son yıllarda, iklimin odak noktası liderlikten öğrenci merkezliliğe kaymıştır (Lunenburg, & Ornstein, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, eğitimsel ve mesleki içerik açısından karmaşık bir iş alanı olduğundan, öğretmenlerin etkili olmasında örgütsel vatandaşlık davranışları çok önemlidir. Her alanda gerçekleşen hızlı değişim ve gelişimler yeni yaklaşımların kullanılmasını gerektirdiği gibi eğitim alanında da meydana gelen gelişim ve hızlı değişimler yeni yaklaşımların kullanılmasını gerekli kılmıştır. Bu yaklaşımların başında okullarda görev yapan öğretmenlerin görev tanımlarının ve ek katkılarının ötesinde okulun amaçlarına bağlılık göstermelerini gerektiren davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Okullar, amaçlara gönüllü davranışlarla ulaşılabilen örgütler olduğu için, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekten kaçındıkları bir örgütsel ortamda başarı sağlanamaz. Öğretmenlerin iş yükü ağır olan meslektaşlarına yardım etme, yeni bir meslektaşına mentorluk yapma ve ders dışı yapılan tüm etkinliklere katılmaya istekli olma gibi sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları okulda pozitif bir ortam oluşmasına hem de okul performansının artmasına neden olmaktadır. (Belogolovsky, & Somech, 2010; Runhaar, Konerman ve Sanders, 2013).

Oplatka (2006), öğretmenlerin çalıştıkları okullarda gönüllü olarak sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının dört ana vurgusu olduğunu belirtmiştir.

Öğrenci: Örgütsel vatandaşlık davranışları öğrencilere bireysel olarak fayda sağlayan davranışlardır. Öğretmenin yükümlü olduğu saat dışında öğrenciyle ihtiyaç duyduğu alanlarda yardımcı olması birebir ilgilenmesi ve öğrencinin bir sorun yaşamaması için birtakım önlemler alması örnek olarak verilebilir.

Sınıf: Sınıfta bulunan belli bir öğrenci gurubuna veya sınıfın tümüne yönelik sergilenen vatandaşlık davranışlarıdır. Örnek olarak, öğretmenin inisiyatifiyle sınıfta gerekli değişimi başlatması, öğrencilere verilen ödevlerin eksiksiz ve zamanında ayrıntılı olarak incelemesi ve sınıfın sosyal faaliyetlerine öğretmenin de katılması verilebilir.

Personel: Öğretmenlerin okulunda görev yapan diğer meslektaşlarına yarar sağlamak amacıyla yaptıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Öğretmenin, profesyonel konularda yardıma ihtiyacı olan meslektaşlarına yardım etmesi ve çalışma materyallerini onlarla paylaşması örnek olarak gösterilebilir.

Okul Örgütü: Öğretmenin resmi olarak görevi olmamasına rağmen mesai saatlerinin dışında okulda gerçekleştirilen faaliyetlere katılım sağlaması, okulla ilgili görev ve sorumlulukları hiçbir karşılık beklemeden gönüllü olarak üstlenmesi gibi genellikle okul örgütünün yararına yönelik sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Okul örgütü, etkili bir şekilde işbirlikçi çalışmayı gerektirir. Öğretmen ve idare, öğretmen ve öğretmen, öğretmen ve öğrenci ve gerekse öğretmen ve veli arasındaki işbirliği

gibi. İşbirliğinin gerçekleştiği ortamlarda her bireyin takım halinde çalışması özendirilmesi ve onları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye istekli hale gelmesine teşvik edilmelidir (Zengin, 2011, s. 38).

Öğretmenlerin okullarda örgütsel vatandaşlık davranışını uygulayabilmeleri için bu yöne uygun bir yönetim biçimi ve okul kültürü oluşturmaları, bilgi alışverişinin önemli olması, duyguların ön planda olması, açık iletişime dayalı olması önemlidir. Öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı, öğrencilerin başarısının artmasına, okula ve sınıfa karşı olumlu duyguların oluşmasına ve okulda disiplinine katkı sağlamaktadır (Oplatka, 2009). Öğretmenlerin okulda bireysel ve örgütsel olarak etkili örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, eğitim başarısına ve personel arasında olumlu etkileşimlere katkıda bulunur. Öğretmenlerin iş doyumunu ve bağlılığını artıran örgütsel atmosfer, güven ve karşılıklı iletişim sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimi artmaktadır. (Sezgin, 2005, s. 330-331). Okulda alınan kararlar hakkında öğretmenlere bilgi verilmesi, öğretmenlerin görev verme ve yapılan işleri ödüllendirmede adaletli olduğunu düşünmeleri ve okul yönetimine güvenmeleri de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini artırabilmektedir. (Altunbaş, 2009, s. 28).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sonuçları

Örgüte göre vatandaşlık davranışı göstermek, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini teşvik etmekte, çatışmaları azaltmakta ve verimliliği artırmakta, bunun sonucunda da örgütün performansı artmaktadır. Örgüt verimliliğini artıran örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda yönetim görevlerine ayrılan kaynaklar azalır. Bu sayede serbest kalan finansal ve insan kaynakları daha etkin amaçlar için kullanılır ve böylece örgütün başarısı artar. Eski çalışanlar Podsakoff ve MacKenzie'ye göre; Yeni çalışanlar için eğitim ve oryantasyon için gönüllü hizmet, kuruluşun bu tür faaliyetlere ayırması gereken kaynakları korur. Kuruluşa göre, kuruluşun vatandaşlığı, kuruluşa nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma fırsatı vererek, örgütsel ortamı ilgi çekici hale getirir (Kamer, 2001, s. 22).

MacKenzie'ye göre, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticilerin performansını değerlendirmede etkili olduğu gösterilmiştir. Çalışanın performansı değerlendirildiğinde eğitim, transfer, terfi ve işten çıkarma gibi faaliyetlerde etkili olduğu düşünüldüğünde örgütsel yurttaşlık davranışlarının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak çalışanların bu değerlendirme sorusunu anlamaları sağlanmalıdır (Kamer, 2001, s. 22-23).

Örgütsel Bağlılık

Örgütler, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş iki veya ikiden fazla bireyden oluşmaktadır. Ancak örgütlerin amaçlarına ulaşması için yalnızca örgüt yapılarının oluşturulması yeterli değildir. Örgütü oluşturan kişilerin amaçlarına ulaşmak için kendi istekleriyle gönüllü olarak hareket etmeleri çok önemlidir. Bu anlamda örgütte çalışanların örgüte bağlılıklarının yüksek olması dolayısıyla istekli oldukları varsayılmaktadır (Demirtaş, 2010).

Bağlılık; genel olarak kendimizi üstün gördüğümüz bir kişiye, fikre, kuruluşa, duruma bağlılığımızı ve yerine getirmemiz gereken görevleri ifade eder (Balay, 2000). Örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılığı, çalışanların kendilerini örgütün amaç ve değerleri ile ilişkilendirme ve örgütte kalma isteği süreci olarak ifade etmektedirler (Çırpan, 1999).

Okulların başarıya ulaşmasının önemli göstergelerinden biride öğretmenlerin başarılı, üretken ve etkili bir çalışan olmasıdır (Bolduc, 2002). Yöneticilerin ve öğretmenlerin görev yaptığı okula ve mesleğine olan bağlılığı yaptığı işten zevk almasına, stres ve tükenmişlikle başa çıkabilmesine, öğrenci, veli ve meslektaşlarıyla güçlü ve etkili bağ kurmasına, okulların başarıya ulaşmasında en temel faktörlerdendir (Erdem, 2010).

Öğretmenin çalıştığı kuruma bağlılığının üst düzeyde olması okulun hedef ve amaçlarına ulaşmasında önemli faktördür. Bir öğretmen çalıştığı kuruma içten bağlıysa yöneticileri tarafından istenen bütün iş ve işlemlere, emir ve beklentilere gönülden katılır beklenin çok üstünde çaba gösterir. Okuluna bağlılık duyan bir öğretmen içsel olarak güdülenirler. Öğretmenlerin içsel güdülenmeden dolayı ödülleri, okul müdürleri tarafından denetlenmekten çok yapılan eylemden ulaşılan başarıdan gelmektedir (Balay, 2000).

Psikolojik Sağlamlık

İnsanlar yaşamları süresince ölüm, stres, yoksulluk ve sağlık sorunları vb. durumlarla karşılaşabilmekte ve bu durumlar kişide psikolojik rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Ancak insanlar benzer sorunlar yaşasalar da bunlara farklı tepkiler verebilirler. Bazı kimseler bu olumsuzlukları fazla etkilenmeden atlatabilirken, bazılarının çok ciddi sorunlar yaşayabilmektedir. Bu iki durum karşısında farklılığı yaratan faktör ise psikolojik esnekliktir (Dyer, & McGuinness, 1996; Kim-Cohen, 2007).

Psikolojik sağlamlık, travmatik yaşantıların yol açtığı duygusal durumlarla baş edebilme ve yaşam değişikliklerine adapte olabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Kararımak, 2006, s. 130). Direnç, zor koşullara uyum sağlama yeteneğidir. Psikolojik sağlamlık ise, çevresel etkilerin ve ardından algılanan içsel iyi oluşun bir sonucu olarak yeni

durumlara uyum sağlayabilme yeteneğidir (Masten, Best, & Garmezy 1990, s. 26). Luthar, Cicchetti ve Becker, (2000, s. 53) göre, psikolojik dayanıklılıktan bahsedebilmek için kişinin önemli bir tehdide maruz kalması sonucunda olumsuzluklara uyum sağlayabilmesi ve hayatını olumsuz durumlara karşı uyarlayabilmesi gerekmektedir.

Block ve Kremen'e (1996) göre psikolojik dayanıklılık, bireyin karşılaştığı olumsuz hayat koşullarına uyum sağlayabilme ve hayatta kalabilme yeteneğidir. Olumlu bir okul ortamında görev yapan bir öğretmenin psikolojik sağlamlığı yüksek ise; etkili iletişim becerileri, güçlü benlik saygısı, özgüven, gelişmiş mizah anlayışı, yeni arkadaşlar edinme yeteneği, yeni ilişkilere keyifle uyum sağlama, stres yaratan ve travmatik olaylara maruz kalması sonucunda mantıklı hareket etme becerisine sahiptir.

Psikolojik Dayanıklılık, bireyi zorluklara ve zorluklara, becerilere ve hayal kırıklıklarına uyum sağlayan, engellerden veya stresten kurtaran bir beceridir (Bulthuis, 2008; Kearney, 2010). Kişi, yaşamının belirli evrelerinde stresli ve rahatsız edici durumlara maruz kalıyorsa, bu süreci olumlu bir şekilde aşma ve uyum sağlama gücüdür (Rutter, 1990). Psikolojik sağlamlık, bireyin yaşamı boyunca yaşadığı sorunlara ve stresli olaylara rağmen dayanma, direnme ve normal bir yaşamı sürdürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Mandleco, & Peery, 2000).

Çoğu insan yaşamı boyunca travmatik olaylara maruz kalır veya kayıplar yaşamaktadır. Yaşanılan travmatik olaylara rağmen bu insanlar yine de olumlu duygusal deneyimler yaşamaya devam etmektedirler. Yalnızca ufak ve kısa süreli kesintiler yaşarlar. Psikolojik dayanıklılık iyileşme sürecinden farklı bir kulvarda ilerlemektedir ve psikolojik dayanıklılığa ulaşmanın birden çok ve bazen de çözüm için hiç beklenmedik yolları vardır (Bonanno, 2004).

Psikolojik sağlamlığın özellikleri.

Psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Gürsoy (2006)'ın çalışmasındaki belirtilen özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Psikolojik sağlamlık doğuştan gelen bir nitelik değildir, kazanılmış ve gelişime uygun bir niteliktir.
2. Psikolojik direnç durağan değil aktif bir süreçtir.
3. Bir insanın psikolojik sağlamlık düzeyini ortaya koyabilmek için hayatındaki sorunlarla ve zorluklarla yüzleşmesi, sonra bu sorunlara uyum sağlaması ve tüm olumsuz yaşantılara rağmen hayatının farklı bölümlerinde başarılı olması gerekir.

4. Koruyucu faktörler psikolojik sağlamlıkta önemli bir faktördür.

5. Kavramın başlangıçta hastalık temelli olduğu düşünüldü ancak daha sonra bireyler üzerinde yapılan araştırmalarda hasta olmasalar bile geliştirilebileceği gösterildi.

6. Psikolojik sağlamlık, yaşamda karşılaşılan zorluklarla baş etmeyi ve yeni koşullara uyum sağlamayı destekler.

7. Psikolojik sağlamlığı yüksek olan kişilerin, empati kurmayı bilen, özdenetim sunan, gerçekçi, kendine ve başkalarına saygı duyan, güvenilir ve strese dayanıklı kişilerdir (Gürkan, 2006).

Psikolojik sağlamlığı yüksek kişiler;

- ✓ Stresli durumlara karşı dayanıklıdırlar,
- ✓ Empati kurarlar,
- ✓ Özgüvenleri yüksektir,
- ✓ Çevreleriyle doğru iletişim kurmasını bilen kişilerdir,
- ✓ Hayatları üzerinde bireysel kontrolün farkındadırlar,
- ✓ Hedefleri ve beklentileri gerçekçidir,
- ✓ Başarısızlıktan ders alabilirler,
- ✓ İnsanın toplumsal açıdan faydalı bireyler olabilmesi için hizmet eder ve çalışırlar
- ✓ Mental kapasitesi yüksek bireylerdir
- ✓ Çevreleriyle uyumludurlar,
- ✓ Özerklik duyguları ve mizah anlayışı yüksek kişilerdir.
- ✓ Öz-yeterliği yüksek bireylerdir,
- ✓ Değişen ve gelişen durumlara çabuk uyum sağlarlar,
- ✓ Başarıya ulaşmak için hedefleri vardır,
- ✓ Gelecek planları vardır ve bu planlara göre yaşar (Brooks, & Goldstein, 2003; Gürkan, 2006; Şahin, 2014).

Psikolojik sağlamlığı etkileyen faktörler.

Psikolojik dayanıklılık kişisel özellikleri kapsayan bir kavram olmakla birlikte dış etkenlerden de etkilenebilmektedir (Bar, 2016). Psikolojik sağlamlılığı artırmak için onu etkileyen faktörler belirlenmeli ve bu yönde gerekli araştırmaların yapılması önemli görülmektedir (Güngörmüş, Okanlı, & Kocabeyoğlu, 2015).

Psikolojik dayanıklılık kavramı, insanın normal yaşamda karşılaştığı risk faktörlerinden kaynaklanan problemlili durumlara ve bu risklere karşı koruyucu faktörlere uyum sağladığını göstermektedir. Tüm bu akışın sonunda ortaya çıkan olumlu bir sonuç (uyum) kavramı vardır (Bahadır, 2009).

Psikolojik sağlamlık tanımı incelendiğinde psikolojik dayanıklılığın birey belli başlı risk faktörlerine maruz kaldıktan sonra koruyucu faktörlerin etkisiyle uyum sağlar ve gelişimini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu sebeple koruyucu ve risk faktörlerinin etkisinin anlaşılması bireyin psikolojik sağlamlık seviyesini açıklamak için gereklidir (Bahadır, 2009). Rutter (1990) de dayanıklılığı koruyucu faktörler ve problemlerin etkileşiminden ortaya çıkan dinamik süreçler olarak tanımlamış ve bu dinamik süreçlerin zorlu yaşam deneyimlerinin etkisini olumlu yönde değiştirdiğini bulmuştur. Koruyucu ve risk faktörlerinin tanımlanması, psikolojik sağlamlık kavramının anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır.

Risk faktörleri.

Risk, bireyin çevre koşullarının uyumuna yönelik bir tehdit olarak kendini gösterir. Bu yeni risklere ve aksiliklere rağmen, uyum başlarken zihinsel dayanıklılık işe yarar. Psikolojik ve fizyolojik zorluklar ve yoksunluklar stresi temsil eder. Stres, bireyin kaynakları ile ihtiyaçları arasındaki dengesizlikten kaynaklanır ve işleyişini olumsuz etkiler (Masten, 1994). Risk faktörlerine ek olarak, diğer zihinsel dayanıklılık mekanizmaları da olumsuz deneyimlere yapıcı tepkileri kolaylaştıran koruyucu faktörler olarak kabul edilmektedir.

Koruyucu faktörler.

Koruyucu faktörler, insanların günlük hayatlarında karşılaşılabilecekleri olumsuz durumların etkisini ve tehlikeli durumların kişi üzerindeki etkisini azaltmakta ve sonuç olarak kişinin mevcut duruma uyum sağlama yeteneğini geliştirmektedir, Koruyucu faktörler bireylerin psikolojik yılmazlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Masten vd., 1990, s. 426). Ayrıca koruyucu faktör, bireyin olumsuz yaşam koşullarına karşı daha pozitif ve yapıcı tepkiler verebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kararımak, 2006, s. 132). Kişinin yaşamındaki riskleri veya güçlükleri azaltabilen, ortadan kaldırabilen, kişinin olumsuz yaşam olayları karşısında güçlü kalma ve sorunlu bir durumun üstesinden gelme yeteneğini artıran etkenlere koruyucu faktörler denir (Masten, 1994).

Koruyucu faktörler, aile koruyucu faktörler, bireysel koruyucu faktörler ve risk faktörleri gibi çevresel koruyucu faktörler olarak gruplandırılır.

Bireysel koruyucu faktörler: Zeka, sağlık, cinsiyet, özerklik, kontrol odağı, iyimserlik ve mizah duygusu gibi kişisel koruyucu faktörlerdir.

Aileyi koruyucu faktörler: Tecrübeli anne babalar, olumlu aile ilişkileri, etkili ebeveynlik ve çocuğa güven gibi aileyi koruyucu faktörlerdir.

Çevresel faktörler: Akran ve arkadaş desteği, gençlik merkezleri, çevrelerindeki yetişkinlerle olumlu etkileşimler, kaliteli okullar gibi çevresel koruyucu faktörlerdir (Gizir, 2007).

Rutter (1987), bu kavramın koruyucu bir faktör olarak ifade edilmemesi, koruyucu bir süreç olarak adlandırılması gerektiğini savunmuştur. Çünkü psikolojik sağlamlığı tanımlarken birçok değişkenin ve bireyin yaşamının riskten adaptasyona doğru değiştiğini anlamıştır. Rutter'a göre dört tür savunma süreci vardır. Bunlar;

1. Riskin olumsuz taraflarını veya riskli bir durumun ortaya çıkmasını azaltan süreçler,
2. Bir kişiyi olumsuz etkileyen gelişimsel yörüngelerin sonuçlarını önleyen süreçler,
3. Bireyin başarısını, öz saygıyı ve öz yeterliliğin artmasını sağlayan süreçler,

Kaynakları harekete geçiren olumlu ilişkiler ve yeni fırsatlar süreci, insanların yaşamlarında ihtiyaç duydukları şeydir (Gürkan, 2006; & Ilgaz, 2011). Masten (1994), koruyucu faktörlerin ve risk faktörlerinin taban tabana zıt olduğunu ve artan dayanıklılığın stresi azalttığını savunur.

Öğretmenlerde Psikolojik Dayanıklılık

Stresli okul ortamı ve iş, öğretmenlerin iş doyumunu ve üretkenliğini olumsuz etkileyen bir faktördür (Aydın, 2002; & Balay, 2000). Çoğu öğretmen öğretmenliği aşırı stres altında yapılan bir meslek olarak görmektedir (Chan, 2003). Aşırı baskı altında mesleğini icra etmeye çalışan bir öğretmenin işinde başarı sağlaması zordur. Öğretmenlerin psikolojik olarak sağlıklı olmaları ve stres faktörlerinin etkisinden uzak, sağlıklı bir şekilde işlerini yapmaları beklenmektedir. Bu nedenle, mesleğin stresli yönleriyle baş edebilmek ve tükenmişlikten kaçınmak için öğretmenlerin psikolojik sağlamlıklarının artırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Araştırma Modeli

Genel olarak tarama araştırmalarında çalışmanın konusuyla ilgili var olan durumun fotoğraflanarak betimleme yapılması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). Buna ek olarak tarama araştırmalarını gerçekleştiren araştırmacılar genel olarak görüşlerin ve özelliklerin neden kaynaklandığından ziyade bunların katılımcılar kapsamında nasıl bir dağılım gösterdiğine ilgi göstermektedirler (Fraenkel, & Wallen, 2006). Dolayısıyla nicel olan bu araştırma, temel amaçla tutarlı olarak ilişkisel tarama modeliyle tasarlanmıştır.

Araştırma Grubu

Katılımcılar, 2021-2022 Akademik Yılı Erzurum ilindeki toplam 417 Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni (128 kadın ve 289 erkek) arasından seçilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubu, 33'ü kadın ve 144'ü erkek olmak üzere toplam 177 Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeninden meydana gelmektedir. Bu çerçevede araştırma grubu, kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırma grubundaki katılımcılara, araştırmanın temel amacı gözetilerek oluşturulan anket formu 27.12.2021-02.02.2022 tarihleri arasında gönüllülük esası gözetilerek yüz yüze uygulanmıştır. Anket formunun uygulanması safhasında araştırma grubuna gerekli açıklamalar yapılmış ve buna bağlı olarak katılımcıların formu doğru bir biçimde cevaplamaları sağlanmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümünde “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği”, üçüncü bölümde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”, dördüncü bölümde “Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği” yer almaktadır.

Kişisel bilgi formu.

Kişisel Bilgi Formu'nda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğretmenlik mesleğindeki hizmet süresi, aylık ortalama kişisel gelir, aylık ortalama aile geliri (kişisel gelir dahil) bilgilerine ulaşılması amacıyla oluşturulmuş ifadeler bulunmaktadır.

Okul müdürleri liderlik stili ölçeği (OMLSÖ).

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenler açısından değerlendirilmesi amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği (OMLSÖ) 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 499 öğretmenin gönüllü katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Güvenirlik çalışmasında ise; güvenirlik katsayıları hesaplanırken Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test yöntemi kullanılmıştır. Çalışma toplam varyansın 54.19'unu açıklayan üç faktör altında 35 maddeden oluşan bir ölçek sonuçlanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ölçeğin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarının her biri için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, üç ölçek modelinin de kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmüştür. Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı ölçeklerinin güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizlerde Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test ölçüm sonuçlarının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği.

Örgütte çalışan öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesi amacıyla Memduhoğlu ve Zengin (2019) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (OÖVÖ) 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Van ili ve ilçelerinde görevli 205 öğretmen üzerinde uygulanmasıyla geliştirilmiştir. Ölçek, geniş kapsamlı bir literatür taramasına dayalı olarak ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Ölçek, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik ve vicdanlılık olmak üzere yedi faktörlü yapıya sahiptir. Ölçek 5'li Likert tipinde olup ölçeğin yapı geçerliği için faktör analizi yöntemi olan temel bileşenler analizi kullanılmış, belirlenen yapılar doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Bu bağlamda “Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”nin eğitim kurumlarında öğretmenlerin kurumlarına yönelik vatandaşlık davranışlarını ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek aracı olduğu sonucuna varılmıştır (Memduhoğlu, & Zengin, 2019).

Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği.

Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği (KPSÖ), kişilerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Smith vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olup Doğan (2015) tarafından

Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama araştırması 295 (186 kadın ve 109 erkek) üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin psikometrik özellikleri iç tutarlık, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ve ölçüt bağıntılı geçerlik yöntemleri kullanılarak incelenmiştir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KPSÖ'ye ait iç tutarlık katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Ölçüt bağıntılı geçerlik bağlamında ise KPSÖ ile Oxford Mutluluk Ölçeği, Ego Sağlamlığı Ölçeği ve Connor Davidson Psikolojik Sağlamlık Ölçeği arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak KPSÖ'nün psikolojik sağlamlığı ölçme amacıyla kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ileri sürülmektedir (Doğan, 2015).

Verilerin Analizi

Verilerin analizi için IBM SPSS 23.0 versiyonundan faydalanılmıştır. Verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediklerine çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek karar verilmiş olup bu değerlerin referans değerler arasında kalması sonucunda normal dağılım sergiledikleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda anket formu kullanılarak ulaşılan verilerin türü dikkate alınarak tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Ayrıca ulaşılan verilerin istatistiksel hesaplamalarında farklılık değerlendirmeleri için t-Testi, ilişki (korelasyon) değerlendirmelerinde ise Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, ilgili verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunularak yorumlanmıştır.

Tablo 1. *Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri*

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	33	45095
	Erkek	144	81.4
Medeni Hal	Evli	144	81.4
	Bekar	33	45095
Toplam		177	100.0

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubuna ilişkin cinsiyet değişkenine göre beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin 33'ü (%18,6) kadın, 144'ü (% 81.4) erkektir. Medeni hal değişkenine göre ise katılımcıların 33'ü (%18,6) bekar, 144'ü (% 81.4) evli olduğu görülmektedir. Bu değerlendirme sonucunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere; evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere oranı daha fazladır.

Tablo 2. *Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri*

Değişken	n	Ortalama	Medyan	Std. Sapma	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık
Yaş	176	39,994	41	7,288	22	62	-0,184	-0,051
Mesleki Hizmet Süresi	176	14,455	14	7,2149	1	40	0,289	-0,116
Aylık Ortalama Kişisel Gelir Düzeyi (TL)	175	8160,6	8000	1897,1	3000	15000	0,442	1,167
Aylık Ortalama Aile Gelir Düzeyi (Kişisel Gelir Dahil - TL)	172	12711	12200	4804	3000	28000	0,364	-0,45

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yaşlarının ortalamasının 39,994 ve standart sapmasının 7.288; mesleki hizmet sürelerinin ortalamasının 14.455 ve standart sapmasının 7.2149; aylık ortalama kişisel gelir düzeylerinin ortalamasının 8160.571 ve standart sapmasının 1897.083; aylık ortalama aile gelir düzeylerinin ortalamasının 12711.34 ve standart sapmasının 4804.019 olduğu görülmektedir. Ayrıca değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin normal dağılım sergiledikleri kabul edilmiştir (bkz. George, & Mallery, 2010; Tabachnick, & Fidell, 2013).

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	İç Tutarlılık Katsayısı	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	.965	20
Serbest Bırakıcı Liderlik	.886	8
Sürdürümcü Liderlik	.726	7
Örgütsel Bağlılık	.873	4
Saygı ve Yardımlaşma	.865	6
Özerklik ve Değerlilik	.905	8
Uyum ve İtaat	.795	4
Katılımda Gönüllülük	.895	8
Özgecilik	.535	5
Vicdanlılık	.796	5
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	.942	40
Psikolojik Sağlamlık	.827	6

Tablo 3 incelendiğinde araştırma kapsamında hesaplanan iç tutarlılık katsayıları (cronbach's alpha), dönüşümcü liderlik ($\alpha=0,965$), serbest bırakıcı liderlik ($\alpha=0,886$), sürdürümcü liderlik ($\alpha=0,726$), örgütsel bağlılık ($\alpha=0,873$), saygı ve yardımlaşma ($\alpha=0,865$), özerklik ve değerlilik ($\alpha=0,905$), uyum ve itaat ($\alpha=0,795$), katılımda gönüllülük ($\alpha=0,895$), özgecilik ($\alpha=0,535$), vicdanlılık ($\alpha=0,796$), örgütsel vatandaşlık (toplam) ($\alpha=0,942$), psikolojik sağlamlık ($\alpha=0,827$) alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir (bkz. Hinton vd., 2004).

Tablo 4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Boyutlar	n	Ort.	Mdy.	Ss	Min.	Maks.	Çarp.	Basık.
Dönüşümcü Liderlik	177	3,8216	4,05	0,8984	1,05	5	-0,984	0,593
Serbest Bırakıcı Liderlik	177	2,4294	2,25	0,9774	1	5	0,658	-0,019
Sürdürümcü Liderlik	177	3,0218	3	0,7874	1	5	0,057	0,032
Örgütsel Bağlılık	177	4,2571	4,5	0,7872	1,5	5	-1,185	1,268
Saygı ve Yardımlaşma	177	4,5989	4,6667	0,4475	3,17	5	-0,939	0,154
Özerklik ve Değerlilik	177	4,1886	4,25	0,7199	1,75	5	-1,114	1,105
Uyum ve İtaat	177	4,3545	4,5	0,5439	2	5	-0,737	0,88
Katılımda Gönüllülük	177	4,4237	4,5	0,5114	2,38	5	-0,784	0,588
Özgecilik	177	3,8701	3,8	0,6289	2	5	-0,258	0,015
Vicdanlılık	177	4,5599	4,75	0,4644	3	5	-0,875	-0,053
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	177	4,3271	4,35	0,4401	2,83	5	-0,631	0,306
Psikolojik Sağlamlık	177	3,7467	3,8333	0,8717	1	5	-0,563	-0,001

Tablo 4 incelendiğinde ölçeklerin boyutları bağlamında dönüşümcü liderliğin puan ortalaması 3.8216 ve standart sapması 0.89837, serbest bırakıcı liderliğin puan ortalaması 2.4294 ve standart sapması 0.97744, sürdürümcü liderliğin puan ortalaması 3.0218 ve standart sapması 0,7874, örgütsel bağlılığın puan ortalaması 4.2571 ve standart sapması 0.78716, saygı ve yardımlaşmanın puan ortalaması 4.5989 ve standart sapması 0.44748, özerklik ve değerliliğin puan ortalaması 4.1886 ve standart sapması 0.71994, uyum ve itaatin puan ortalaması 4.3545 ve standart sapması 0.5439, katılımda gönüllülüğün puan ortalaması 4.4237 ve standart sapması 0.51142, özgeciliğin puan ortalaması 3.8701 ve standart sapması 0.6289, vicdanlılığın puan ortalaması 4.5599 ve standart sapması 0.46442, örgütsel vatandaşlığın (toplam) puan ortalaması 4.3271 ve standart sapması 0.44007 ve psikolojik sağlamlığın puan ortalaması 3.7467 ve standart sapması 0.87167 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerin boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde boyutların normal dağılım sergiledikleri kabul edilmiştir (bkz. George, & Mallery, 2010; Tabachnick, & Fidell, 2013).

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	33	38788	.87277	175	.404	.686
	Erkek	144	38085	.90661			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	33	22235	101731	175	-1345	.180
	Erkek	144	24766	.96553			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	33	29654	.92996	175	-.455	.649
	Erkek	144	30347	.75409			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	33	43788	.77339	175	.985	.326
	Erkek	144	42292	.79029			
Saygı ve Yardımlaşma	Kadın	33	46061	.48200	175	.102	.919
	Erkek	144	45972	.44096			
Özerklik ve Değerlilik	Kadın	33	41742	.76479	175	-.126	.900
	Erkek	144	41918	.71202			
Uyum ve İtaat	Kadın	33	42955	.70560	175	-.691	.491
	Erkek	144	43681	.50170			
Katılımda Gönüllülük	Kadın	33	43902	.67442	175	-.417	.677
	Erkek	144	44314	.46883			
Özgecilik	Kadın	33	37394	.70796	175	-1326	.187
	Erkek	144	39000	.60810			
Vicdanlılık	Kadın	33	46121	.42702	175	.715	.475
	Erkek	144	45479	.47316			
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	Kadın	33	43152	.51493	175	-.172	.864
	Erkek	144	43298	.42306			
Psikolojik Sağlamlık	Kadın	33	35657	103995	175	-1326	.187
	Erkek	144	37882	.82695			

Tablo 5 incelendiğinde dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik-değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlamlık boyutlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 6. Medeni Hal Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	sd	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	144	38481	.87063	175	.818	.414
	Bekar	33	37061	101718			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	144	23793	.91920	175	-1427	.155
	Bekar	33	26477	119097			
Sürdürümcü Liderlik	Evli	144	29831	.72065	175	-1368	.173
	Bekar	33	31905	102623			
Örgütsel Bağlılık	Evli	144	43472	.68520	175	3.270*	.001
	Bekar	33	38636	105529			
Saygı ve Yardımlaşma	Evli	144	46331	.40230	175	1696	.098
	Bekar	33	44495	.59144			
Özerklik ve Değerlilik	Evli	144	42431	.67222	175	2.125*	.035
	Bekar	33	39508	.87161			
Uyum ve İtaat	Evli	144	43628	.50334	175	.425	.672
	Bekar	33	43182	.70232			
Katılımda Gönüllülük	Evli	144	44358	.49890	175	.653	.515
	Bekar	33	43712	.56810			
Özgecilik	Evli	144	38861	.62831	175	.708	.480
	Bekar	33	38000	.63640			
Vicdanlılık	Evli	144	45701	.45154	175	.612	.541
	Bekar	33	45152	.52209			
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	Evli	144	43586	.40064	175	1619	.113
	Bekar	33	41894	.56906			
Psikolojik Sağlamlık	Evli	144	37975	.83139	175	1626	.106
	Bekar	33	35253	101390			

*p<0.05

Tablo 6 incelendiğinde, medeni hal değişkenine göre; Örgütsel Bağlılık ($t_{(175)}=3.270$) ve Özerklik ve Değerlilik ($t_{(175)}=2.125$) alt boyutlarında evli katılımcılar lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Saygı ve Yardımlaşma, Uyum ve İtaat, Katılımda Gönüllülük, Özgecilik, Vicdanlılık, Örgütsel Vatandaşlık (Toplam) ve Psikolojik Sağlamlık alt boyutlarında ise medeni hal değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$)

Tablo 7. Yaş, Mesleki Hizmet Yılı, Kişisel Gelir ve Aile Geliri Değişkenleri ile Ölçeklerin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken		Yaş	Mesleki Hizmet Süresi	Aylık Ortalama Kişisel Gelir Düzeyi	Aylık Ortalama Aile Gelir Düzeyi (Kişisel Gelir Dahil)
Dönüşümcü Liderlik	r	-0,091	-.172*	-0,089	-0,047
	p	0,23	0,023	0,24	0,54
	n	176	176	175	172
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	0,131	.164*	0,116	0,028
	p	0,082	0,03	0,127	0,718
	n	176	176	175	172
Sürdürümcü Liderlik	r	0,044	0,094	0,084	0,021
	p	0,558	0,217	0,269	0,784
	n	176	176	175	172
Örgütsel Bağlılık	r	-0,023	-0,002	-0,056	-0,04
	p	0,765	0,976	0,463	0,599
	n	176	176	175	172
Saygı ve Yardımlaşma	r	0,141	0,133	0,108	0,086
	p	0,062	0,078	0,154	0,26
	n	176	176	175	172
Özerklik ve Değerlilik	r	0,011	-0,039	0,036	0,071
	p	0,888	0,603	0,633	0,351
	n	176	176	175	172
Uyum ve İtaat	r	-0,024	-0,069	-0,064	-0,058
	p	0,749	0,36	0,397	0,447
	n	176	176	175	172
Katılımda Gönüllülük	r	0,018	-0,009	0,078	-0,059
	p	0,814	0,909	0,307	0,439
	n	176	176	175	172
Özgecilik	r	-0,006	-0,063	0,05	-0,034
	p	0,935	0,403	0,511	0,661
	n	176	176	175	172
Vicdanlılık	r	0,139	0,079	0,104	0,028
	p	0,065	0,296	0,171	0,711
	n	176	176	175	172
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	r	0,039	-0,004	0,051	0,006
	p	0,606	0,954	0,501	0,939
	n	176	176	175	172
Psikolojik Sağlamlık	r	-0,009	-0,086	0,025	-0,064
	p	0,907	0,259	0,74	0,408
	n	176	176	175	172

*p<0.05

Tablo 7 incelendiğinde mesleki hizmet süresi değişkeni ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=-0.172$; $p<0.05$). Mesleki hizmet süresi değişkeni ile serbest bırakıcı liderlik alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.164$; $p<0.05$). Mesleki hizmet süresi değişkeni ile sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlamlık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Yaş değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlamlık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p<0.05$). Aylık ortalama kişisel gelir düzeyi değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlamlık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p<0.05$). Aylık ortalama aile gelir düzeyi (kişisel gelir dahil) değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlamlık boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p<0.05$).

Tablo 8. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları ile Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Boyutlar		Psikolojik Sağlamlık
Örgütsel Bağlılık	r	.203*
	p	0,007
	n	177
Saygı ve Yardımlaşma	r	0,109
	p	0,15
	n	177
Özerklik ve Değerlilik	r	.180*
	p	0,016
	n	177
Uyum ve İtaat	r	.349*
	p	0
	n	177
Katılımda Gönüllülük	r	.306*
	p	0
	n	177
Özgecilik	r	.290*
	p	0
	n	177
Vicdanlılık	r	.265*
	p	0
	n	177
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	r	.313*
	p	0
	n	177

*p<0.05

Tablo 8 incelendiğinde, psikolojik sağlamlık ile örgütsel bağlılık ($r=0.203$ (düşük düzeyde)), özerklik ve değerlilik ($r=0.180$ (düşük düzeyde)), uyum ve itaat ($r=0.349$ (orta düzeyde)), katılımda gönüllülük ($r=0.306$ (orta düzeyde)), özgecilik ($r=0.290$ (düşük düzeyde)), vicdanlılık ($r=0.265$ (düşük düzeyde)) ve örgütsel vatandaşlık (toplam) ($r=0.313$ (orta düzeyde)) boyutlarında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Ancak psikolojik sağlamlık ile saygı ve yardımlaşma alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 9 :*Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Boyutlar		Dönüşümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sürdürümcü Liderlik
Örgütsel Bağlılık	r	.502*	-.248*	-.198*
	p	0	0,001	0,008
	n	177	177	177
Saygı ve Yardımlaşma	r	.278*	-0,134	-0,044
	p	0	0,074	0,563
	n	177	177	177
Özerklik ve Değerlilik	r	.685*	-.422*	-.255*
	p	0	0	0,001
	n	177	177	177
Uyum ve İtaat	r	.277*	-0,107	-0,051
	p	0	0,158	0,498
	n	177	177	177
Katılımda Gönüllülük	r	.296*	-0,105	0,001
	p	0	0,164	0,991
	n	177	177	177
Özgecilik	r	.298*	-.195*	-.197*
	p	0	0,009	0,009
	n	177	177	177
Vicdanlılık	r	0,128	-0,021	-0,011
	p	0,089	0,782	0,883
	n	177	177	177
Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	r	.530*	-.278*	-.169*
	p	0	0	0,025
	n	177	177	177

*p<0.05

Tablo 9 incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=0.502$ (orta düzeyde)), saygı ve yardımlaşma ($r=0.278$ (düşük düzeyde)), özerklik ve değerlilik ($r=0.685$ (orta düzeyde)), uyum ve itaat ($r=0.277$ (düşük düzeyde)), katılımda gönüllülük ($r=0.296$ (düşük düzeyde)), özgecilik ($r=0.298$ (düşük düzeyde)) ve örgütsel vatandaşlık (toplam) ($r=0.530$ (orta düzeyde)) boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ancak dönüşümcü liderlik alt boyutu ile vicdanlılık alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=-0.248$

(düşük düzeyde)), özerklik ve değerlilik ($r=-0.422$ (orta düzeyde)), özgecilik ($r=-0.195$ (düşük düzeyde)) ve örgütsel vatandaşlık (toplam) ($r=-0.278$ (düşük düzeyde)) alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ancak serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ile saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Sürdürücü liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık ($r=-0.198$ (düşük düzeyde)), özerklik ve değerlilik ($r=-0.255$ (düşük düzeyde)), özgecilik ($r=-0.197$ (düşük düzeyde)) ve örgütsel vatandaşlık (toplam) ($r=-0.169$ (düşük düzeyde)) alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ancak sürdürücü liderlik alt boyutu ile saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10. *Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Psikolojik Sağlamlık Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Boyutlar		Dönüşümcü Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	Sürdürücü Liderlik
Psikolojik Sağlamlık	r	,130	-,120	-.223*
	p	,084	,111	,003
	n	177	177	177

* $p<0.05$

Tablo 10 incelendiğinde, sürdürücü liderlik alt boyutu ile psikolojik sağlamlık arasında negatif yönde ve düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0.223$; $p<0.05$). Ancak dönüşümcü liderlik alt boyutu ile psikolojik sağlamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Ayrıca serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ile psikolojik sağlamlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. *Liderlik Stillerinin Psikolojik Sağlamlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Açıklayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	İkili r	Kısmi r	Tolerance	VIF
Sabit	3.951*	.493	-	8.020	.000	-	-	-	-
Dönüşümcü Liderlik	.115	.087	.118	1.317	.190	.130	.100	.675	1.481
Serbest Bırakıcı Liderlik	.134	.106	.150	1.259	.210	-.120	.095	.382	2.615
Sürdürümcü Liderlik	-.320*	.116	-.289	-2.768	.006	-.223	-.206	.497	2.010
Açıklanan Değişken: Psikolojik Sağlamlık									
F(3-173)= 3.792; p=0.011<0.05; R=0.248; R ² =0.062									
*p<0.05									

Tablo 11'e göre, katılımcıların "Psikolojik Sağlamlık" üzerinde etkisi olduğu düşünülen, "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" alt boyutlarının "Psikolojik Sağlamlık" ne şekilde yordadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" değişkenleri birlikte "Psikolojik Sağlamlık" ile anlamlı bir ilişki (R=0.248; R²=0.062) sergilemişlerdir (F(3-173)= 3.792; p=0.011<0.05). "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" değişkenleri birlikte "Psikolojik Sağlamlık" puan ortalamalarındaki değişimin yaklaşık %7'sini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında; yordayıcı değişkenlerde sadece "Sürdürümcü Liderlik" (t=-2.768; p<0,05) değişkeninin "Psikolojik Sağlamlık" üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmekte iken "Dönüşümcü Liderlik" (t=1.317; p>0,05) ve "Serbest Bırakıcı Liderlik" (t=1.259; p>0,05) alt boyutlarının ise "Psikolojik Sağlamlık" üzerinde anlamlı yordayıcı olmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 12. *Liderlik Stilllerinin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları*

Açıklayıcı Değişkenler	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	İkili r	Kısmi r	Tolerance	VIF
Sabit	3.283*	.218	-	15.080	.000	-	-	-	-
Dönüşümcü Liderlik	.268*	.038	.547	6.975	.000	.530	.468	.675	1.481
Serbest Bırakıcı Liderlik	.018	.047	.039	.375	.708	-.278	.029	.382	2.615
Sürdürümcü Liderlik	-.007	.051	-.013	-.147	.884	-.169	-.011	.497	2.010
Açıklanan Değişken: Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)									
F(3-173)=22.553; p=0.000<0.05; R=0.530; R ² =0.281									
*p<0.05									

Tablo 12'e göre, katılımcıların "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" üzerinde etkisi olduğu düşünülen, "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" alt boyutlarının "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" ne şekilde yordadığının ortaya koyulması amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda; "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" değişkenleri birlikte "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" ile anlamlı bir ilişki ($R=0.530$; $R^2=0.281$) sergilemişlerdir ($F_{(3-173)}=22.553$; $p=0.000<0.05$). "Dönüşümcü Liderlik", "Serbest Bırakıcı Liderlik" ve "Sürdürümcü Liderlik" değişkenleri birlikte "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" puan ortalamalarındaki değişimin yaklaşık %28'ini açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında; yordayıcı değişkenlerde sadece "Dönüşümcü Liderlik" ($t=6.975$; $p<0.05$) değişkeninin "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu görülmekte iken "Serbest Bırakıcı Liderlik" ($t=0.375$; $p>0.05$) ve "Sürdürümcü Liderlik" ($t=-0.147$; $p>0.05$) alt boyutlarının ise "Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)" üzerinde anlamlı yordayıcı olmadıkları tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, araştırma grubu Erzurum ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerinin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacıyla uyumlu olarak anket formu oluşturulmuş ve bu anket formunun çalışma grubuna uygulanması sonucunda ulaşılan veriler farklı istatistiksel analizler uygulanarak bulgulara dönüştürülmüştür. Bu çerçevede, bulgular esas alınarak elde edilen sonuçlar ilgili literatür doğrultusunda tartışılarak çalışma detaylandırılmıştır.

Çalışma grubunun çoğunluğunun erkek ve evli olduğu bulunmuş olup katılımcıların yaşlarının ortalamasının 39,994, mesleki hizmet sürelerinin ortalamasının 14.455 yıl, aylık ortalama kişisel gelir düzeylerinin ortalamasının 8160.571 TL, aylık ortalama aile gelir düzeylerinin ortalamasının 12711,34 TL olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 1 ve 2). Ayrıca okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve psikolojik sağlamlık ölçeği boyutlarının güvenilir olduğu bulunmuştur (bkz. Tablo 3).

Ölçeklerin boyutları bağlamında dönüşümcü liderliğin puan ortalaması 3.8216 ve standart sapması 0.89837, serbest bırakıcı liderliğin puan ortalaması 2.4294 ve standart sapması 0.97744, sürdürümcü liderliğin puan ortalaması 3.0218 ve standart sapması 0,7874, örgütsel bağlılığın puan ortalaması 4.2571 ve standart sapması 0.78716, saygı ve yardımlaşmanın puan ortalaması 4.5989 ve standart sapması 0.44748, özerklik ve değerliliğin puan ortalaması 4.1886 ve standart sapması 0.71994, uyum ve itaatin puan ortalaması 4.3545 ve standart sapması 0.5439, katılımda gönüllülüğün puan ortalaması 4.4237 ve standart sapması 0.51142, özgeciliğin puan ortalaması 3.8701 ve standart sapması 0.6289, vicdanlılığın puan ortalaması 4.5599 ve standart sapması 0.46442, örgütsel vatandaşlığın (toplam) puan ortalaması 4.3271 ve standart sapması 0.44007 ve psikolojik sağlamlığın puan ortalaması 3.7467 ve standart sapması 0.87167 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerin boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde boyutların normal dağılım sergiledikleri kabul edilmiştir (bkz. George, & Mallery, 2010; Tabachnick, & Fidell, 2013).

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımı gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (bkz. Tablo 5). Alan yazın incelemesinde mevcut çalışmayı destekleyen ve çalışma bulgularını desteklemeyen çalışmalar olduğu görülmektedir. (Altok, 2019; Yıldırım, 2019; Kars, 2017; Ocak, 2014; Bektaş vd., 2014) çalışmalarının bulguları mevcut çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde Demir (2022) çalışmasında cinsiyet değişkenine göre katılımcıların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Deha Kılıç (2013) çalışmasında mevcut çalışmayı destekleyici şekilde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerinde anlamlı farklılaşma olmadığını bildirmiştir. Bahadır, 2009; Açıkgöz, 2016 ise çalışmalarında mevcut çalışmadan farklı olarak cinsiyet değişkeni ile psikolojik sağlık arasında anlamlı farklılaşma olduğunu bildirmektedirler. Erkek katılımcıların kadınlara göre psikolojik sağlık düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmalardaki farklılığın katılımcıların yetiştirme tarzları, bireysel özellikleri gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları medeni hal değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık ve özerklik-değerlilik alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımı gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık alt boyutlarında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (bkz. Tablo 6). Benzer şekilde Çınar ve Bozgeyikli (2015) ile Yıldırım (2019) çalışmaların bulguları da medeni durum değişkenine göre liderlik stilleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı yönünde olup, bulgular mevcut çalışma ile örtüşmektedir. Demir (2022) çalışmasında ise medeni hal değişkenine göre katılımcıların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir farklılaşma olduğunu bildirmektedir. Elde edilen sonuçların farklılığının katılımcıların kişisel farklılıklarından ve bölgesel özelliklerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları mesleki hizmet süresi değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde mesleki hizmet süresi değişkeni ile dönüşümcü liderlik alt boyutu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların mesleki hizmet süreleri arttıkça dönüşümcü liderlik algıları azalmaktadır. Mesleki hizmet süresi değişkeni ile serbest bırakıcı liderlik alt boyutu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların mesleki hizmet süreleri arttıkça serbest bırakıcı liderlik algıları da artmaktadır. Ancak mesleki hizmet süresi değişkeni ile sürdürümcü liderlik,

örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 7). Deha Kılıç (2013) tarafından yürütülen çalışmanın bulgularının mevcut çalışmayı desteklediği görülmektedir. Demir (2022) ise çalışmasında benzer şekilde mesleki hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların liderlik stillerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin anlamlı bir farklılaşma olduğunu bildirmektedir.

Araştırma bulguları yaş değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde yaş değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 7). Demir (2022) çalışmasında yaş değişkenine göre katılımcıların liderlik stillerine ilişkin anlamlı bir farklılaşma olduğunu, örgütsel bağlılığa ilişkin anlamlı farklılık olmadığını bildirmektedir. Çalışmanın bulgularının mevcut çalışmayı kısmen desteklediği görülmektedir. Deha Kılıç (2013) ise çalışmasında yaş değişkenine göre liderlik stilleri arasında anlamlı farklılık olduğunu bildirmektedir. Bu çalışmanın bulguları mevcut çalışmayı desteklememektedir. Bunun nedeni çalışmanın yapıldığı zamana, katılımcıların kişisel özelliklerine dayandırılabilir.

Araştırma bulguları aylık ortalama kişisel gelir düzeyi değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde aylık ortalama kişisel gelir düzeyi değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 7).

Araştırma bulguları aylık ortalama aile gelir düzeyi değişkeni bağlamında aylık ortalama aile gelir düzeyi (kişisel gelir dahil) değişkeni ile dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, sürdürümcü liderlik, örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılım, gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık, örgütsel vatandaşlık (toplam) ve psikolojik sağlık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 7). Alan yazında mevcut çalışmayı destekleyen ve desteklemeyen çalışmalara ulaşılmıştır. Atik, 2013; Açıkgoz, 2016; Sezgin, 2016; Gündüz-Algünerhan, 2017 çalışmalarının bulguları mevcut çalışma ile örtüşmektedir. Bacikova-Sleskova ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları ise mevcut çalışmayı desteklememektedir.

Farklılığın çalışmaların yürütüldüğü bölge, örneklem grubu ve zaman değişkenlerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Araştırma bulgularına göre psikolojik sağlamlık ile örgütsel bağlılık, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık (toplam) boyutlarında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle katılımcıların örgütsel bağlılıkları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların özerklik ve değerlilik algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların uyum ve itaat algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların katılımда gönüllülük algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların özgecilik algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların vicdanlılık algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık (toplam) algıları artıkça psikolojik sağlamlıkları da artmaktadır. Ancak psikolojik sağlamlık ile saygı ve yardımlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 8).

Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımда gönüllülük, özgecilik ve örgütsel vatandaşlık (toplam) boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça özerklik ve değerlilik düzeyleri de artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça uyum ve itaat düzeyleri de artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça katılımда gönüllülük düzeyleri de artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça özgecilik düzeyleri de artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça vicdanlılık düzeyleri de artmaktadır. Katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları artıkça örgütsel vatandaşlık (toplam) düzeyleri de artmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik alt boyutu ile vicdanlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 9). Alan yazın incelendiğinde (Buluç, 2009; Kul, 2010; Okçu, 2011; Çetin ve Aydın, 2012; Bektaş vd., 2014) tarafından yürütülen çalışmaların mevcut çalışma ile örtüşen bulgularının olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık, özerklik ve değerlilik, özgecilik ve örgütsel vatandaşlık (toplam) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça örgütsel bağlılıkları düzeyleri azalmaktadır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça özerklik ve değerlilik düzeyi azalmaktadır.

Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça uyum ve itaat düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça katılımda gönüllülük düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça özgecilik düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça vicdanlılık düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algıları artıkça örgütsel vatandaşlık (toplam) düzeyi azalmaktadır. Ancak serbest bırakıcı liderlik alt boyutu ile saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 9).

Araştırma bulgularına göre sürdürümcü liderlik alt boyutu ile örgütsel bağlılık, özerklik ve değerlilik, özgecilik ve örgütsel vatandaşlık (toplam) alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları artıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları artıkça özerklik ve değerlilik düzeyi azalmaktadır. Katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları artıkça özgecilik düzeyleri azalmaktadır. Katılımcıların sürdürümcü liderlik algıları artıkça örgütsel vatandaşlık (toplam) düzeyi azalmaktadır. Ancak sürdürümcü liderlik alt boyutu ile saygı ve yardımlaşma, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük ve vicdanlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (bkz. Tablo 9).

Araştırma bulgularına göre, psikolojik sağlamlık değişkeni ile örgütsel bağlılık, özerklik ve değerlilik, uyum ve itaat, katılımda gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık (toplam) alt boyutlarında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça özerklik ve değerlilik düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça uyum ve itaat düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça katılımda gönüllülük düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça özgecilik düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça vicdanlılık düzeyi de artacaktır. Katılımcıların psikolojik sağlamlık değişkeni artıkça örgütsel vatandaşlık (toplam) düzeyi de artacaktır. Psikolojik sağlamlık değişkeni ile saygı ve yardımlaşma alt boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilememiştir (bkz. Tablo 10).

Örgütsel vatandaşlık davranışı da okul performansı ve başarısında önemli bir rol oynar (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001, s. 25; DiPaola & Hoy, 2005, s. 37). Örgütsel vatandaşlık davranışının olduğu okullarda öğretmenler; Öğrencilere daha faydalı olabilmek, okulun amaçlarına daha verimli ve hızlı ulaşabilmek için kişisel ve mesleki olarak kendilerini sürekli geliştirirler (DiPaola, & Hoy, 2005, s. 38), derslerin etkili olmasını ve öğrencinin derse hakim

olmasını sağlarlar. Okuldaki dersler, programlar ve sosyal etkinlikler daha etkili ve kalitelidir, üretken olma eğilimindedirler ve bu konuda düşünce ve fikirlerini sunarlar (Allison, Voss, & Dryer, 2001, s. 287), görev tanımlarında resmi olarak yazılı olmamasına rağmen gönüllü olarak meslektaşlarına destek verirler, okul yönetimine yardım ederler, teneffüslerde ve okul saatleri dışında öğrencilere özel vakit ayırırlar (Nguni, Slegers & Denessen, 2006, s. 171), karşılaştıkları zorluklara rağmen yılmadan devam eder, okula ve iş ortamına olumsuz yansıtacak tutum ve davranışlardan kaçınır; dedikodu yapmazlar, yıkıcı, yıpratıcı, kırıcı söz, eylem ve davranışlardan uzak dururlar (Burns & Carpenter, 2008, s. 51). Kendilerinden beklenenin ötesine geçip, takım olma ruhuyla hareket ederek okullarına gönüllülük, özveri ve fedakârlık yoluyla katkıda bulunurlar (Bogler, & Somech, 2005, s. 424). Eğitim örgütlerinde sergilenen bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları, öğrencilerin bireysel, akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemekte, etkili ve işleyen bir eğitim ortamı yaratmaktadır. Böylelikle; başarılı ve mutlu öğrenciler yetiştirmeye yönelik gerekli ortam sağlanmış olur (Di Paola, & Tschannen-Moran, 2001, s. 441; DiPaola, & Hoy, 2005, s. 42; Bogler, & Somech, 2005, s. 430).

Öneriler

Tezin bu kısmında okul yöneticilerine ve yapılacak araştırmalara yönelik olarak birtakım önerilere değinilmiştir.

Araştırma sonuçları bağlamında dönüşümcü liderlik davranışında artış olduğunda örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik algıları, uyum ve itaat, katılımı gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının artırılmasına yönelik faaliyetlerin planlaması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri sonucunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sağlamlıkları arasındaki ilişki incelenerek performanslarına etkisi araştırılmıştır. Bir başka çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, motivasyonu, mutluluk, öz yeterlik, tutum, kişilik vb. değişkenlerle ilişkisi üzerinde araştırma yapılabilir.

Araştırma sonuçları bağlamında okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik davranışlarında artış olması örgütsel bağlılık, saygı ve yardımlaşma, özerklik ve değerlilik algıları, uyum ve itaat, katılımı gönüllülük, özgecilik, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalmaya neden olacağı anlaşılmaktadır. Ayrıca

sürdürümcü liderlik davranışının sergilenmesi psikolojik sağlamlığı da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik davranışlarını azaltmaları gerektiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bilgilere göre, örgütlerin yapısal konumu, vatandaşlık davranışlarının alt boyutları ve özellikleri, yeni gelişmeler ve güncel bilgiler ışığında geleceğe yönelik yeniden uyarlanarak Türkiye'nin farklı bölgelerinde geniş kitlelere değişik şekillerde uygulanabilir.

Lisans ve lisansüstü çalışmalarda, eğitim örgütlerinde sergilenen vatandaşlık davranışının oluşturulması ile etkili ve işlevsel bir eğitim-öğretim ortamının sağlanmasına yönelik araştırma çalışmalarına ağırlık verilebilir. İlgili yurt içi ve yurt dışı yayınları takip edilerek, çağdaş ve yeni modeller geliştirilip milli eğitim sistemimizin gelişimine katkıda bulunulabilir.. Nitel yöntemleri kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanabilir. Bunun için derinlemesine bir analiz tekniği olan vaka çalışmaları yapılabilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerine ilişkin algıları analiz edilmeli, sorun alanları belirlenmeli, bunların giderilmesi ve örgütsel vatandaşlık algılarının yükseltilmesi için gerekli araştırmalar yapılmalıdır. Liderler, öğretmenler ve öğrenciler arasında liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul kültürü, okul başarı oranları, moral ve memnuniyet gibi değişkenleri karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.

Okulda güçlü bir örgütsel vatandaşlık davranışı tasarlandığı; Tüm personelin düşünce ve önerilerinin dikkate alındığı, alınan kararlarda söz sahibi olduğu, yeniliğe, gelişime ve değişime açık bir politikanın izlendiği bir okul ortamı oluşturulabilir. Okullarda örgütsel vatandaşlığı destekleyen, öğretmenlerin mesleklerindeki gelişmeleri ve yenilikleri uygun zaman dilimi ve mekânlarda takip etmelerini sağlayan yayınlar olmalıdır. Okulda olumlu örgüt kültürünü ve örgütsel vatandaşlık davranışını artıran sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık verilmelidir. Öğretmenlerin sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle işbirliği desteklenmelidir.

Örgütsel vatandaşlığın okulda yöneticiler tarafından eğitimsel verimlilik ve etkililik, öğretmenlerin iş doyumunu ve yüksek performansları açısından önemli bir ifade şekli olduğu söylenmeli ve müdürlere bu konularda uzmanlık kazandırılmalıdır. Okul liderleri, okul içinde ve dışında yaptıkları çalışmaları örgütün vatandaşlık davranışı ile okul ve öğretmenler için yaptıkları faaliyetlerle anlatabilmelidir. Çünkü öğretmenlerin, okulda olumlu örgüt iklimi oluşturmaktan ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını yerleştirecek en temel kişiler okul müdürleridir; Bu durum, öğretmenlerin işlerine olan bağlılıklarını, yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanmaya istekli olmalarını ve eğitimci olarak potansiyellerini olabildiğince

hizmete adama yeteneklerini doğrudan etkiler. Müdürler, güçlü örgütsel vatandaşlığa sahip okullarda öğretmen başarısı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık hakkında öğretmenlerle bilgi paylaşmalıdır. Benzer şekilde, öğretmenler de okullarında başarılı öğretmenlerle aynı nitelikleri benimsemeye teşvik edilmelidir. Okul müdürleri, okul SWOT analizi gibi teknikleri kullanarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını periyodik olarak belirlemeli ve sonuçlara göre uygun önlemleri almalıdır.

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Erzurum ilinde bulunan devlet okullarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde yapılmıştır. Farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerle de bu tarz çalışmaların yapılması ve yapılan çalışmaların karşılaştırılması sonucunda alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırma nicel olup Erzurum ili ile sınırlı olduğundan Türkiye genelini yansıtmamaktadır. Bu çalışma farklı illerde ve/veya nitel-karma desenlerde yapılarak daha kapsamlı sonuçlara varılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ackfeldt, A. L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58 (2), 151-159. doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00110-3
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157
- Altunbaş, A. (2009). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Çalışma Değerlerinin Analizi (Altındağ İlçesi Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 241836).
- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, May-June, 282-288.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 24, 11-26.
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-30.
- Aydın, İ. (2002). *İş yaşamında stres (2. baskı)*. Ankara: Pegem A.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi. Geliştirilmiş 3. Baskı*. Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (9. Baskı)*. Ankara: Hatipoğlu yayıncılık.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim sanatı*. Ankara: Emel Yayınevi.
- Bahadır, E. (2009). “Sağlıkla İlgili Fakültelerde Eğitime Başlayan Öğrencilerin Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri” (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 236965)
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 94662)
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel yayınevi.
- Balcı, A., Özden, Y., & Açıkalın, A. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği (el kitabı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bar, M. (2016). *Beden eğitimi ve spor etkinliklerinin psikolojik dayanıklılık ve akademik ertelemeye etkisi*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 431351)

- Bass, B. M . (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision . *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Başaran, İ. E., & Çinkır, Ş. (2011), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Ekinoks yayınları.
- Bedük, A. (2011). “Örgüt psikolojisi yeni yaklaşımlar güncel konular” Konya: Atlas akademi,
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*. 78(2), 131-146. doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00069-6
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers’ Organizational Citizenship Behavior: Examining the Boundary Between in-Role Behavior and Extra-Role Behavior from the Perspective of Teachers, Principals and Parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Bıyık, Y. (2014). *Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 375484)
- Block, J. & Kremen, A.M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and seperateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school. how does it relate to participation in decision making. *Journal of Educational Aministration*. 43(5), 420-438. doi.org/ 10.1108/09578230510615215
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?, *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
- Brooks, R., & Goldstein, S. (2003). The power of resilience: Achieving balance, confidence and personal strength in your life (1st ed.). New York: The McGraw Hill.
- Bulthuis, T. J. (2008). *Resilience Factors of University and College Students with Learning Disabilities as Revealed Through Retrospective Interviews*. A Thesis of Master of Education, Brock University, Ontario.
- Bulut, Y., & Uygun, S. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Burns, T., & Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. *Journal of Cross Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 51-58.
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Can, S., Şen, D., Şirinkan, A., & Şekertekin, M.A. (1999). Atatürk Üniversitesi B.E.S.Y.O. Öğrenci Paneli, (28-42) Erzurum.

- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53. doi.org/10.1108/09564230410523321
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stres-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 381-395.
- Chirichello, M. (1999). Building Capacity for Change: Transformational Leadership for School Principals. *Paper presented at the Annual International Congress for School Effectiveness and Improvement*. (12th, San Antonio, TX, January 3–6, 1999).
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2. ISSN 1301-4838.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum, Türkiye.
- Çelik, V. (1997), *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik*, Eğitim Yönetimi 4, 465-474
- Çelik, V. (2007), *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, C. (1998). *Yeniden yapılanma*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 274149)
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., & Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çınar, F. (2006). *Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Ana Bilim Dalı TÜBESS'den elde edilmiştir. (Tez No. 95969).
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. (Doktora tezi). İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul TÜBESS'den elde edilmiştir. (Tez No. 102419).
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli, Türkiye.

- Deliveli, O. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 263909).*
- Demirci, M.K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Gazi Kitabevi.*
- Demirel, Ö., & Kaya Z. (2005). *Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara. Pegem A Yayıncılık.*
- Demirhan, G., Coşkun, H. & Altay, F. (2002). Beden eğitimi öğretmenlerinin niteliklerine ilişkin görüşler. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 27(123), 35 – 41.*
- Demirtaş, H. (2010). Dersane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(2), 177-206.*
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership, 11(5), 424-447.*
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal, 88(3), 35-44.*
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 7(2), 277-286.*
- Dyer J.G., & Mc Guinness T.M. (1996). Resilience: Analysis of the concept. *Archives of Psychiatric Nursing, 10(5), 276-282.*
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları. Bursa: Dora Yayıncılık.*
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Atatürk Üniversitesi Erzurum Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-22.*
- Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 294611).*
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (14 b.). İstanbul: Beta BasımYayın Dağıtım.*
- Geçgel, S. (2011). *Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 327606).*
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi (1.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Genç, N., & Halis, M. (2006). *Kalite liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.*
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update. 10th ed. Boston: Allyn & Bacon.*
- Geylan, R. (1992). *Personel yönetimi. Eskişehir: Met Yayınevi.*
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik sağlamlık, risk faktörleri ve koruyucu faktörler üzerine bir derleme çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 28(3), 113-128.*

- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 214893).
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 188119).
- Göksu, T. (2000). *Toplumsal psikoloji: Toplumsal olaylar ve müdahale esasları*. Ankara: Özen Yayımcılık.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*. Ankara, MEB Basım Evi, 135- 134, 50-54.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim yönetiminde karar ve örnek olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Lider Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25), 237-249.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 278313).
- Gümüşeli, A.İ. (2014). *Eğitim ve öğretim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A.İ. 2001, 'Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (28), 531-548.
- Güngörmüş, K., Okanlı, A., & Kocabeyoğlu, T. (2015). Hemşirelik öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve etkileyen faktörler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 6(1), 9-14.
- Gürbüz, S. (1990) "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma" *ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 4 (1), 48-75
- Gürkan, U. (2006). *Grupla psikolojik danışmanın üniversite öğrencilerinin yılmazlık düzeyine etkisi*. (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 205194).
- Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*. England: Routledge Inc.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilerine ilişkin duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. (Yüksek lisans tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 102433).
- Jahangir, G.B., Ana, G.C., Mercedes, M. N. & Pilar, R. T. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences, *Women in Management Rewiew*, 20(4), 279-288.

- Kamer, M. (2001), Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 106570).
- Kararımkar, Ö. (2006). Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), 129-142.
- Karaköse, T. (2008). Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 8(2), 555-579.
- Kearney, L. J. (2010). "Differences in self-concept, racial identity, self-efficacy, resilience, and achievement among African-American gifted and non-gifted students: Implications for retention and persistence of African Americans in gifted programs (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI3404513)
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları,
- Kendiriligil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 215596).
- Keten, M. (1993). *Türkiye'de spor*. 2. Baskı. Ankara. s:8.
- Kılıçaslan, S. (2016). "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 441571).
- Kıngır, S. & Şahin, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler, İçinde: Yönetici ve Liderlik*, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of management*, 23(6), 775-793.
- Kim-Cohen, J. (2007). Resilience and developmental psychopathology. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 16(2), 271–283.
- Koçel, T. (2003), *İşletme yöneticiliği*, (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*, (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 279538).
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi* (1. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Arastaman, G.). Ankara:Nobel Yayınları
- Luthar, S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- MacKenzie, Scot, B.(2011). *Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of the three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers* (Order No. 3454095). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (868328353).
- Mandleco, B.L. & Peery, J.C. (2000). An organizational framework for conceptualizing resilience in children. *Journal of Child and Adolescent Psychiatric Nursing*, 13(3), 99-111.
- Masten, A S. (1994), “Resilience in Individual Development: Succesful Adaptation Despite Adversity and Risk” , Wang, Margaret C. ve Gordon, Edmund W. (Eds.), *Educational Resilience in Inner City America:Challenges and Prospects*, 1. Baskı içinde (3-27), New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Masten, A. S. (1994). Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In M. C. Wang & E. W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (3–25). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and Development: Contributions from the Study of Children who Overcome Adversity. *Development and Psychopathology*, 2(4), 425-444.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitons and organizational citizenship behavior: the importance of the employee’s perspective. *Academy of Management Journal*. 37(6), 1543-1567. doi.org/10.2307/256798
- Murat, G., & Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu İş Dergisi*, 10(2), 153-171. <http://www.kamuis.org.tr/pdf/1027>.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers’ job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-17
- Omca, M. (2007). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Türkiye.
- Oplatka, I. (2006). “Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior”, *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.
- Oplatka, I.(2009). “Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teacher, Pupils, and the School”, *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.

- Organ, Dennis, W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D.W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
- Organ, D.W. (1988). A Restatement of the satisfaction-Performance Hypothesis, *Journal of Management*, 14(4), 547-557
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross-cultural research? Web: <http://www.sbaer.uca.edu/research/sribr/1999/22>.
- Ölçüm, Ç.M. (2004). “Örgütsel vatandaşlık davranışı”. Ankara: Nobel Yayınları,
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi* (3), 266-282.
- Özden, Y. (1999), *Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (2000), *Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2002). “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özgener, S. & Kılıç, G. (2009, Mayıs). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulmuş, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Öztaş, N. (2017). *Yönetim: örgüt ve yönetim kuramları* (5.Baskı). Antalya: Otorite Yayıncılık.
- Pehlivan, İ.(2001). *Yönetim mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Podsakof, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, B. J., & Bachrach D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563
- Runhaar, P., Konerman, J. & Sanders, K. (2013). “Teachers’ Organizational Citizenship Behaviour: Considering the Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader-member Exchange”, *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Rutter, M. (1990). Psychological resilience and protective mechanisms. In J. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein & S. Weintraub (Eds.). Risk and protective factors in the development of psychopathology (pp.181-214). New York: Cambridge University Press.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sezgin, F. (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200.
- Stone, P. (1992). “Transformational Leadership in Principals: An Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire Results”, Monograph Series, 2(1), 1-27.
- Şahin, D. (2014). *Öğretmelerin öz duyarlıklarının psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu açısından incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 381082).
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. (Doktora Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 128152).
- Şeşen, H. (2006). *Personelin öğrenen örgüt algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 220002).
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- Tabancalı, E. & Çakıroğlu, Z.K. (2017). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. “*Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1) 392-41
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Roller’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 274-298.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi: Gaziantep ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 190990).
- Taş, A., Çelik, K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 211018).
- Temgilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-48.
- Tiemey, W. G. (1992). Cultural leadership and the search for community. *Liberal Education*, 5, 16-22.

- Titrek,O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1-28
- Todd, S. Y. (2003). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior* (Order No. 3109315). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305325401).
- Turnipseed, L. (2002). Are good soldiers good? exploring the link between organizational citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55 (1), 1-15. doi.org/10.1016/S0148- 2963(01)00217-X
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 380074).
- Yener, M., & Aykol, S. E. (2009). “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 255-271.
- Yıldız, K., & Ertürk, R. (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: Bir metafor çalışması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (4), 1190-1216.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 6(1), 17-21.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nden edinilmiştir. (Tez No. 313997)

Ekler

EK 1. Kişisel bilgi formu

AÇIKLAMA

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında yürütmekte olduğumuz “Okul Müdürleri Liderlik Stilllerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” konulu tez çalışması için gereken verileri toplama amacı ile hazırlanmıştır. Sorularla ilgili açıklamalar bölümlerin başında bulunmaktadır. Soruları açıklamalar doğrultusunda içtenlikle cevaplamanız araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Ölçek formlarıyla elde edilen veriler bilimsel çalışma amacı ile kullanılacaktır. Araştırmanın yürütülmesinde gösterdiğiniz ilgi ve yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali CEYHAN

BAYÜ Spor Bilimleri Fakültesi

Tezi Hazırlayan:

Gülten KÖSE

BAYÜ Spor Bilimleri Fakültesi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER Aşağıda demografik özellikler ile ilgili verilen sorularda size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

1) Cinsiyetiniz :

Kadın () Erkek ()

2) Yaşınız:

3) Medeni Durumunuz;

Evli ()

Bekar ()

4) Öğretmenlik Mesleğindeki Hizmet Süreniz (Yıl Olarak Belirtiniz)

5) Aylık Ortalama Kişisel Geliriniz (TL olarak belirtiniz.)

6) Aylık Ortalama Aile Geliriniz (Kişisel Geliriniz Dahil - TL olarak belirtiniz)

EK 2. Okul müdürleri liderlik stili ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ ; Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Bu Bölümde Yanıtlayacağınız 35 Soru Bulunmaktadır. (1-Kesinlikle katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Karasızım; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum) Okul müdürümüz;					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Davranışları ile bize rehberlik eder	1	2	3	4	5
2. Okul içinde çok fazla görünmez	1	2	3	4	5
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	1	2	3	4	5
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	1	2	3	4	5
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur	1	2	3	4	5
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	1	2	3	4	5
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	1	2	3	4	5
8. Sorunlara etkili çözümler bulur	1	2	3	4	5
9. Geri bildirim vermekten kaçınır	1	2	3	4	5
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	1	2	3	4	5
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	1	2	3	4	5
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır	1	2	3	4	5
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder	1	2	3	4	5
14. Enerjik bir yapıya sahiptir	1	2	3	4	5
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	1	2	3	4	5
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar	1	2	3	4	5
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir	1	2	3	4	5
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır	1	2	3	4	5
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	1	2	3	4	5
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	1	2	3	4	5
21. Risk almaktan hoşlanmaz.	1	2	3	4	5
22. Bizlere güven verir	1	2	3	4	5
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	1	2	3	4	5
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	1	2	3	4	5
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	1	2	3	4	5
26. Karar vermekten kaçınır	1	2	3	4	5
27. Bilimselliğe gereken önemi verir	1	2	3	4	5
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	1	2	3	4	5
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar	1	2	3	4	5
30. Geleceğe yönelik planlar yapar	1	2	3	4	5
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	1	2	3	4	5
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	1	2	3	4	5
33. Bize yol ve yöntem göstermez	1	2	3	4	5
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser	1	2	3	4	5
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	1	2	3	4	5

EK 3. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ (ÖVDÖ) Bu Bölümde Yanıtlayacağınız 40 Soru Bulunmaktadır. (1-Hiç katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5-Tamamen katılıyorum)					
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okuluma karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. Okulumu ailemin bir parçası olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3. Okuluma duygusal olarak bağlanmış durumdayım.	1	2	3	4	5
4. Her ortamda okulumu savunurum.	1	2	3	4	5
5. Okulumun başarısını arttırmak için aktif olarak çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Okulun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
7. Öğretmen arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
8. Bilgi ve deneyimlerimi meslektaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
9. Meslektaşlarımla haklarına saygı duyarım.	1	2	3	4	5
10. Okulun temiz ve düzenli olması için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
11. Okuluma her zaman bana ulaşacak bir yardım eli vardır.	1	2	3	4	5
12. Okulum ile ilgili alınan kararlar konusunda bilgilendirilirim.	1	2	3	4	5
13. Karar ve uygulamalarda görüşüm alınır.	1	2	3	4	5
14. Okul müdürü mesleki bilgi ve becerilerime güvenir.	1	2	3	4	5
15. Okul müdürü işimle ilgili girişimlerimde beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
16. Karar ve uygulamalarda görüşlerim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
17. Yöneticiler beklenti ve değerlerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticiler görevimde iyi niyetten ortaya çıkan hataları hoş görür.	1	2	3	4	5
19. Okulda zihinsel uyanıklıkla çalışmaya hazır olurum.	1	2	3	4	5
20. Ders esnasında vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
21. Okulumdaki sorunlar çözülünceye kadar sabrederim.	1	2	3	4	5
22. Okulun kurallarına ve yönergelerine bağlıyım.	1	2	3	4	5
23. Yeni projeler için fikirlerimi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
24. Okulda yenilik ve gelişme için görüşlerimi yönetimle paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
25. İş arkadaşlarıma yaratıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
26. Okulumdaki doğru ya da yanlış uygulamaları profesyonelce değerlendiririm.	1	2	3	4	5
27. Okuluma yürütülen çalışmaları geliştirmek için yeni fikirler araştırırım.	1	2	3	4	5
28. Diğerlerinden farklı olan düşüncelerimi dürüstçe dışa vururum.	1	2	3	4	5
29. Okuldaki işleyiş hakkında görüşlerimi paylaşmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
30. Okulumun gelişmesi için yenilikçi önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
31. Okulda görevim dışında verilen ek işlere karşıyım.	1	2	3	4	5
32. Göreve yeni başlayanların yetiştirilmesine yardım için vakit ayırıyorum.	1	2	3	4	5
33. İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
34. Okula gelmeyen meslektaşlarımla işlerini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
35. Okul yöneticilerine çalışmalarında yardım ederim.	1	2	3	4	5
36. Dakik biriyimdir.	1	2	3	4	5
37. Teneffüs aralarını uzatmam.	1	2	3	4	5
38. Dıştan kontrol olmadan da okulun düzen ve kurallarına uyarım.	1	2	3	4	5
39. Okula zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
40. Öğrencilere karşı kendimi her zaman sorumlu hissederim.	1	2	3	4	5

EK 4. Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği

KISA PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ÖLÇEĞİ					
Bu Bölümde Yanıtlayacağınız 6 Soru Bulunmaktadır. (1-Hiç uygun değil; 2-Uygun değil; 3-Biraz uygun; 4-Uygun; 5-Tamamen uygun)					
	Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.*	1	2	3	4	5
3. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz	1	2	3	4	5
4. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.*	1	2	3	4	5
5. Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	1	2	3	4	5
6. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.*	1	2	3	4	5

EK 5. ETİK KURUL

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/11/2021-42338



T.C.
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU
KARARI



Karar Tarihi
18/11/2021

Karar Sayısı
169

Oturum Sayısı
13

Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 01.11.2021 tarihli ve E-83542712-050.99-39720 sayılı yazısına istinaden, Bayburt Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülten KÖSE 'nin, "Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi." başlıklı araştırma önerisi üniversitemiz etik kurulu tarafından incelenmiş olup; araştırma önerisinin etik ilkelere uygun olduğuna toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ali Savaş BÜLBÜL
Başkan
BELGENİN ASLI ELEKTRONİK İMZALIDIR

Mevcut Elektronik İmzalar

Prof.Dr. ALİ SAVAŞ BÜLBÜL (Etik Kurulu - Başkan) 19/11/2021 11:29

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Nuri TURAN

Tel :

Faks:

E-Posta :

Elektronik ağı:

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 6. VALİLİK İZİNİ

[3] tarihli ve [2] sayılı yazı: 09.06.2022-73160



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-36648235-605.01-51289989
Konu : Araştırma ve Uygulama izni
(Büşra ÇAKMUR-Gülten KÖSE)

07.06.2022

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi: a) 02.06.2022 tarihli 2200164146 sayılı yazınız.
b) 09.06.2022 tarihli 68450 sayılı yazınız.

İlgi yazılar gereği; a) Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Eğitim Bilim Dalı Doktora öğrencisi Büşra ÇAKMUR tarafından Doç.Dr. Muhammed Haneî ERCOŞKUN'un danışmanlığında yapılması planlanan; "Sınıf Öğretmenlerinin Uzaktan Eğitimde Bilişim Teknolojilerini Kullanma Düzeylerinin, Tutumlarının ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar İle Çözüm Önerilerinin Araştırılması" konulu araştırma ve uygulama çalışması,

b) Üniversiteniz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı 192223026 numaralı öğrencisi Gülten KÖSE tarafından yapılması planlanan; "Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi" adlı çalışmalarının kabulüne ilişkin 07.06.2022 tarihli ve E.51230166 sayılı Valilik Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Salih KAYGUSUZ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Onayı ve Ekleri (2 adet dosya)

Dağıtım:

Bayburt Üniversitesi Rektörlüğüne
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)
Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye/ERZURUM

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (442) 234 48 00 / 379

E-Posta : erzurummeb@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@e01.kep.tr

İnternet Adresi : argu25@meb.gov.tr

Bilgi için: Ar-Ge Birim H.TEM

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşleri

Faks:0 (442) 2351032

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://ekim.meb.gov.tr> adresinden fcd0-a3b1-3131-99f0-ea5a koda ile teyit edilebilir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Özgeçmiş

Özgeçmiş

.... yılında’da doğdu; ilk, orta ve lise tahsilini Samsun’da tamamladı. İlkokul 4. Sınıfta Basketbol ve Atletizmle spor hayatı başladı 6. Sınıftan üniversite son sınıfa kadar Atletizmin sprint dallarında yarıştı. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde tamamladı. 3 yıl ücretli öğretmenlik, arkasından-.... yılları arasında Sinop Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde Atletizm Antrenörü olarak görev yaptı. yılında Bayburt’a Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni olarak atandı.-.... yılları arasında Bayburt Üniversitesi BESYO’da Atletizm derslerinde görevlendirildi. Halen MEB’e bağlı Erdem Bayazıt İmam Hatip Ortaokulunda Beden Eğitimi ve Spor öğretmeni olarak ve okulsporları il koordinatörü olarak görev yapmakta. Atletizm branşında uluslararası, yüzme branşında ulusal hakem olarak’de İşitme Engelliler Yaz Olimpiyatlarında ve İslami Dayanışma Oyunlarında görev aldı. Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında lisansüstü eğitimi almakta.