

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK
DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Methi ÇELİK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL

Konya-2010




T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Methi ÇELİK
	Numarası	085216011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Öğrencinin imzası
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Methi ÇELİK
	Numarası	085216011006
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL
Tezin Adı	ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan **ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ** başlıklı bu çalışma **13/12/2010** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oybirliği** ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL	Danışman	
Yrd. Doç. Dr. Atıla YILDIRIM	Üye	
Yrd. Doç. Dr. Erdal HAMARTA	Üye	

ÖNSÖZ

Bilginin en üstün güç olduğu günümüzde, okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini konu alan bu araştırmanın farklı bir pencereden, okul yöneticilerine, öğretmenlere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ile bu konuda yapılan araştırmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmektedir. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular verilerek yorumlanmaktadır. Son bölümde ise, araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Bu araştırmanın başlamasından tamamlanmasına kadar bana her türlü desteğini gösteren, dostluğunu ve yardımlarını esirgemeyen Saygıdeğer Hocam ve danışmanım Sayın, Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL'a, katkılarını esirgemeyen Sayın, Yrd. Doç. Dr. Erdal HAMARTA'ya, Yrd. Doç. Dr. Atila YILDIRIM'a, arkadaşlarım Mevlüt UYGUR, Hakan BOZDAĞ ve Musa AZAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yaşamımda ve bu günlere gelmemde en büyük paya sahip anneme ve de babama, desteğini her zaman yanımda hissettiğim, güç kaynağım eşim Derya, oğullarım Burak Berkay ve Berat Buğrahan'a gösterdikleri sabır, sevgi ve desteklerinden ötürü çok teşekkür ediyorum.

Methi ÇELİK



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Methi ÇELİK		
	Numarası	085216011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL		
Tezin Adı	ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETİMSEL LİDERLİK DAVRANIŞI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ANALİZİ			

ÖZET

Bu araştırmada; “okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları” karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, 2009–2010 öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 711 öğretmen oluşturmaktadır. Tanrıoğen’in (1998) “Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları” başlıklı çalışmasında geliştirdiği Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) ile Polat’ın (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde kullandığı ölçek veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t testi ve korelasyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular şunlardır:

- 1- Öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu, bu sonuca

göre; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerinin “yüksek” olduğu söylenebilir.

- 2- Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri “yüksek” bulunmuştur. Kaynak grubun gözlemlediği örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde de tüm boyutlarda “yüksek” düzeyde bulunmuştur.
- 3- Okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. t testi sonuçlarına göre ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri okul türü değişkeni bakımından öğretimsel liderlik ölçeğinin alt boyutlarından Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme, Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri, Öğretimi Denetleme ve alt boyutlarında farklılaşmamaktadır. Amaç Tanımlama ve Öğrenci Gelişimini İzleme alt boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunmuştur.
- 4- Okul türü değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri okul türü değişkeni bakımından örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından “centilmenlik” ve “sivil erdem” alt boyutlarında farklılaşmamakla beraber “yardımlaşma- nezaket” alt boyutunda çok önemli düzeyde bir fark ve “vicdanlılık” alt boyutunda ileri düzeyde anlamlı bir fark bulunmuştur.
- 5- Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri arasında, tüm alt boyutlarda “orta” düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: İlköğretim Okulu, Ortaöğretim Okulu, Okul Müdürü, Öğretimsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVD).



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Methi ÇELİK		
	Numarası	085216011006		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Ali ÜNAL		
	Tezin İngilizce Adı	ACCORDING TO THE TEACHERS' VIEWS; THE ANALYSIS OF THE INSTRUCTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS WITH THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF THE TEACHERS.		

ABSTRACT

The purpose of this study is to make the analysis of the levels of displaying instructional leadership behaviours and the organizational citizenship behaviours of primary and secondary school managers in the central towns of Konya, according to the teachers' opinions.

The paradigm of the study is composed of 711 teachers who work in the primary and secondary schools in central towns of Konya.

In the analysis of the data, arithmetic average ,standart deviation, "t" test, correlation analysis techniques were used. The findings of the study :

1-)The opinions of the teachers about the levels of the school managers' displaying instructional leadership behaviours is on the level of 'I accept' and as a result of this: we can say that the levels of the school managers' displaying instructional leadership behaviours are "high".

2-)The levels of the teachers' displaying instructional behaviours were found "high". When the level of the organizational citizenship behaviors which the source group made were evaluated according to the subdivisions, they were found "high" in all parts.

3-)The test “t” was carried out to determine whether the level of school managers’ displaying instructional leadership differentiate or not according to the variables of the school type. According to the results of the test “t” the levels of displaying instructional leadership behaviours of the primary and secondary school managers’ differentiate with regard to the variables of the school type with the Developing Instruction and the Instructor, Developing Instructional Climate, Communication Skills, Supervising Instruction and its subdimensions that are all subdimensions of the measure of the Instructional leadership. In the subdimensions of the Purpose Definition and Following Student Developing, an important distinction was found.

4-) According to the variables of the school type; the test “t” was carried out with the aim of determining whether the level of displaying organizational citizenship has differentiated or not. According to the results of the test “t” although the level of displaying organizational citizenship behaviours differentiate in the subdimensions of “sportsmanship” and “civil virtue” which are the subdimensions of the organizational citizenship measure, a great distinction is found in the subdimension of “helping - courtesy” and in the subdimension of “conscientiousness” a great distinction was also found.

5-) Between the levels of the teachers’ displaying organizational citizenship behaviours and school managers’ displaying instructional leadership behaviours, in all subdimensions a “medium” level, positive, important relationship were found.

Key words: Primary School, Secondary School, School Manager, Instructional Leadership , Organizational Citizenship Behaviours (OCB)

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
BÖLÜM I	
GİRİŞ	
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı Ve Alt Amaçlar	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Sayıtlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II	
KURAMSAL BİLGİLER	
2.1. Genel Bir Bakış.....	9
2.1.1. Liderlik Tipleri	12
2.1.1.1. Süper Liderlik	13
2.1.1.2. Moral Liderlik	14
2.1.1.3. Etik Liderlik	14
2.1.1.4. Vizyoner Liderlik	14
2.1.1.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	15
2.1.1.6. Kültürel Liderlik.....	15

2.1.1.7. Öğrenen Liderler	15
2.1.1.8. ÖĞRETİMSEL LİDERLİK	16
2.1.1.8.1. Öğretimsel Liderliğin Tanımı.....	16
2.1.1.8.2. Öğretimsel Liderlik Davranışları.....	19
2.1.1.8.3. Öğretimsel Liderin Özellikleri	20
2.1.1.8.4. Öğretimsel Liderin Davranış Boyutları.....	23
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	35
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı	35
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	39
2.2.2.1. Yardımlaşma	41
2.2.2.2. Nezaket	41
2.2.2.3. Vicdanlılık	42
2.2.2.4. Centilmenlik.....	43
2.2.2.5. Sivil Erdem	44
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	47
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	47
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	59

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	62
3.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	62
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı Ve Geliştirilmesi.....	65
3.4. Verilerin Toplanması	68
3.5. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması.....	68

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri	70
--	----

4.2. Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri.....	72
4.3. Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Fark Durumu.....	73
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarına Göre Fark Durumu.	75
4.5.Okul Müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki.	78

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR.....	81
5.1.1. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	81
5.1.2. Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	81
5.1.3. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Fark Durumuna İlişkin Sonuçlar	82
5.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Okul Türü Değişkenine Göre Fark Durumuna İlişkin Sonuçlar.....	82
5.1.5. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri ile Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişki Durumuna İlişkin Sonuçlar	83
5.2. ÖNERİLER.....	83
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	83
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	83
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	92
ÖZGEÇMİŞ.....	_106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo		Sayfa No
1	Liderliğin Evrimsel Gelişimi	11
2	Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	12
3	Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci..	17
4	Anket Forma İlişkin Bilgiler	62
5	Öğretimsel Liderlik Envanteri Ölçeğinin Tümü Ve Boyutlarının Alpha Cronbach Katsayıları	63
6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Tümü Ve Boyutlarının Alpha Cronbach Katsayıları.....	64
7	Sıklık Tablosu	65
8	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	67
9	Öğretimsel Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin N, \bar{X} ve S Değerleri .	69
10	Öğretmen algılarına göre Okul Türü Değişkeni çerçevesinde Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin İstatistiksel Veriler	71
11	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin N, \bar{X} ve S Değerleri.....	73
12	Öğretmen algılarına göre Okul Türü Değişkeni çerçevesinde Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin İstatistiksel Veriler.	75
13	Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyona İlişkin İstatistiksel Veriler...	79

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları açıklanmış, araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu:

Bilginin “güç”(Hodgkinson, 2008:6) olarak varlık gösterdiği günümüzde, bilgiyi faydalı kılma sanatını kazanma(Whitehead, 1971:4) olarak adlandırılan “eğitimin”, insanlığın varoluşundan günümüze kadar geçen süreçte, insanlar üzerindeki gücü, etkisi ve yeri yadsınamaz. Eğitimle insanların davranışları istendik şekil ve ölçüde değiştirilmeye çalışılmıştır. Eğitim, insani bir girişimdir. Birey açısından gelişim ve öğrenmeyi kapsamaktadır(Şişman ve Turan 2005:114). Bireylerin davranışlarında meydana gelen değişmelerin tüm toplumu etkilemesi kaçınılmaz bir olgudur(Kaya 1991: 11).

Her şeyin kaotik bir şekilde değiştiği günümüzde, bu olgu çerçevesinde, bireylere ve sonuçta topluma istendik davranışlar kazandırmak, geçmişi geleceğe taşımak için, dün olduğu gibi bugün de, “okul” dediğimiz örgütlere ihtiyaç vardır. Okul, insan kişiliğinin biçimlendiği, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu yerdir. Bunun için de, gelişmek üzere değişimi esas almış “okul örgütlerine” ihtiyaç vardır. Okullar dünyanın hemen her ülkesinde, birbirine benzer bazı amaç ve işlevlere sahiptir. Okullardan beklenen, söz konusu amaç ve işlevlerini en üst düzeyde gerçekleştirmektir(Şişman, 2004: 19). Genel görüşe göre, okullar öğrencilerin meslekleri ve genel yaşamlarında önemli farklar yaratabilme gücündedir. Geleneksel olarak okullar öğretme durumunda oldukları şeylerin öğrenilmesi için her öğrenciye eşit fırsat tanıma görevi ile yükümlüdür(Bloom, 1979: 217).

Değişime ayak uyduran, gelişen okul örgütlerinin etkililiği olasıdır. Etkili okullarda, sosyal gelişimini tamamlamış, demokratik toplumsal düşünceye sahip, kendisinden beklenen davranışları sergileyen etkili bireyler yetiştirilebilir. Yalnız öğrencileri değil, aynı zamanda çevreyi de etkileyen modern okullar toplumların

gelişmesinde ve kalkınmasında eğitim sisteminin en önemli ögesidirler. Okullar, toplumsal değişme ve gelişmenin odak noktası konumundadır(Binbaşıoğlu, 1968: 76).

Eğitimde belli olan hedeflere ulaşılması için, okul örgütünde oluşturulan yapının iyi kurulması, iyi bir modele dayanması gerekir. Yönetim okulda bu yapıyı işleten bir süreçtir. Okul örgütünün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim, bu amaçları gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçların gerçekleşmesi için gerekli araçları sağlamış olur(Bursalıoğlu, 1982: 18-19).

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır(Eren, 2008:1). Bir diğer deyişle yönetim; olayları tasarlama ve projelendirme sanatı (Hodgkinson, 2008: 333) olarak tanımlanmıştır. Çağdaş okullar yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların kendilerini değerli buldukları, mutluluk duyarak yaşadıkları bir örgüt iklimine sahiptir. Burada bulunan eğitim yöneticisi, okul örgütünde böyle bir kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmektedir.

Günümüz şartlarında ülkemizde resmi eğitim yönetimi anlayışında okul müdürünün görevlerine ilişkin olarak; sunduğu eğitimle, bireyleri farklılaştırması beklenen okulların belirlenmiş olan kurallara göre yönetilmesinden, “*ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerin yürütülmesi, okulun düzene konularak denetlemesi, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirmesi*”(İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, -İKY-Madde. 60) ile “*tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışı ile yönetiminden ve temsilinden birinci derecede “sorumlu” eğitim ve öğretim lideri*”(Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, -OKY- Madde.76) okul müdürüdür” denilmektedir.

Okul yönetiminde yer alan okul müdürünün, çok yönlü bir olgu olarak, “ışık”tan ziyade “ısı” yayan bir lider olması beklenir(Hodgkinson, 2008: 107). Yani okul müdürü aynı zamanda okulun lideri olmak durumundadır. Yaşamın her alanında etkin yönetici ve meslek insanları örgütlemeye veya yönetmeye giriştikleri durumları “okuma” sanatında beceri kazanmak zorundadır. Usta liderler ve yöneticiler

kafalarında oluşturdıkları çeşitli senaryolarla durumları okuma ve böylece edinilen anlayışlara uygun görünen eylemleri başlatma becerisini geliştirirler. Etkinliği düşük yöneticiler ve sorun çözücüler her şeyi sabit bir açıdan yorumlarlar. Sonuç olarak sıyrılmayı başaramadıkları engellere çarparlar, eylem ve davranışları çoğunlukla katı ve esneklikten yoksundur(Morgan, 1998: 13-14). İşte bu nedenle okulun lideri olan okul müdürü çeşitli özellikleri bünyesinde barındıran ve olaylar karşısında bilim ve aklı “hareket merkezi” yapan bir lider olmalıdır. Aynı zamanda okuyan ve bilimsel gelişmeleri takip eden bir lider olmalı, kısaca; yönetim anlayışında referansı bilim olmalıdır.

Yirminci yüzyılın sonu ve yirmibirinci yüzyılın başlarında liderlik kavramı, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı başat konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Eğitim yönetimi konu alan “eğitim liderliği” de bu alanlardan biridir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000’den fazla çalışma, 350’den fazla da tanım kazandırılmıştır(Erçetin, 2000: 4). Liderlik bir grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Yönetici ise, belli bir zaman dilimi içerisinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, araç-gereç gibi üretim araçlarını bir araya getiren ve bunlar arasında uyumlaşmayı sağlayan kişidir (İlgar, 2005: 61).

Okulların liderleri olarak okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken, amaçlara ulaşmak için sergileyecekleri birçok liderlik türü söz konusudur. “Öğretim liderliği” de bu türlerin en önemlilerinden biridir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin zamanını daha çok öğrenme ve öğretme etkinliklerine ayırmasını gerektirmektedir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin zaman ve enerjisini öğrenme ve öğretim etkinliklerine ne ölçüde ayırdığıyla yakından ilgilidir(Çelik, 2005: 198).

Okulların etkili birer okul olmaları için okul müdürlerinin öğretimsel lider rolünü gerçekleştirmeleri hayati bir önem taşımakla birlikte, okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin kendilerine verilmiş olan resmi rollerinin gereğini yerine getirmeleri, hatta bunun ötesine geçerek gönüllü olarak öğrenci ve okula karşı fedakârlık göstermeleri de, oldukça önemlidir.

Biçimsel ödül sisteminde doğrudan- tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine

getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, bireye has davranış(Organ: 1988, Euwema vd.: 2007) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlarca (öğretmen) gösterilmesi sonucunda eğitimin kalitesine pozitif katkı sağlaması beklenmektedir. Okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini okulun asli bir unsuru olarak hissedip, okulun etkililiğine gönüllü olarak beklenen-istenen bir etkide bulunarak, kendilerini okul örgütünün bir vatandaşı-üyesi olarak sergiledikleri “örgütsel vatandaşlık davranışları” incelenmeye değer davranış olarak değerlendirilebilir.

Birçok araştırmacı, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olmasının örgütsel verimi ve etkililiğini artırdığını ileri sürmektedir. Ülkemizde özellikle işletme alanında araştırmalara yoğun bir şekilde konu olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen çalışanların, bu davranışı sergilemeyen çalışanlardan, daha üst düzeyde etkili ve verimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır(Dilek, 2005, Topaloğlu, 2005, Türker, 2006, Beşiktaş, 2009).

Ülkemizde eğitim hizmeti, okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim dediğimiz kademelerde halka sunulmaktadır. 1997 yılında İlköğretim sekiz yıla çıkarılarak zorunlu hale getirilmiştir. Okul Öncesi eğitimde zorunluluk için, çalışma yapılarak Milli Eğitim Bakanlığınca belirlenen 2009-2010 öğretim yılında 32 ilde pilot uygulama yapılmış, 2010-2011 öğretim yılında bu sayı 57 ‘ye çıkarılmıştır. 17. Milli Eğitim Şurasında alınan 66. sıralı kararda “*Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılması için çalışmalara başlanmalı, bunun için gerekli alt yapı hazırlık çalışmaları hızlandırılmalıdır*” denilmektedir. Bu çerçevede ortaöğretiminde, birçok Avrupa ülkesinde olduğu gibi çağdaş standartlara çekilmesi hedeflenmektedir.

Ülkemizde, ilköğretim ve ortaöğretim kurumları arasında, işleyiş bakımından birçok farklılık göze çarpmaktadır. İlköğretim okullarının her öğretim yılında “Eğitim Müfettişleri” tarafından denetlenmesine karşın, ortaöğretim kurumları beş yılda bir “Bakanlık Müfettişleri” tarafından denetlenmektedir. İlköğretim okullarına devam eden öğrencilerin yaşları, gelişim düzeyleri, ortaöğretime devam eden öğrencilerden farklıdır. İlköğretimde ilk beş sınıfta sınıf öğretmenliği esastır. Burada

öğrenciler yıl boyunca tek öğretmenden eğitim almaktadırlar. İlköğretimde sınıfta kalma hususu ve devamsızlık neredeyse hiç önemli değilken, ortaöğretimde belli olan sürenin (20 gün) bir gün fazlası devamsızlık, sınıf tekrarını gerektirir. Belirtilen bu ve diğer farklılıklar nedeniyle ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sergiledikleri roller ile ortaöğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sergiledikleri roller birbirinden farklılık gösterebilir. Buradan yola çıkarak ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin sergiledikleri, genelde liderlik tipleri, özelde öğretimsel liderlik davranışlarının ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerden farklı olma olasılığının yüksek bir ihtimal olduğu düşünülebilir. Yine bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında farklılık olasıdır. Yapılan literatür taraması sonucu “okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışının öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini” inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmadığından, bu araştırmanın bu konudaki boşluğu doldurması amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın problemi; Konya ili Büyükşehir sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okulu ve ortaöğretim okulu müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerinin bu okullarda görev yapan öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olup olmadığıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilediği öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışının analizini yapmaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1-Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri ne düzeyde öğretimsel liderlik davranışı sergilemektedir?
- 2-Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

3-Öğretmen algılarına göre, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışını ne düzeyde sergilemektedir?

4-Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

5-Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik rollerinden biri de öğretimsel liderlik rolüdür. Öğretimsel liderlik rolünü gerçekleştiren okul müdürlerinin görev yaptıkları kurumlarda, daha verimli bir çalışma ortamı ve kurum başarısı ortaya çıkması beklenir. Aynı zamanda bu rollerini gerçekleştirirken çalışanların örgüte (okula) bağlılık, mensubiyet duygularının gelişmesinde etkili oldukları düşünülmektedir. Çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında, okul müdürlerinin sergilediği liderlik özellikleri önem arz etmekte, kurumun algılanan başarı düzeyinin yukarılara çıkması beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarının, okul müdürlerinin hangi düzeyde öğretimsel liderlik davranışı sergilediklerini, bununla; okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişki düzeyini ortaya çıkararak bu konuda alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İlgili literatürde; öğretimsel liderliğe ilişkin birçok farklı çalışma yapılmasına rağmen hem ilköğretim hem de ortaöğretim öğretmenlerinin görüşlerini kapsayan bir çalışmaya rastlanmadığı, yine örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkarılmasına ilişkin daha çok işletme alanında çalışmaların ortaya konduğu, okul örgütlerinde bu yönde yeteri kadar çalışma olmadığı, alan yazında öğretimsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte analizi üzerine herhangi bir çalışmanın varlığı tespit olunmadığı için, araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

- 1- Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan öğretmenler, yöneticilerini değerlendirebilecek kadar tanımadır.
- 2- Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan öğretmenler, anketi cevaplandırırken objektif olarak gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

1. Araştırma için belirlenen ölçme aracı ile,
2. Örneklem dâhilindeki Konya il merkezinde bulunan Karatay, Selçuklu ve Meram ilçelerinde bulunan ve örnekleme dâhil edilen ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İlköğretim Okulu: Türk eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturur. 6-14 yaş grubundaki çocuklara sekiz yıllık zorunlu eğitim veren resmi ilköğretim okullarıdır. İki kademededen oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıl kesintisiz eğitim yapılır(İlköğretim ve Eğitim Kanunu-222).

Ortaöğretim Kurumları (Liseler): İlköğretimden sonra dört yıllık öğretim veren ve bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir genel kültür vererek hayata ve yükseköğretime hazırlayan programların uygulandığı resmî ve özel örgün ortaöğretim okul veya kurumlarını(O.Ö.K.Y.Madde 4/g).

Okul Müdürü: Gündüzlü veya yatılı ilköğretim kurumları ile ortaöğretim kurumlarının müdürlerini.

Öğretimsel Liderlik: Öğretimsel liderlik kavramı, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak, okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi eylemlerini ifade etmektedir(Cerit, 2001).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVD): Örgüte bir maliyet yüklemeyen, gönüllülük esaslı bireye has informal davranışlardır. Organ(1988)'a göre; örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütün etkili işleyişini geliştiren resmi ödül sistemi tarafından doğrudan doğruya veya net bir şekilde tanımlanmayan bireysel davranışlara işaret eder(Akt. Euwema, vd.: 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde konuya genel çerçeveden bir giriş yapıldıktan sonra, “öğretimsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kuramsal temeller ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.1. Genel Bir Bakış

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynak, amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitimin amacı da, insan davranışlarında oluşması beklenen değişimler veya davranışlar olarak belirlenir(Taymaz, 2001: 1–5). Değişimin baş edilmesi gereken bir problem olarak değil de, bir fırsat olarak değerlendirildiği ve algılandığı okullarda, eğitimde düşlenen hedeflere ulaşılması kaçınılmazdır(Schlechty, 2005: 3).

19. yüzyıla kadar ki süreçte okullar, çok zayıf olan sosyal gelişim ve değişim sürecine bağlı olarak, hızlı değişimler gösterememişlerdir. 19. yüzyıldan itibaren ve özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra modern ekonomik, teknik, sosyal, politik ve kültürel değişimler hızlı bir süreç içerisinde girmiştir. Bu değişimler diğer tüm sosyo-kültürel kurumlar gibi okulları da değişime zorlamıştır(Aytaç, 1970: 5). Eğitimin yönetimi de bu gelişmeden payını almıştır.

Eğitim yönetimi alanındaki ilk kavramların, Roma kaynaklı olduğu bilinmektedir. Okul Müdürü, Eğitim Müdürü, Müfettiş, teftiş, yetki ve sorumluluk gibi kavramlar bunlar arasındadır. Eğitim tarihimizde okul yöneticiliğinin pek eski olmadığı görülmektedir. Birçok batılı yazar bizdeki ilk yönetici okulu olarak Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan “Enderun’u” (Bursalıoğlu, 1982: 10), görmektedir. Bu tarihten sonra eğitim yönetimine ilişkin önemli bir gelişmeye rastlanmamıştır. Öğretmenleri bir meslek okulundan yetiştirmek için ilk kez Tanzimat döneminde 16 Mart 1848’de “*Darulmuallimin*” adında bir okul açılmıştır. Buraya 1950’de “Nazır” (Müdür) olarak atanan Ahmet Cevdet Efendi 1 Mayıs 1851’de hazırladığı “Nizamname” ile okulu düzene koymuştur. Bu nizamname Türk

eğitim tarihinde çok önemli bir belgedir. (Akyüz, 1990: 15-19). Okulun yönetilmesine ilişkin bu belge ile okulda bir sistem kurulması yoluna gidilerek, eğitim yönetimi çalışması yapılmıştır. Burada eğitim yöneticisinin yapacağı işler planlanmıştır. Buna bizdeki ilk eğitim yönetimi çalışması olarak bakılabilir.

Bu çalışmadan yıllar sonra bilimsel yönetimin öncüsü olarak kabul gören Fayol, yönetimi bir süreç olarak ele almış, bu süreçleri “planlama, örgütleme, emir verme (yöneltme/yürütme), eşgdmlleme (koordine etme) ve denetleme (kontrol etme) olarak sıralamıştır(Sarpkaya, 2008: 143). Günümüzde Fayol’un yönetime ilişkin fikirleri klasik yönetim anlayışını temsil etmektedir. Fayol’un yönetime ilişkin bu görüşleri eğitim yönetimine uyarlanmış, böylece klasik eğitim yönetimi anlayışı doğmuştur.

Yönetim faaliyeti bir havuza taş atmaya benzer. Dalgalar halka biçiminde etki merkezinin dışına doğru hareket ederken, etkinin kendisi ortamın geometrisi ve fiziği ile kısıtlanmış-sınırlanmıştır(Hodgkinson, 2008: 17). Bu çerçevede eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve ağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetimsel eylemlerde bulunabilmek örgütteki madde ve insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri hakkında en azından temel bilgilere sahip olmasına dayanır (Kaya, 1991: 132).

Davranışi yaklaşımların doğuşuyla birlikte yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür(Kaya, 1991: 138).

Bu çalışmanın da temel esaslarından olan liderliğe ilişkin çeşitli hususlar burada yer bulacaktır. Liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi önemli konular ne çıkmakta; esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır(şişman 2002: 17).

Bernard, liderliği “Bir üstün astlarının davranışlarını etkilemesi ve astlarını belli bir faaliyeti yapmaya ikna edebilme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Liderliğin gelişim evresinde birçok tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan üçü Tablo:1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Liderliğin evrimsel gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C.H.Cooley
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R.M.Stogdill
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. Gallagher ve diğerleri

(Erçetin, 2000, s.4-11’den kısaltılmıştır.)

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca bu fark görülebilir. Ancak birkaç lider iyi yönetici olabilmiş, ancak bir kaç iyi yönetici lider olabilmiştir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir (Bursalioğlu, 2005: 204). Lider grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir(Çelik, 2007: 2-3). Liderlikle ilgili yapılan tanımlamalardan da anladığımız şekilde her tanım liderliğin diğer bir yönünü ele almıştır. Bu da gösteriyor ki liderlik çok yönlü incelenmesi gereken bir olgudur.

Liderliği formal ve informal açıdan ele aldığımızda, formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterirken, informal lider gösterdiği liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna da getirebilir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider ise politika belirler.

Lunenburg ve Ornstein'e göre (1991) yönetici ağacı düşünür, liderin ise bakış açısı çok geniştir. Lider ormanla ilgilenir(Akt. Çelik, 2007: 2-3). Tablo:2'de "lider" ve "yönetici" arasındaki farklılıkları görebiliriz.

Tablo 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.

LİDER	YÖNETİCİ
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı koruma ile ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

(Çelik, 2007: 3)

2.1.1. Liderlik Tipleri

Araştırmanın bu aşamasında okul müdürlerinin okullarda gösterebilecekleri liderlik tipleri özetlenmeye çalışılacaktır. Yaşadığımız demokratik toplumda özellikle eğitim yönetimindeki liderliğin türü ve niteliği son derece önemlidir. Eğitimin önemi nedeniyle yeterli bir eğitim sisteminin yaratılması ve bu sistemin çağdaş gelişmelere uyarlanarak yaşatılması için üstün niteliklere sahip liderliğe olan gereksinme büyüktür(Kaya, 1991: 145).

Burada liderliğe ilişkin tipler ele alınırken "eğitimde liderlik" kavramı ışığında okullarda bulunan yöneticilerin gösterdikleri/gösterebilecekleri liderlik tipleri ele alınacaktır. Donaldson'a göre, okul liderliğinin kendine özgü yönleri vardır. Okul örgütleri işletmelerden oldukça farklıdır. İşletme alanında geliştirilen liderlik kuramlarının okullara uygulanmasında ciddi zorluklar yaşanmaktadır. Okul liderliği,

toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme sürecidir(Akt. Çelik, 2000: 193).

Etkili okullardaki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye dönük olarak geçen yaklaşık “otuz yıl” içinde birçok araştırma yapılmış, bu araştırmalar sonucu yöneticilerle ilgili bir takım ortak özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler, okulun fiziki ve parasal kaynaklarının yönetimi, okul programı ve öğretim sürecinin yönetimi, insan kaynağının yönetimi, okul kültürünün ve değişiminin yönetimi, okul dışı çevrenin yönetimi gibi başlıklar altında toplanabilir. Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, etkili okul yöneticisinin özellikleri şöyle sıralanabilir(Şişman, 2002: 38-39).

1. Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır, eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler, eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
2. Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarla uzlaşma sağlar.
3. Öğretmenleri destekler, karara katılmalarını ve mesleki gelişmelerini sağlar.
4. Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
5. Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, okula katılımını ve desteğini sağlar, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur.
6. Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge sağlar.

Araştırmayı ana hatlarıyla ortaya koymak amacıyla, burada; okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tiplerinden Süper Liderlik, Moral liderlik, Etik Liderlik, Vizyoner Liderlik, Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik, Kültürel Liderlik ve Öğrenen Liderlere ilişkin kısa bilgiler verilecektir. Araştırmamızın esasını teşkil eden “öğretimsel liderliğe” ilişkin olarak da geniş açıklamalara yer verilecektir. Yine, araştırmanın bir diğer ayağı olan “örgütsel vatandaşlık davranışına” ilişkin kuramsal bilgiler bu bölümde yer bulacaktır.

2.1.1.1.Süper Liderlik: Süper liderlik yaklaşımında, örgütte bulunan herkesi merkeze çekme esastır. Bu bakımdan bu yaklaşımda beni izle ya da arkamdan gel gibi liderliğin temelini oluşturan davranışlar kesinlikle reddedilmektedir. Süper liderlik

bakış açısının temelini, izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olması oluşturur. Güç bir kişide değildir. Lider gücünü izleyenlerle paylaşır. Burada liderin görevi, iş görenlerin işteki yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olmak ve her iş görenin kendi kendinin lideri durumuna getirecek düzeye getirmektir. Lider ve izleyiciler işleri paylaşmak yoluyla kendilerini işten daha çok sorumlu hissetmekte böylece örgütle özdeşleşme ve işine sahip çıkma daha fazla olmaktadır(Çelik, 2007: 78).

2.1.1.2. Moral Liderlik: Greenfield (1991), moral lideri öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır. Sergiovanni (1992), ise moral ya da etik liderliği, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır (Akt. Çelik, 2007: 90).

2.1.1.3. Etik Liderlik: Toplumda genel olarak etik ve ahlak kavramları karıştırılır. Etik kavramını ahlaktan ayıran en önemli özelliği evrensel oluşudur. Başka bir deyişle ahlak toplumdan topluma, zamandan zamana, kişiden kişiye değişebilir ancak etikte durum böyle değildir. Kişiden kişiye, ya da zamandan zamana göre değişmez. Herhangi bir şey dünyanın her yerinde etik olarak ya doğrudur ya da yanlıştır. Etik liderin en önemli özelliği doğru, güvenilir, kararlar alması, doğruluk, dürüstlük, sadakat gibi özellikleri olması ve bu sayede de izleyenlerde örgütsel bağlılık kazandırmasıdır. Bir etik liderin özellikleri arasında iyiliği yaymaya çalışan, dürüst, güvenilir, inanılır, samimi, kişilerarası ilişkilerde beceri sahibi, demokratik karar alan, anlayışlı, kibar olması sayılabilir. Etik liderde bulunması gereken diğer etik değerler ise güçlü adalet duygusu, insanlara güven veren kişilik özelliği, kendisini izleyenleri sevmesi ve bu sevgiyi belli etmesi, karşı cinse ve sekse düşkün olmaması, güler yüzlü, yumuşak başlı, nazik, sabırlı, şefkatli olmasıdır(Yılmaz, 2008: 33).

2.1.1.4. Vizyoner Liderlik: İlgili literatürde şu ana kadar vizyonla ilgili yüzlerce tanım yapılmıştır. Onlardan bazıları şunlardır:

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon, düşleyip tasarladıklarını, düşlerle gerçekleri dengeleyip kurguladıklarını, değerleri ile farklılaştığını,

değerlerde gönül gücü ile bütünleşmeye hazır olduğunu iletmek ve paylaşmaktır(Erçetin, 2000: 96). Cummings ve Worley (1997), na göre örgütsel açıdan bakıldığında vizyon, çalışanların o örgütü gelecekte görmek istedikleri yer olarak tanımlanabilir(Akt. Aksoy, 2006). Bu bağlamda vizyoner lider örgütü arzu edilen geleceğe taşımayı hedefler.

2.1.1.5. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: Dönüşümcü-Transformasyonel liderler, kuruluş ve organizasyonlarının görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde, farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, örgütü ve izleyenleri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan, başarının kısa sürede düşmesine neden olan ancak izleyenlerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir(Eren, 2008: 462). Dönüşümcü lider bu anlamda çalışanlarına vizyon kazandırarak bu vizyona katkıda bulunmaları için misyon ve stratejiler sunar. Kendisini takip edenleri şimdi yaptıklarından ve daha sonra yapabileceklerinden daha fazlasını yapacaklarına inandırır.

2.1.1.6. Kültürel Liderlik: Kültürel liderlik etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeyi temel alan liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 2008: 90). Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Kültürel lider, bir ürün olarak kültürü tüm öğeleriyle bilen ve değerlendiren, bir süreç olarak, kültürün yeniden şekillenmesine ve yaratılmasında geliştireceği vizyon ve ortaya koyacağı yeni değerlerle oynayabilen kişidir (Erçetin, 2000:67).

2.1.1.7.Öğrenen Liderler: Senge'ye (1999) göre öğrenen örgütlerde liderlik yapacak liderlerin diğer liderlerden farklı özelliklerde bulunması gerekmektedir. Öğrenen örgütlerdeki bu liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri, yüksek ikna gücü, fikirlerinin açıklığı ve öğrenmeye çok açık olmalarıdır. Öğrenen liderler genellikle cevap vermeyi sevmezler ancak çevrelerine şu güveni vermişlerdir: birlikte

olduğumuz sürece beraber bizim için gerekli her şeyi öğrenebiliriz. Öğrenen lideri diğer liderlerden ayıran en önemli özelliği, takım halinde öğrenmeye duyduğu inançtır(Akt. Çelik, 2007: 121).

2.1.1.8. ÖĞRETİMSEL LİDERLİK:

Özellikle 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren araştırmalar eğitim liderliği kapsamında öğretim ve öğrenmeyi merkez alan ve öğretim liderliği adı verilen bir liderlik türü üzerinde yoğunlaşmıştır. Kısa zaman içerisinde birçok bilim adamının ilgisini çeken bu konu, günümüzde de eğitim liderliği alanındaki çalışmalar içerisinde çok önemli bir yer tutmaya devam etmektedir. Araştırmacılar yaklaşık yirmi beş yıldır sürdürmekte oldukları çalışmalarla eğitime özgü bir liderlik türü olan öğretim liderliğinin boyutlarını genel özellikleri ile tanımlamayı başarmışlardır. Her şeyden önemlisi bu araştırmalar, etkili okulların geliştirilmesinde öğretim liderliğinin vazgeçilmeyecek bir öneme sahip olduğunu kanıtlamıştır(Gümüşeli, 1996a: 201).

2.1.1.8.1. Öğretimsel Liderliğin Tanımı

Örgütler ve yönetim açısından etkililik öteden beri bu alanda çalışanların ve uygulamacıların üzerinde çok tartıştığı karmaşık konulardan biridir. Etkililik çok boyutlu bir konu olup örgütsel etkililiğin tanımlanması kadar ölçülüp belirlenebilmesi de o denli güçtür. Örgütsel etkililik örgütsel amaçları ve işlevleri gerçekleştirme düzeyi, örgütsel yönetsel süreçlerin beklentileri karşılama düzeyi, örgütün çevreden kaynak sağlama yeteneği, örgütsel çıktılar yönünden sağlanan başarı düzeyi, örgütün çevreye uyum sağlama durumu, çevresel beklentileri karşılama yeteneği biçimlerinde tanımlanabilmektedir(Şişman ve Turan, 2005:123).

Varlık nedeni “okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak” olan okul müdürünün okulda üstlendiği görevlerinin önemi çok büyüktür(Bursalıoğlu 1982: 7). İster ilköğretim okulu, ister ortaöğretim okulu olsun, okulun başarısındaki en önemli kişi okul müdürüdür. Okulların başarılı olabilmesi için güçlü bir lidere sahip olması gerekir. Bu lider de okul müdürüdür(Yavuz, 2006: 2-4).

Purkey ve Smith'in (1982), eğitim alan yazınındaki "etkili-okul" araştırmalarını analiz eden çalışmaları etkili okulların ortak özelliklerinden birisinin "güçlü liderlik" olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, etkili okulların, etkili liderler tarafından yönetildiği gözlenmiştir(Akt. Tanrıöğen, 1998). Etkili lider, gelecekteki başarılı örgütü haber verirken, etkili olmayan lider ise başarısızlığın sinyallerini verir. Bu nedenle her örgüt için yöneticisini ve yöneticinin yönetim biçimini anlamak hayati bir önem taşımaktadır (Çetin, 2008: 75-81).

Etkili okulların öğrenci başarısı üzerinde etkili olması ve bu okulların güçlü öğretimsel liderler tarafından yönetiliyor olması, eğitim liderliğinin ilgi odağı olmasına yol açmış ve öğretimsel liderlik araştırmalarına ivme kazandırmıştır(Tanrıöğen, 1998). Etkili okul yönetiminde, okul yöneticisinden, yönetici yeterliliklerine sahip olmalarının yanında aynı zamanda "öğretim lideri" olmaları da beklenir. Bu bağlamda öğretim lideri olarak okul yöneticisinin rolleri; okulun misyonunu tanımlama, okulda kaynak ve mesleki gelişimi sağlama, öğretim kaynağı ve öğretimin yöneticiliği yapma, iletişimi sağlama, okul içerisinde görünen varlık olma ve olumlu okul iklimi oluşturma olarak belirtilebilir(Taş, 2003:1). Tablo 3.te klasik yönetici-lider ile öğretimsel bir liderin davranışlarındaki değişim süreci görülmektedir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci

Geleneksel Bir Lider Olarak	Öğretimsel Bir Lider Olarak
Patron	Öğretimi Denetler
Şube Müdürü	Kahraman
Öğretmenlere Emir Verir	Öğretmenler Birer Araçtır
Yönlendirerek Yöneterek	Ekip Çalışmasına Önem Verir
Okul Gelişimini Amaçlar	Okul Gelişimini Amaçlar
Ödül ve Ceza Yöntemini	Koalisyonlar Oluşturur

Kaynak: Lieberman ve Miller, 1990 (Arslan, H. Ve Beytekin, F. 'den kısaltılarak alınmıştır.)

İnsanlık tarihi kadar eski bir uygulama olan liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir. 1950'lerden sonra yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmıştır (Gürsel ve Neğiş, 2003: 58). Çelik

(2007) “Eğitimsel Liderlik” adlı kitabında okul müdürlerinin gösterebilecekleri liderlik tiplerini; Öğretimsel Liderlik, Kültürel Liderlik, Süper Liderlik, Moral Liderlik, Öğrenen Liderler, Transformasyonel Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Kalite Liderliği olarak sıralamıştır. Konumuza esas olmak üzere burada Öğretimsel Liderlik tipini ele alacağız.

Bergman’a (1998) göre, okul müdürleri çoğunlukla, ilk ve en önde gelen rollerinin okulun öğretim liderliği olduğunu söyler. Bu söz, müdür olarak ben öğretmeye odaklanıyorum anlamına gelmekte olup, öğretim liderliğinin amacı da zaten öğretimi sürdürmektir(Akt. Ünal, 2008: 276).

Bir okul yöneticisinin rolü, okul yönetiminin çalışmasının temelinde hizmet etme (fikirlere, inançlara, öğretmenlere, öğrenci ve ailelerine) vardır. Diğerlerine hizmet etme önemli olmasına rağmen, çok önemli olan şey uzlaşmış bir toplum olarak okulun şekillenmesine yardım eden fikirler ve değerlere hizmet etmektir (Cerit, 2007). Bu görüşe göre bir öğretimsel lider olan okul müdürü aynı zamanda toplumun şekillenmesinde görev alan bir hizmet eridir.

Öğretimsel liderliği tanımlamak ve öğretimsel liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla 1970’li yıllardan itibaren çalışmalar sürdürülmektedir. Öğretimsel Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları aşağıya çıkarılmıştır. Mc Evan’a (1994) göre;

Öğretimsel lider: “öğretme ve öğrenmeyle beslenen, devamlı olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği okul ve öğretimi nasıl organize edebilirim diye düşünen kişidir.”

Öğretimsel liderlik: “eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır(Akt. Aksoy, 2006: 26).

Glickman’a göre (2002: 39) öğretimsel lider; dinleme, açıklık, cesaret verme, etkin dinleme, konuşma, problem çözme, görüşme, yönlendirme, ölçüt koyma, pekiştirme yaklaşım ve davranışlarını yerine getirir.

Supovitz’e göre (2000), öğretimsel liderlik sınıfta olanlar hakkında konuştuğunda ve öğrencilerin akademik başarıları için öğrencileri ziyaret ettiğinde başlar(Akt. Seifert ve Vornberg, 2002: 167).

Öğretimsel liderlik kavramı, iyi öğrenci yetiştirme ve öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamaya yönelik olarak, okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi eylemlerini ifade etmektedir(Cerit, 2001)

De Bevoise “öğretim liderliğini” okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar olarak tanımlamıştır(Akt. Torun, 2010: 2).

2.1.1.8.2. Öğretimsel Liderlik Davranışları

Mükemmel okullarda işler hep bir arada yürür. Çalışmanın bir anlamı vardır ve hayat önemlidir. Öğretmen ve öğrenciler takım ruhuyla çalışırlar, bu durumda başarıları kaçınılmazdır. Diyebiliriz ki bu okullarda, öğrencilerin akademik başarıları üst düzeydedir ve bu okul ahlaklı öğrencilere sahiptir. Bu okullardaki yöneticiler öğretimsel liderlik rolünü üstlenmişlerdir. Bu rol, eğitim ve yönetimle ilgili güçlü ve gözle görülür yetenekler ister. Sergilenen bu yetenekler ulaşılması gereken hedefleri, müfredatı, öğretimi, sınavları, beklentileri ve sınıf atmosferini beklenen biçimde ortaya koyan becerilerdir. Denetlemeyi yakından yaparak neyi nasıl yaptıklarını izlerler, seçilen eğitim modelinin uygulanmasında öğretmenlere yardım ederler. Başarılı okullardaki yöneticiler, o okulların aynı zamanda eğitim, öğretim ve öğrenme konularında güçlü bakış açıları olan öğretimsel liderleridir(Sergiovanni, 1984: 4-10).

Smith ve Andrew'e göre okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şu şekilde sıralanabilir(Akt. Çelik, 2007: 37-38);

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar:
 - a. Öğretmenlerle iletişim kurma,
 - b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
 - d. Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.

2.1.1.8.3. Öğretimsel Liderin Özellikleri

McEwan'a (2003) göre; okulun düzenini sağlamada müdürün taşıdığı önem son 30 yılda artmıştır (Akt. Grigsby, Schumacher, Decman ve Simieou, 2010). Günümüzde okul müdürlerinin geleneksel rol ve sorumluluklarının çok ötesinde rol ve sorumluluklar üstlenmeleri gerektiği açıktır. Çağdaş bir okul müdürünün rol ve sorumlulukları arasında liderlik, iletişim, takım çalışması, program geliştirme, öğrenme süreci ve değerlendirme konuları sayılabilir.

Liderler başkaları aracılığıyla iş yaparlar. Liderler başkalarına yaptırdıkları ve sağladıkları başarılarla tanınırlar. Liderin yaptığı, başkaları onu takip ettiğinde anlamlıdır. Bu anlamda, öğretimsel lider olarak okul müdürü öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, eğitim ve okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için

ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan, ve öğretmenleri denetleyip, değerlendiren kişidir(Çelik, 2007: 43-44) diyebiliriz.

Şişman ve Turan (2005: 102-103) başarılı okul müdürlerinin aşağıdaki özellikleri taşıdıklarını belirtmişlerdir.

- Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar.
- Öğrencilere karşı derin bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
- Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
- Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
- Okul müdürlüğünü bürokratik bir görev olmaktan çok bir misyonu gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
- Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

Okuldaki öğretimi geliştirmekle görevli bir öğretimsel liderin, bu rolü başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bazı özellikler ve beceriler vardır. Bu özellik ve beceriler genellikle; kişisel, yönetsel, meslekî olarak üç grupta toplanmaktadır. Danley ve Burch, etkili öğretimsel liderin kişisel, yönetsel, meslekî özelliklerini şöyle sıralamışlardır(Akt. Tanrıoğen 1988: 14–16).

1- Etkili öğretimsel liderin kişisel özellik ve becerileri:

- Öğretmen, öğrenci ve diğer personele gerçek bir ilgi ve anlayış gösterirler.
- İyi bir mizah duygusuna sahiptirler ve arkadaşça davranırlar.
- Kendilerine kolayca yaklaşılabilir.
- Öğretmenlerin fikirlerini dinler ve onlardan yararlanırlar.
- Kabul edilmeyen görüşlere neden gösterirler.
- Açık tartışmaları desteklerler ve kabul ederler.
- Kendi görüşlerini astlarına iletebilirler.

- Doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik niteliklerine sahiptirler.
- Astarları ile ilişkilerinde statü farkı gözetmezler, onlara arkadaşça davranırlar.
- Öğretmenlere ilişkin beklentilerinde gerçekçi ve esnekler.
- Okulları ile gurur duyar ve bunu ifade ederler.

2- Etkili öğretimsel liderin yönetsel özellik ve becerileri;

- Öğretmenlerin devamını sağlamak için ders programlarını iyi ayarlarlar.
- Öğretmenlerle doğrudan etkileşim için toplantılar düzenlerler.
- Sorumluluğu eşit dağıtırlar.
- Öğretmenlerin bilgi sahibi olmalarına özen gösterirler.
- Öğretmenleri karar alma sürecine katarlar.
- Politikaları yönetmede tutarlı ve kesindirler.
- Doğru karar verebilmek için sürekli bilgi toplarlar.
- Personele taraf tutmadan eşit davranırlar.
- Öğretmenlerin yönetsel işlerle fazla uğraşmamalarını sağlarlar.
- Sorular, sorunlar ve tartışmalarla derhâl ilgilenirler.

3- Etkili öğretimsel liderin mesleki özellik ve becerileri;

- Toplumsal olaylar hakkında bilgi sahibidirler, güncelliklerini korurlar.
- Öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakırlar.
- Sınıfları düzenli olarak ziyaret ederler.
- Öğretmenlere hizmet içi eğitim olanakları sağlarlar.
- Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için güdelerler ve kendi gizil güçlerini anlamalarına yardım ederler.
- Yeni fikirleri denemeye çalışanları desteklerler.
- Öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ederler.
- Olumlu pekiştiriciler verir, yapıcı eleştiriler yaparlar.
- Kuramsal bilgilerini uygulamaya yansıtırlar.
- Mesleğin ahlâkî kurallarına uyarlar.
- Diğer insanların değerlerine saygı gösterirler.

Green'e (2010) göre; günümüz okul müdürlerinden esas öğrenen kişi olmaları ve eğitim ve öğretime dayalı işbirlikçi okul kültürünü oluşturması beklenmektedir(Akt. Grigsby vd.: 2010). Okulun öğretim lideri olarak okul müdürünün, program geliştirme ve yenileme sürecinde anahtar bir rol oynadığı varsayılır. Programı kendi kendine yazmak zorunda değil fakat bütün öğrencilerin

ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak hareketli bir süreç kurmak için önemli bir role sahiptir(Bergman, 1998: 84).

Supovitz'e göre (2000) öğretim odaklı liderlerin etkili alışkanlıkları şunlardır:

- ❖ Sınıfı ziyaret eder ve öğrencilerle akademik çalışmalarını hakkında konuşurlar. Sınıftaki aktif ilişki öğretmenlere işaretleri gönderir ve öğrenen ve öğrenen öğrenciler çok önemli olurlar.
- ❖ Bölüm üyeleri ile birlikte öğrenci değerlendirme sonuçlarını analiz eder. Bu veriler ile amaçlar geliştirilebilir ve değerlendirme için amaçlar yaratılabilir.
- ❖ Örgütsel özerklik yaratmak yoluyla öğretmenlerin hareketliliğini azaltır.
- ❖ Öğretimsel stratejilerini değiştirmek için çalışanları cesaretlendirir, her bir sınıfı ziyaret eder ve öğretimsel problemleri açık bir şekilde tartışır(Akt. Seifert ve Vornberg, 2002: 167).

2.1.1.8.4. Öğretimsel Liderin Davranış Boyutları

Hallinger ve Murphy'e (1987) göre; etkili okul ve öğretim liderliği araştırmaları öğretim liderliğinin davranış boyutları ile ilgili değişik sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak bu sonuçlar başarılı okulları yöneten ve öğretim lideri olarak tanımlanan müdürlerin davranışlarının genel olarak üç boyutta toplandığını göstermektedir. Bu üç boyut

- 1- Okulun misyonunu tanımlama.
- 2- Eğitim programı ve öğretimi yönetme
- 3- Öğrenmeye elverişli bir okul iklimi geliştirmedir(Akt. Gümüşeli, 1996: 2).

Okul müdürlerinin çoğu, ilk ve en önde gelen rollerinin okulun öğretimsel liderliği olduğunu söyleyebilir. Bu, biz öğretmeye odaklanıyoruz anlamına gelmektedir. Bu öncelikli görevden dikkatimizi pek çok şey çeker; fakat amaç öğretimi sürdürme odağını sürdürmektir. Öğretimsel liderliği sürdürebilmek için kasıtlı olarak yapılacak pek çok eylem vardır. Bunlar; program geliştirmek için personel ile çalışmak, program geliştirme ve uygulama için kaynaklar temin etmek, program geliştirmeyi denetlemek ve programın etkisini değerlendirmektir (Bergman, 1998: 4-5).

Tanrıöğen (1998) ise, öğretimsel liderliğe ilişkin, “Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları” nı belirleme amacını taşıyan araştırması için geliştirdiği Öğretimsel Liderlik Envanterinde altı (6) boyut ortaya koymuştur. Bu çalışmada adı geçen veri toplama aracı kullanıldığı için öğretimsel liderlik davranışı boyutları da bu çerçevede altı boyutta ele alınacaktır. Öğretimsel liderlik davranışı boyutları şunlardır:

- I. Öğretimi ve öğretmeni geliştirme
- II. Öğretimsel iklim geliştirme
- III. İletişim becerileri
- IV. Öğretimi denetleme
- V. Amaç tanımlama
- VI. Öğrenci gelişimini izlemek

1. Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme

Okul; öğrencilerine, gelişerek karmaşıklaşmış olan toplumlarda gerekli olan bütün temel bilişsel ve duyuşsal nitelikleri kazanma fırsatı tanır. Okul, öğrencilerine hem o toplum içinde hem de o toplumun sınırlarını aşan daha geniş bir çevrede gelişmiş olan bir tarihi ve çeşitli fikirleri sunar(Bloom, 1979: 212). Okulun öğretimsel lideri olan okul müdürü, öğretimin temel ilkeleri ışığında öğrenciye sunulan hizmetin amacına ulaşması için öğretmenin gelişimi ve yenilikleri bünyesine almasını desteklemeli, bu konuda rol model olmalıdır. İlköğretim ve ortaöğretimde en etkili öğretim liderliği stratejisi öğretmenler için mesleki gelişimin artırılmasıdır. (Seifert, ve Vornberg, 2002: 166)

Rutberford'a (1984) göre, etkili okulda yönetici zamanının çoğunu sınıflarda, diğer öğretim ortamlarında harcamak durumundadır. Onun temel ilgi ve uğraşısı öğretim sorunlarıdır. Öğretim liderliği yapabilmek üzere bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devreder. Okulda tüm etkinlikleri öğretim ve eğitimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirir(Akt. Balcı, 1988: 21).

DiPaola ve Hoy, etkili denetimde asıl amacın öğretmenin öğretme yeteneğini geliştirmek olduğunu söylüyorlar. Öğretmenle işbirliği yapma, güçlü bir

işbirliği yapma, öğrencinin gelişimi için temel noktadır. Bunun için NCLB'nin öğretim lideri için yaptığı liste aşağıda sıralanmıştır(Akt. Grigsby vd. : 2010).

- Öğretmenin gösterdiği akademik konuları geliştir.
- Öğretimsel geliştirme planlarının bir parçası ol.
- Standartları zorlaması için öğretmene yardımcı ol.
- Sınıf yönetim becerilerini geliştir.
- Bilimsel araştırmalarda öğretimsel uygulamalarla ilgilen.
- Bilgi ve veri kullanımında talimatları göster.

Okul müdürü, öğretmenler için önemli yeni öğretim yaklaşımlarını ve onların meslektaşları ile düzenli iletişim kurma fırsatlarını sağlamalıdır(Seifert ve Vornberg, 2002: 172).

Başarılı okulların yöneticileri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi konusunda etkili bir rehberlik yaparlar. Okul yöneticisi öğrencinin başarı düzeyini artırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konusunda öğretmenlere denetim sürecinde yol gösterir. Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur(Çelik, 2000: 41).

Bir kaynak sağlayıcı olarak okul müdürünün temel rolleri şunlardır:

1. Öğretimsel lider, zaman ve kaynakları etkili kullanır.
2. Lider değişmeye uygun bir iklim oluşturur, değişim yönetimi becerilerinden yararlanır ve bireysel-grupsal düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişimini sağlar.
3. Öğretimsel lider, okulun personelini motive etme yeterliğine sahiptir.
4. Öğretimsel lider, okul personelinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusundaki güçlü ve zayıf yönlerini bilir(Çelik, 2007:45).

II. Öğretimsel İklim Geliştirme

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini göstermeleri büyük bir önem taşımaktadır. Okulun etkililiğinin artırılması büyük ölçüde okul yöneticisinin liderlik özellikleri taşımasına bağlıdır. Okul yönetimi açısından çok önemli bir liderlik türü olan “öğretim liderliği” eğitimin amaçlarına ulaşması için okul müdürü, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul yönetiminin birlikte çalışabilecekleri uygun bir iklim yaratılması sürecidir.

Örgütsel sistem yoluyla insanların hedeflere doğru hareket ettirilmesi olan liderlik özelliklerine sahip okul müdürü(Hodgkinson, 2008: 88); öğretmen, öğrenci, diğer çalışanlar, veliler ve sosyal çevrenin yer aldığı okulun iklimini geliştirerek herkesi hedefe doğru motive eder. Günümüz modern, dinamik toplumunda okullar yeni rol ve fonksiyonlarla yükümlü kılınmıştır. Okul modern toplum içinde gitgide daha kuvvetli bir tarzda, sosyal imkânların dağıtımını düzenleyen birer merkez haline gelmektedir. Bu ana role paralel olarak okulların “seçme” ve “sosyalleştirme” fonksiyonları da gittikçe kuvvetlenmektedir(Aytaç, 1970: 12). Bu çerçevede okulun gücünün farkında ve öğretimsel lider olan okul müdürünün, (okula) örgüte kimliğini kazandıran, iş görenlerin davranışlarını etkileyen ve tüm çalışanlarla birlikte çevre tarafından da algılanabilen bir örgüt iklimi oluşturması kaçınılmazdır. Her okulun kendine has bir iklimi, havası vardır. Bu iklimin baş aktörü okul müdürüdür.

Değişimin liderliğini yapan okul müdürünün oynadığı rol, “toplum duygusu oluşturma” rolüdür. Çalışanların arzuladıkları bir örgüt iklimi, onların verimliliklerine olumlu etkide bulunacaktır. İstendik iklim ölçülerine sahip örgütlerde çalışanlar arasında zararlı çatışma yaşanma olasılığı düşüktür. Elverişli bir örgüt iklimine sahip okullarda, çalışanların okulun amaçlarına hizmet etmeleri beklenir. Okulda bu havayı başlatacak olan kişi okulun öğretim lideri olan okul müdüründen başkası değildir. Çünkü her okul, müdürünün bir izdüşümüdür.

Bir eğitim örgütünün havasında rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir. Öğretmenin olumlu davranış gösterilerini moral ve samimiyet, olumsuzluklarını çözüme ve engelleme simgelemektedir. Yöneticinin bunlara paralel olan davranış gösterileri, kendini işe verme, anlayış gösterme, yüksekte bakma ve yakından izlemedir. Her birey bir örgüte girerken bazı gereksinimler ile beklentilerin etkisi altında davranır. Bu gereksinimler karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer(Bursalıoğlu, 1982: 31-32). Öğretimsel lider olan okul müdürü okulun havasını düzenleyerek, pragmatist yaklaşımdan uzak toplumun beklentilerine cevap veren etkili bir okul ortamı sağlayabilmelidir.

III. İletişim Becerileri Geliştirme

İletişim günümüzün en gözde yönetsel terimidir. İletişim insan vücudunu saran deri gibidir. İnsan canlılık özelliği gösterdiği sürece eylemlerinin tümünü iletişim kavramı ile açıklamak olasıdır. Enerjinin anlam ve duyguya dönüşmesi olan iletişimin okuldaki başlatıcısı okul yöneticisidir. Çalışanların tümünü kapsayan örgüt amaçları yönünde onların duygu ve düşüncelerini değiştiren eylemlerin tümü bize “örgüt (okul) içi iletişim” kavramını verir(Açıkalin, 1994: 38-40).

Görünür kişi olarak okul müdürü sınıf ortamında, koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmalı, doğal bir biçimde sohbetlerine katılmalıdır. Okul müdürü rol model olarak çevresine gülümsemeli, iletişime açık olmalıdır.

Okul değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda ast ve üstler öğretmenler ve müdürler arasında diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir(Açıkalin, Ş.Ş. 1993: 186).

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir.

- 1) Birebir ilişkiyle,
- 2) Küçük gruplarla,
- 3) Büyük gruplarla.

İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. İletişimci olarak Okul yöneticisinin rolleri şunlardır(Çelik, 2007: 48):

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
- Öğretimsel lider çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.
- Öğretimsel lider sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
- Öğretimsel lider öğrenci veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- Öğretimsel lider, bir grup üyesi gibi çalışır. Grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Bir eğitim örgütünde iletişim sürecinde yer alan bireylerin tutum ve davranışları, okulun amaçlara ulaşma kabiliyeti olan gücünü gösterir(Hodgkinson, 2008: 44). Bu gücü elinde bulunduran okul müdürünün, iletişimin genel ilkelerini doğru kullanması gerekir. Aksi durumda örgütte istenmeyen çatışmalar kaçınılmaz olur ve örgüt hedefinden sapmış olur.

IV. Öğretimi Denetleme

Türkiye’de kamu kurumlarının büyük bir kısmının duyarsız, tepkisiz, hantal ve yavaş örgütlere dönüştüğü söylenebilir. Eylem ve tepkide çabukluk; her örgütün her anlamda öncülüğüdür. Örgütün değişen farklılaşan koşullarda yeni dengeler oluşturabilmesi, örgütün iç ve dış çevresinde oluşan çeşitli karışıklıkları elimine edebilmesi; uygun politika ve stratejiler oluşturup uygulayabilmesi olarak tanımlanan değişen durumlara uyum sağlama, bir örgütün varlık sebebidir(Erçetin (2004: 68). Değişime ayak direten örgütler amaçtan uzaklaşıp, zararlı bir yapıya dönüşür. Bu nedenle okullarda denetim sadece müfettişlere bırakılamaz. Öğretim lideri olan okul müdürü aynı zamanda öğretim süreçlerini denetleyip değerlendirir.

Değerlendirmenin amacı kanıtlamak değil, geliştirmektir. Değerlendirme bir modele dayalı olmalıdır. Model, kuramsal bir çerçeve oluşturur, nelerin değerlendirileceğini belirleyerek rastlantısallığı önler. Değerlendirmede, kurumun planlarla belirlenen amaçlara ulaşma derecesi, belli sürelerdeki verimlilik-ürün-kazanç durumu, gelişme düzeyi gözlemlenir(Başar, 1993: 42-45).

Öğretim lideri olarak, okul müdürü programın ne kadar iyi ya da uygulamaların ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmekle sorumludur(Bergman, 1998: 5).

Denetim modeli uygulaması ve gelişimi öğretme-öğrenme süreçlerine odaklanmalıdır. Denetim programlarının amacı yüksek kalitede öğretim elde etmektir. Herhangi bir denetim ya da değerlendirme programı şunları amaçlar(Bergman, 1998: 58-60):

- Öğretimsel performansı geliştirmek
- Mesleki gelişme ve ilerlemeyi sağlamak
- Öğretmene yardım sağlamak için bir sistem kurmak
- Etkili öğretim uygulamalarını pekiştirmek
- Mesleki gelişim için amaç belirlemek
- Organizasyonel amaçlar ve personel gelişim ihtiyaçları için önerilerde bulunmak
- Personel kararları konusunda temel veriler sağlamak.

Formal ve informal gözlemler yoluyla programın uygulanmasını kontrol etmelisiniz. Eğer yeni bir program benimsetiliyorsa, yeni uygulama ya da materyalin kullanımında bir dersi izlemeyi isteyebilirsiniz. Öğretmenlere dönüt vermek esastır. Yeni programın uygulanmasını izlerken, öğretmenlerin bazı riskleri aldığı hatırlanmalıdır program geliştirmeyi denetlemek ve programın etkisini değerlendirmektir (Bergman, 1998: 5).

Son yıllarda okul müdürlerinin rollerinde meydana gelen değişimler de okul müdürlerinin denetim etkinliklerine daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu gelişmeler arasında en önemlisi belki de, okul müdürlerinin artık birer öğretim lideri olarak görülmesidir. Buna göre okul müdürlerinin birer öğretim lideri olarak, öğretmenlerin sınıf içindeki öğretim etkinliklerini denetlemeleri ve bu etkinlikleri geliştirici yönde etkinlikler düzenlemeleri gerekmektedir. Yani okul müdürlerinin odalarından çıkmaları, okullarında gezmeleri, sınıf içi etkinlikleri denetlemeleri, öğretmenler ile yakın bir ilişki kurmaları gerekmektedir. Tabi ki bütün bu etkinliklerin amacı eğitim öğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Bütün bu gelişmeler okul müdürlerinin yerine getireceği denetim etkinliklerinin önemini artırmaktadır. Okul müdürlerinin görevleri İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 60. Maddesinde yer almaktadır. Buna göre “*İlköğretim okulu, demokratik eğitim öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir.*

Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.”

Şişman'a göre (2002) denetim; okul çalışanlarına bir yardım eylemi olarak görülmektedir. Bu anlayışın sonucu olarak öğretmen denetiminde temel amaç, öğretmene liderlik yaparak sınıf içindeki davranışlarını etkileme, öğretimle ilgili materyal ve yöntemleri seçme, değerlendirme ve kullanmada ona yardımcı olmak ve böylece öğretimi iyileştirmektir.

Başar'a (1993) göre; okulların, öğrencilerini yetiştirip geliştirebilmelerinin temel koşullarından biri iyi yönetilmeleridir. İyi yönetimin vazgeçilemez parçası ise denetimdir. Çünkü denetim önemli bir süreçtir. Yönetim süreçlerinin sonuncusu olduğundan, denetim yöneticinin görevidir. Örgüt çok genişlemiş veya bazı işler yöneticinin bilgisi ötesinde derinleşmişse, yöneticiye denetim görevlerinde yardım etmek için denetçiler görevlendirilebilir. Bu durumda bile yönetici denetim görevini tümüyle denetçilere bırakmamalıdır. Okul müdürü de okuluyla ilgili her şeyi denetlemelidir.

Müdürler öğretim denetçisi ve aynı zamanda okulun öğretimsel değerlendiricisi olarak hizmet etmelidir. Böylece onlar iki şapka giyer. Birinci şapka, değerlendirici, diğer şapka ise, öğretimin geliştirilmesi koordinatörü şapkasıdır. Okul müdürleri bazen informal olarak fakat çoğu kez günün öğretim değerlendirmesini yapmak için bir değerlendirme aracıyla öğretimi gözler(Seifert ve Vornberg, 2002: 188).

Okul yöneticisi aynı zamanda öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda da koordinasyon görevini üstlenir. Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur. Öğretmenler ve yöneticiler yeterliklerini birlikte sınıfa aktarmaya çalışırlar(Çelik, 2007: 39). Ülkemizde öğretim lideri olan okul müdürleri denetime ilişkin görevlerini çoğunlukla yerine getirmemektedirler. Bunun en önemli sebebi de denetimin öğretmenlerce kusur aramaya yönelik bir çalışma olarak algılanmasıdır. Oysaki denetim öğrencinin daha iyi bir eğitim kazanması, öğretmenin geliştirilmesi, olumlu bir iklim oluşturulması,

okul müdürünün öğrenci başarısına ilişkin bilgi edinmesi vb. daha birçok olumlu etkiyi bünyesinde taşır.

V. Amaç Tanımlama

Etkili okul uygulamalarında ve etkili okulun değişmesinde okul yöneticisi kilit bir faktör olarak kabul edilmiştir(Çelik, 2007: 42). Yine herkes okulun başarı ya da başarısızlığı değerlendirildiğinde okul müdürünün anahtar kişi olduğunda hemfikirdir. Öğretmenlerin yeni öğretim model ve stratejileri denemeye cesaretlendirilmesi çok önemlidir. Bu cesaret, okul müdürünün öğretmeni dikkatli bir şekilde dinlediği, kendi öğrenmesi hakkında söylediği şeyleri analiz ettiği zaman ortaya çıkar. Cesaretlendirme öğretmenlere aynı zamanda hata yapma özgürlüğü vermek ve hatanın öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu fark etmektir(Seifert ve Vornberg, 2002: 169-199).

Shellard (2003) göre; öğretimsel liderlik, akademik programları etkili bir şekilde geliştirmeyi amaçlayan ilkeler ve bilgiye sahip kişi anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle öğretimsel liderlik, gelişmeyi gösteren öğrenci başarılarıyla şekillenen eğitim ve öğretimi geliştirmeyi amaçlayan liderlerin yaptığı her şeydir. Bottoms ve O'Neill (2001) Öğretimsel liderlerin gün geçtikçe farklılaşan öğrencilerin ne öğrendiklerine, nasıl bir öğretim gördüklerine zaman, dikkat ve çaba ayırmalıdır(Akt. Grigsby vd.: 2010)

Utaz'a (1998) göre; okul müdürünün rehberlik faaliyetlerine bir üye olarak katılması, öğretmenlere öğretim süreçlerinde bir uzmana kolaylıkla ulaşma olanağı sağlar. Müdür öğretmenler için öğretim stratejileri ve modelleri gösterme fırsatı elde eder. Bu noktada müdür öğretim sürecinde öğretmenle bir katılımcı ve öğretimi geliştirme sürecinde bir oyuncu olmuştur. Parsell ve Cookson yaptıkları araştırmada etkili liderlerin aşağıdaki davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. (Akt. Seifert ve Vornberg, 2002: 169).

1. Akademik hedefleri başarırlar.
2. Yüksek beklenti oluştururlar.

3. Öğretimsel lider olarak görev yaparlar.
4. Güçlü ve dinamikler.
5. Karar alırken çevrelerine danışırlar.
6. Düzen ve disiplin oluştururlar.
7. Kaynak sağlar ve bunları düzenlerler.
8. Zamanı iyi kullanırlar.
9. Sonuçları iyi değerlendirirler.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde öğretim lideri olan okul müdürü hedefe ulaşmak için edinilen tüm ana ve ara amaçları, çalışanlarına açık bir şekilde ortaya koyar ve takipçisi olur. Amaçların tüm çalışanlar tarafından ortak değer olarak algılanması oldukça önemlidir. Bu şekilde okulda bir amaç bütünlüğü sağlanmış olur.

VI. Öğrenci Gelişimini İzleme

Okul müdürleri öğrencilere gerçekte doğrudan öğretim hizmeti vermemelerine rağmen öğrencilerin başarılarından sorumludur. Etkili öğretim sistemleri hakkında öğretmenlerle konuşmak bir okulun öğretim kültürün değiştirmek için ilk adımdır. Bu iletişim öğretmenlere kullanmakta oldukları öğretim sistemlerinin fark edildiğini başlatabilir(Seifert ve Vornberg, 2002, s. 171).

Smith ve Andrews'e (1989) göre, öğrenci başarısının yükselmesi için liderlik eden öğretim liderleri tarafından gösterilmesi gereken dört stratejik eylem tanımlanmıştır(Akt. Whitaker, 1997):

1. *Kaynak Sağlama Rolü*: Öğretmenler, okulun en önemli kaynağıdır. Öğretmenlerin örnek öğretim etkinlikleri tanınmalı ve diğerleriyle paylaşımları için cesaretlendirilmelidirler. Okul Müdürleri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmeli ve sağlık, refah ve mesleki gelişimleriyle gerçekten ilgilenmelidirler. Bu insancıl yaklaşım, risk alma ve olumlu değişime yardımcı olur.

2. *Öğretim Kaynağı Olma Rolü:* Okul müdürü kaliteli öğretimi tanımlar ve mesleki gelişimi sağlayacak dönütler verir.
3. *İletişim Sağlama Rolü:* Müdür çalışanlarla şu temel inançlara göre iletişim kurmalıdır: (1) bütün çocuklar öğrenebilir ve başarılı olabilir; (2) başarı başarıyı getirir; (3) okullar öğrencinin öğrenmesini sağlayabilir ve (4) öğrenme sonuçları öğretim programlarında açıkça tanımlanmalıdır.
4. *Görünür Kişi Olma Rolü:* Okul müdürü görünen bir kişi olmayı başarmak istiyorsa, okulun vizyonuyla tutarlı davranışlar sergilemeli, onları yaşmalıdır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kaynakları organize etmeli, informal yollarla sınıf ortamına katılmalı, personelin kişisel gelişimine öncelik vermeli ve en önemlisi, insanlara doğru işleri yapmalarında yardımcı olmalı ve davranışlarını pekiştirmelidir.

Etkili liderlik ve okul yönetimi, çağdaş eğitim reformları konusunda önemli bir yer işgal etmektedir. Yani; düzenli bir okul iklimi, etkili bir öğrenim ortamını etkili bir yönetim sağlayabilir. Yönetimin liderlik ve öğrenmeyle olan ilişkisini üç bölümde inceleyebiliriz.

1. Öğrencinin iyi bir öğrenim görmesinde en fazla etkili olan liderlik stili tanımlanmalıdır.
2. Öğrencinin öğrenme seviyesini yükseltmek için yapılmasına ihtiyaç duyulan şeyler netleştirilmelidir.
3. Öğretimsel liderlik ve okul yönetimiyle ilişkili bir eğitim anlayışı geliştirilmelidir.

Etkili okulların oluşmasının esaslarından biri olan liderliğin HMI tarafından tanımlanmasından bu yana 20 yıl olmuştur. HMI “bu okulların başarılı olmasındaki temel faktörün müdürün liderlik kalitesi olduğunu vurgulayarak (DES,1997;36) öğretimsel liderlik modelini 3 ana dalda şöyle anlatmaktadır:

- Okulun misyonunu belirleme
- Öğretimsel programları uygulama
- Okul iklimini geliştirme(Hallinger ve Murphy, 1985).

Okulun temel işlevi, öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaktır. Okul sistemi içerisinde, bu temel işlevi desteklemek için oluşturulmuş insan ve madde kaynaklarının okul misyonuna odaklı çalışması, yönlendirilmesi güçlü bir “*öğretim liderliğini*” gerektirir. Okulda asıl işinin “öğretim” olduğunun bilincinde olan okul müdürü okulu, bürosundan değil, derslik ve koridorlarından yönetir. Böyle davranan bir okul müdürü; teknik, insansal, eğitimsel, sembolik ve kültürel yeterliklerin tamamına sahiptir. Okul misyonunu belirleme, eğitim ve öğretim programını yönetme, pozitif öğrenme iklimi yaratma davranış ve görevlerini okul toplumunun katılımını sağlayarak yapar(Torun, 2010: 12).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Kavramı

Örgütler, işlevlerini etkili olarak yerine getirmek amacıyla, istikrar ve devamlılık ihtiyacı duyarlar(Özdemir, 2005: 234). Örgüt belirli bir takım amaçları kendisini sarmalayan bir çevre içinde yerine getirmektedir. Şu halde örgüt bir çevre elemanıdır ve bu çevre içinde hareket etmekte ve ondan etkilenmektedir. O halde örgütsel başarıyı ortaya koyacak her türlü davranış örgütsel çevreden etkilenecektir(Eren, 2008: 45). Örgütler bilindiği üzere bireylerden teşekkül hiyerarşik bir yapıdır. Bireyin örgüte karşı hissettiği duygular, bireyin davranışlarına yön verir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kökeni, Chester Barnard'ın 1938'de tanımladığı “ işbirliğine gönüllü olma” tutumundan hareket ederek “güvenilir rol performansı” ile “yenilikçi ve spontan” davranışlar arasında ayırım yapan Daniel Katz'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Katz'a (1964) göre örgütsel etkinlik için önce çalışanın örgüte katılması, daha sonra güvenilir şekilde kendisinden beklenen belirli rolleri yerine getirmesi ve en nihayetinde de gerektiğinde görev tanımının da ötesine geçecek yenilikçi ve spontan davranışlarda bulunabilmesi gerekmektedir(Akt. Kuşçuluoğlu, 2008: 7).

Alan yazında okul örgütüne mensup üyelerin gösterdikleri rol davranışlar; biçimsel rol davranışları ile biçimsel olmayan rol davranışlar olarak ikiye ayrılmıştır.

Kidwell, Mossholder ve Bennett'a (1997) göre; biçimsel rol davranışı, örgütteki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmıştır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken bu davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamayacaklar, belki de işlerini kaybedeceklerdir. Morgeson (1999): rol ve ekstra rol tanımları, kişiler- örgütler ve içinde bulunulan zaman dilimine göre değişeceği için hangi davranışın rol ve hangisinin ekstra rol olduğu konusunda kesin bir ayırım konulamayacağını ifade eder(Akt. Türker, 2006:11).

Örgütlerde, işgörenlerin gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlar ise farklı isimlerle ele alınmaktadır. Bu biçimsel olmayan davranışlardan *prososyal örgütsel davranış* (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1991), *örgütsel vatandaşlık davranışı* (Organ, 1988, 1990; Graham, 1991; Schnake, 1991), *İyi Asker Sendromu* (Bateman ve Organ, 1983), *fazladan rol davranışı* (Van Dyne ve LePine, 1998) ve *bağlamsal performans* (Motowidlo ve Borman, 2000), son dönemde alan yazında sıkça kullanılan kavramlar olarak göze çarpmaktadır (Akt. Polat, 2007: 59) Biz bu çalışmada Organ, Graham ve Schancke tarafından literatüre kazandırılan “**örgütsel vatandaşlık davranışı**” (ÖVD) deyimini kullanacağız.

Okul başarısı için, göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir unsur örgüt çalışanlarının kuruma karşı aidiyet hislerinin düzeyine bağlı olarak gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlardır. Organ’ın (1988) “resmi ödül sisteminde doğrudan, tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar” dediği örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerde iş görenlerin gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlardır (Akt. Euwema, vd. 2007). Okullarda belli bir biçimi olmayan ve gönüllülüğe esas olan davranışların sergilenmesi, hem örgütün hem de bireyin başarısı için çok önemlidir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak Smith, Organ ve Near tarafından ortaya atılmıştır. Bunlara göre; ÖVD örgüte karşı destek ve diğergamlığını göstermek için kendi resmi görevinin ötesinde örgütteki diğer insanlara da yardım etme niyetiyle istekli olarak yapılan davranışlardır. Literatürde ÖVD üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar

- Örgütün değerleri ve amaçlarına duyulan inanç ve içselleştirme.
- Örgüt için fedakârlık yapmayı istemek.
- Örgütün bir üyesi olmak için azim göstermek. (Akt. Yılmaz ve Bökeoğlu, 2008).

LePine, Erez ve Johnson, (2002) Organ'ın 1983'de yaptığı ilk örgütsel vatandaşlık tanımını 1997'de yeniden düzenleyerek, ÖVD kavramını; yine örgütün resmi ödüllendirme sistemi kapsamına girmemekle birlikte “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik ortamı zenginleştirici ve devamını sağlayıcı davranışlar” şeklinde yeniden tanımlamıştır(Akt. Kuşculuoğlu, 2008: 7).

Karaman, Yücel ve Dönder'e (2008) göre; günümüz örgütleri, görevlerinde titiz ve dakik davranan, işini savsaklamadan içten çalışan, gözetim ve denetim yapılmadığı anlarda dahi kurallara uyan, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, mecbur olmadığı halde ek görevler alan, okul meselelerine daha fazla kafa yoran, dedikodudan uzak durup, kurumun sırlarını saklamaya özen gösteren çalışanlara her zamankinden fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu tür davranışlara ise örgütsel vatandaşlık davranışları denilmektedir. Yine Ölçüm ve Çetin'e (2004) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olduğundan, emir verildiğinden ya da telafi etmek için yapmazlar. Bu özverili eylemleri iş tanımı içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar(Buluç, 2008: 579).

Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997: 137) göre, çalışma arkadaşını geliştirme ve yönetsel üretkenlik sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgütteki verimliliğin artmasına yardımcı olur. Tecrübeli bir çalışan gönüllü olarak yeni işe başlayanlara işi öğrettiği zaman, bu yenilerin hızlı bir şekilde üretken hale gelmesine ve dolayısıyla çalışma biriminin veriminin artmasına yardımcı olur. Benzer bir şekilde, zaman içinde “yardımcı olma davranışı” bir çalışma grubunda en iyi yöntemlerin yayılma mekanizması haline gelmesini sağlayabilir. Çalışanlar birim performansının artması için, önemli önerilerde bulduklarında ve bunlarla ilgili geribildirim aldıklarında yönetsel üretkenlik artar. Bu da, yöneticinin bir kriz yönetimi durumuna düşmesini engeller(Akt. Özer, 2009: 48).

Yöneticilerin personelle ilgili ödüllendirme, eğitim gibi idari kararları alırken ve performans değerlendirmesinde, ÖVD’ni en az rol davranışları kadar dikkate aldıkları çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir (MacKenzie ve diğerleri, 1991, 1993; Podsakoff, MacKenzie, ve Hui, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Podsakoff ve diğerleri, 2000). Bu durumda hem yöneticilerin ÖVD’ni içeren rol beklentileri hem de çalışanın iş sorumluluklarını daha geniş tanımlaması ile artan rol algısı, örgütsel vatandaşlık davranışların biçimsel iş gereklerinin bir parçası olarak gösterilmesini etkilemektedir. Blakely, Srivastava, Moorman’a (2005) göre; kişi ne kadar çok içsel kontrol odaklı olur ve ne kadar çok işini hayatının merkezine koyarsa; iş sorumluluklarını o derece geniş tanımlar ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı diye tanımlanan davranışları gösterir (Akt. Türker, 2006: 11).

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach’a (2000) göre; işgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün genel anlamdaki performansını ve başarısını arttırmaktadır. Araştırmacılar bu durumu; “yardım etme” davranışının çalışma arkadaşlarının performansını arttırması, işgörenlerin “nezaket” ve “sportmenlik” davranışları sayesinde yöneticinin kriz durumlarıyla uğraşmak zorunda kalmaması ve vaktini daha stratejik işlere ayırabilmesi, “vicdanlılık” davranışları sayesinde denetim masraflarının azalması ve kaynakların daha etkili kullanımının sağlanması gibi faktörlerle açıklamaktadırlar (Akt. Karakuş, 2008: 58, Özer, 2009: 48).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuruma katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- Kurum içinde hem yardım edenin hem de yardım edilenin iş tatmini artacaktır.
- İş yerine yani çalışma ortamına duyulan bağlılık artacaktır.
- Motivasyon artacaktır.
- Çalışmanın sonucunda kalite ortaya çıkacaktır.
- Örgüt performansının sürekliliği sağlanacaktır.
- Örgüt çevresel değişikliklere daha iyi ve daha çabuk uyum sağlayacaktır.
- Çalışanların ve yönetimin verimliliği artacaktır (Samancı, 2006: 37).

Genel çerçeveye izlediğimizde örgütsel vatandaşlık davranışının okullarımızdaki çalışanlar arasında etkinliğinin sağlanması, eğitim politikamızın hedefe ulaşmasında önemli ölçüde destek sağlayacaktır. “Okulu müdürün yönettiği” ilkesini göz önünde bulundurursak araştırmamızın önemi bir kez daha görülecektir.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD örgüte herhangi bir maliyeti olmayan görev dışı gönüllü davranışlardır. Fakat bu hususlar çalışanların iş tanımlarında veya iş akitlerinde belirtilmemiş boşlukları doldurmada önemli bir rol oynarlar(Dönmez, 2007: 1).

Podsakoff ve meslektaşları (2000), örgütsel vatandaşlık davranışlarını yedi (7) başlık altında toplamıştır:

- ✓ **Yardımseverlik (Helping Behavior):** İş arkadaşlarına yardım etmek ve iş ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek problemleri önlemektir.
- ✓ **Centilmenlik (Sportsmanship):** İş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikâyet etmemek, kendi önerilerine iş arkadaşlarının uymamasına kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak ve kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmektir.
- ✓ **Örgütsel Sadakat(Organizational Loyalty):** İyiliğin yaygınlaştırılması, örgütün korunması, örgütsel amaç ve hedeflerin savunulması, desteklenmesi ve aktarılmasıdır. Örgütsel sadakat, örgütün dışarıdaki kişilere karşı yüceltilmesi, dış tehditlere karşı savunulması, korunması ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalınmasıdır.
- ✓ **Örgütsel Uyum(Organizational Compliance):**Hiç kimse örgütsel kurallara, düzenlemelere ve süreçlere uymasa bile, uymaktır.
- ✓ **Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative):** Bir bütün olarak örgütsel performansı artırıcı ya da iş arkadaşlarından birinin görevine katkı sağlayıcı yenilik yapmak veya yaratıcılık göstermek, kendisine verilen bir görevi yerine getirmek için fazladan çaba harcamak, azim göstermek, fazladan sorumluluk üstlenmek ve iş arkadaşları ile rekabete girişmektir.

- ✓ **Üyelik Erdemi (Civic Virtue):** Bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek, örgüt yönetimine etkin bir biçimde katılma isteği göstermek ve örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri izlemek ve kollamaktır.
- ✓ **Kendini Geliştirme (Self Development):** Kendi bilgi, yetenek ve niteliklerini geliştirmek, bunun için öğrenmeye önem vermek, kurslara gitmek ve kendini geliştirme yönünde çaba harcamaktır.

Araştırmalarda buna benzer birçok sınıflandırmaya rastlamak mümkündür. Organ'a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı beş öge olarak tanımlamıştır. Pek çok araştırmanın (Chattopadhyay, 1999; Deluga, 1994; Moorman, 1991, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Tansky, 1993; Witt, 1991, Polat, 2007) Organ'ın yapmış olduğu sınıflamayı benimsenmesi ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket formuna (Akt. Polat, 2007: 68) uygun olması nedeniyle bu çalışmada Organ'ın (1988) tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları kullanılmıştır. Bunlar:

1. Yardımlaşma (Helping behavior-Altruism)
2. Nezaket (Courtesy)
3. Vicdanlılık (Conscientiousness)
4. Centilmenlik (Sportmanship)
5. Sivil erdem (Civic Virtue)'dir.

2.2.2.1. Yardımlaşma (Helping behavior- Altruism)

Literatürde yardımlaşma, özgecilik, kişiler arası yardımlaşma, iş arkadaşlarına yardım, iş arkadaşlarıyla yardımlaşma ve işbirliği gibi benzer şekillerde isimlendirilmiştir.

Yardımlaşma örgüt ile ilgili bir görevde veya sorunda diğer bir çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup, işe gelemediği bir günde onun işini üstlenmek, diğerlerini düşünme biçimindeki örgütsel vatandaşlık davranışına örnek gösterilebilir. Bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha fazla başkalarının

derdinin dinleyen, herkesten daha fazla diğer çalışanlara yardım eden kişilerin davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003).

Kendisinden doğrudan istenmese de, gönüllü olarak iş arkadaşlarına işle ilgili problemlerinde yardım etmek gibi yardımseverlik davranışları, işle ilgili herhangi bir problemi olan kişiye yapılan her türlü yardım davranışını kapsar(Organ, 1988: 8). Yardımlaşma davranışı iki boyutta incelenmiştir(Podsakoff ve diğerleri, 2000: 516).

a) İşle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek

b) İş arkadaşlarına, işle ilgili problemlerin çıkmasını önleyerek ya da onları bu konuda uyararak gönüllü olarak yardımcı olmak

2.2.2.2. Nezaket (Courtesy)

Düşünceli olmak, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemek için tedbir almak (Organ, 1988: 12) bir başkasını, işle ilgili problemlerinin ortaya çıkmasını önleyerek ya da o kişiyi bu konuda uyararak korumak.

Nezaket kavramı, aynı örgütte görev yaptığı diğer iş görenlerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek olası problemleri önceden sezip tespit etmeyi, bu problemlerin ortaya çıkmasını önlemek için ya da bu problemlere çözüm sağlamak için çalışmayı, diğer işgörenlerin haklarına saygı göstermeyi ve onlarla iyi geçinmeyi kapsamaktadır(Organ, 1988).

Gelecekte olası problemleri tahmine yönelik doğrudan davranışları içeren nezaket kavramı, bu tür davranışlar eyleme başlamadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan faaliyetlerdir ya da tehdit edici faaliyetlere karşı organizasyondaki diğer bireyleri uyaraktır. Nezakete dayalı bilgilendirme, daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisindedir. İş arkadaşlarının olası problemlerinin doğmasını engellemek

için önlemler alarak diğerlerine yardım etmeyi Organ "nezaket" kavramı olarak ifade etmektedir. Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır(Aktay, 2008: 64).

2.2.2.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)

Vicdanlılık kavramı Organ (1988) tarafından “sorumluluk sahibi olmak, işinde titiz davranmak, dakiklik, iç tutarlılık boyutu işini en iyi şekilde yapmak için titizlenmek ve en ince detayları dikkate almak davranışları” olarak ifade edilmiştir.

İşgörenin, örgütün kurallarını ve düzenlemelerini kabul ederek bunları içselleştirmesi ve bunun sonucu olarak da hiç kimse onu izlemese ve denetlemese bile bunlara tam anlamıyla uymasını ifade etmektedir. İşgörenin aldığı paranın hakkını verebilmek için bütün gücüyle çalışması, işteki zamanını boş uğraşlarla geçirmeden ve kaytarmadan işinin gereğini yapmaya çalışması ve örgütün kaynaklarını boşa harcamamaya çalışması bu davranışlara örnek olarak verilebilir(Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışın ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. İşe devamlılık bu tür bir davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinleri kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikler dolayısıyla işine bir süre devam edememesi vb durumlar, o çalışan için bunlar çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde çaba gösteren çalışanların davranışları, Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır(Aktay, 2008: 63).

2.2.2.4. Centilmenlik (Sportmanship)

Çalıştığı kurumda “işle ilgili ortaya çıkması kaçınılmaz olan haksızlıkları ve rahatsızlıkları şikâyet etmeden, haklılığını ispata çalışmadan durumu bir yurttaş tavrıyla tolere etmek, hoş görmek (Organ, 1990: 96)” davranışı literatürde centilmenlik bazen de sportmenlik olarak tanımlanmıştır. Örneğin şikâyet etmek için neden varken, çalışanın buna başvurmaması bu tür bir davranıştır.

İşgörenin, örgüt içinde karşılaştığı ve kaçınılmaz nitelikte olan sıkıntı verici durumlara, kendisine yüklenen ağır vazifelere ve iş yüküne tahammül etmesi, bunlardan dolayı şikâyet etmemesi ve söylenmemesi centilmenliktir. Bu davranışlar içinde olan işgörenler, basit meselelerle uğraşmak yerine örgütün uzun vadedeki büyük hedeflerine odaklanmakta, gerektiğinde sınırlarına hâkim olmasını bilmekte ve fayda getirmeyen çatışmalardan uzak kalmaktadırlar(Organ, 1988).

Centilmenlik bulunduğu örgütte diğer çalışanlara göre daha az şikâyet eden, işle ilgili olumsuzlukları fazla büyütmeyen kişilerin bu davranışları bu boyutta yer alır (Ünal, 2003).

Topaloğlu'na(2005) göre centilmen bir işgören yalnızca diğer çalışanlar tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruyan, diğer çalışanlar kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilen ve diğer çalışanların düşüncelerine de saygı duyan kişi olarak nitelendirilebilir.

Her örgütte ister istemez zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri büyütmez(Özer, 2009: 53).

2.2.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

İyi insan hedefe götüren yolları isteyerek kabul ettiği için *erdem isteyerek ortaya çıkar*, gerçekleşir. Çünkü biz kişilik özelliklerimizin belirlenmesinden kısmen sorumluyuz ve belli bir tip insan olmamızdan dolayı da kendimize şu ya da bu hedefi koyarız(Aristoteles, 1979: 12). Bu çerçevede erdemli insanın, sorumluluk bilinci içerisinde çalıştığı örgütün hedeflerini önemseyen, tüm benliği ile örgütün çıkarlarını gözeten, bu konuda fikirlerini ortaya koyan kişi olduğu söylenebilir.

İşgörenin, örgüt içindeki politik süreçlere ve örgütsel etkinliklere sorumluluk duygusuyla ve yapıcı bir şekilde katılımını ifade etmektedir. Örgütte olup bitenlerle ilgili olarak örgütün faydası adına görüşlerini bildirme, toplantılarda hazır bulunma, kendisine iletilen örgütle ilgili mailleri ve diğer materyalleri okuma, kişisel zamanını ayırarak işiyle ve örgütle ilgili yayınları takip etme ve bu anlamda olup bitenlerden zamanında haberdar olmaya çalışma bu kapsamdaki davranışlara örnek olarak verilebilir. Örgütsel süreçlere yapıcı ve sorumlu katılım olan sivil erdem boyutu, fikirlerini ifade etme dışında, görüşmelere katılma, çevredeki örgütle ilgili gelişmeleri takip etme gibi davranışları içerir(Organ, 1988, 1990: 96).

Erdemlilik, örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığı veya üst seviyede ilgi göstermeyi ifade eder. Erdemlilik boyutunda işgörenlerden toplantılara katılımı, örgüt politikalarına ilgi duyması, örgüt stratejileri konusunda fikir sunması, örgütsel değişimlere ayak uydurması, örgütü için olası tehlikelere karşı çevreyi izlemesi, işyerindeki şüpheli etkinlikleri rapor etmesi, olası tehlikelere karşı hazırlıklı olması beklenmektedir. Sivil erdem, yöneticiye ve örgüte önemli bir dışsal bilgi, örgütsel destek, açıkça konuşma ve birim işlevlerini geliştirme gibi yapıcı önerilerde bulunduğu için gerek yöneticinin, gerekse örgütün performansını artırabilir(Polat, 2007: 74).

Araştırmamızda okul müdürünün sergilediği öğretimsel liderlik düzeyi ile buna karşın öğretmenlerin gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi

irdelenmiştir. Antonioni'ye (2000) göre; çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması; liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır(Akt. Aslan, 2009: 257)

Okullarda çalışan öğretmenlerin kendilerini okulun bir asli unsuru olarak hissedip, okulun etkililiğine gönüllü olarak pozitif bir etkide bulunarak, kendilerini okul örgütünün bir vatandaşı-üyesi olarak sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmeye değer davranışlardır.

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde doğrudan- tam olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, bireye has davranışlardır(Akt. Euwema vd.: 2007). Hunt'a (1999) göre iş görenlerin örgütlerine yönelik olarak gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan genel eğilimi açık ve olumlu doğal davranışlardır(Akt. Polat, 2007). Okullarda görev yapan öğretmenlerin bu davranışları göstermeleri son derece önemlidir.

Eğitimin bireye ulaşmasında öğretmenin yeri çok önemlidir. Nitelikli bireyler ancak aidiyet duyguları yüksek, mutlu ve nitelikli öğretmenlerle kazanılabilir. Günümüzde öğretmenlerin görev yaptığı okula karşı olan tutumlarında gözle görülür değişiklikler yaşanmaktadır. Kendilerini "değersiz hisseden" öğretmenlerin okula karşı olan tutumları da negatif bir şekilde değişmiştir(Dönder, 2006, Mercan, 2006). Okullarda yaşanan sorunların temelinde büyük ölçüde örgütsel adalet, örgütsel güven düzeyinin düşüklüğü ve okuldaki eğitimcilerin örgütsel vatandaşlık davranışını yeterince göstermemesi/gösterememesi olarak düşünülebilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemelerinde, Okul Müdürlerinin yönetim tarzının ve okul yönetiminde sergiledikleri liderlik tipinin etkili olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmamızın da konusunu oluşturan öğretimsel lider davranışını sergileyen Okul Müdürünün bulunduğu bir okulda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını daha yüksek düzeyde göstermeleri beklenir.

Okul dediğimiz eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile birlikte, buralarda eğitim gören öğrencilerin daha nitelikli bireyler olarak toplumsal çevreye girecekleri açıktır. Okulları yöneten okul müdürlerinin bu gerçekten hareketle öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri kaçınılmazdır.

İnsanla uğraşmak ve ona şekil vermek oldukça zordur. Bununla birlikte öğrenci sayısının giderek artmasına bağlı olarak öğretmen başına düşen öğrenci sayısındaki artış, toplumsal beklentilerin giderek artması, okullardaki teknolojik yetersizlikler, öğretmenlerin ücretlerini yetersiz algılaması vb gibi yetersizlik ve olumsuzluklar öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Bütün olumsuzluklara rağmen, toplum mühendisi olan öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bu olumsuzluklar ve güçlükler öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları artırılarak aşılabılır.

2.2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretimsel liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının(ÖVD) eğitim kurumlarındaki uygulamalarıyla ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde eğitim yönetimi alanında alanyazında doğrudan öğretim liderliği konu alan ilk araştırmanın Gümüşeli (1996a) tarafından yapıldığı anlaşılmıştır. Gümüşeli'nin, "İstanbul İli'ndeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek ve bu görevleri yerine getirirken kendi kişisel özellikleri ile okulun örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya çıkarmak olmuştur. Araştırmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Müdür algılarına göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerinden, okulun amaçlarını açıklama varlığını hissettirme öğretmeleri çalışmaya özendirme olmak üzere dört görevi her zaman yaptıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır.
2. Okulun amaçlarını geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, öğretim zamanını kullanma, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulamadan oluşan yedi görevi çoğunlukla yerine getirdikleri görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ışığında, müdürler kendilerini öğretim liderliği konusunda yeterli görmektedirler.
3. Öğretmenlere göre ise müdürler, kendi algılarından daha düşük derecede bu görevler yerine getirmektedirler.
4. Hizmet içi eğitim kurslarına 1-2 kez katılan müdürler, hiç katılmayanlara göre eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, son olarak da öğrencileri öğrenmeye özendirme anlamlı olarak daha yüksek düzeyde yerine getirdiklerini algılamışlardır.

Şişman tarafından (1996) yapılan “Etkili Okul Yönetimi” konulu araştırmanın amacı; Eskişehir İli’ndeki ilköğretim okullarında görevli müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını ne ölçüde yerine getirdikleri belirlemek istenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre; müdürlerin okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, düzenli öğrenme-öğretme çevresi ve iklimi oluşturma boyutlarında yer alan davranışları çoğunlukla yerine getirdiklerini algılamaktadırlar. Diğer yandan öğretmenler; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yer alan öğretim liderliği davranışlarını müdürlerin ara sıra yerine getirdiklerini algılamaktadırlar(Şişman, 2002, 140-155).

Tanrıöğen (1998)’in yaptığı, “Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları” konulu araştırmanın amacı temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışlarını belirlemektir. Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Öğretimsel Liderlik Envanteri aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

1. Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları; öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme şeklinde altı boyuttan oluşmaktadır.
2. Kadın ve erkek öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Başka bir deyişle cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin öğretimsel liderlik konusundaki beklentilerini etkileyici bir etken olmadığı ileri sürülebilir.
3. Kıdem değişkeninin öğretmenlerin bekledikleri öğretimsel liderlik beklentilerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Kıdemi 11 yıl ve üstü olan öğretmenlerin beklenti puanları ortalaması, kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin beklenti puanlarının ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olarak bulunmuştur.
4. Devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Taş (2000) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri” konulu araştırma sonunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlere göre yöneticiler, okulun çevresini öğrenme ve öğretmeye uygun hale getirmek için çalışma, yeni göreve başlayan öğretmenlerin yetiştirilmesi için imkân ve ortam sağlama, öğretim etkinliklerinin yıllık plana uygun olarak yapılmasını sağlama, okul ile çevre arasında öğretim konusundaki çatışmaları gidermek için çalışma, öğretmenler kurulunca alınmış olan kararlara uyma, öğretime yardım eden bir okul atmosferi geliştirmeye ilişkin davranışları her zaman yerine getirmektedirler.
2. Yöneticilere göre ise, öğretmen ve velilerle işbirliği yapma, yeni göreve başlayan öğretmenlerin yetişmesi için imkân ve ortam sağlama, öğrenmeyi engelleyen problemlerin temeline inerek çözmeye çalışma, öğretmenler kurulunca alınmış olan kararlara uyma, çalışanlar için güven ortamı oluşturma davranışlarını her zaman yerine getirmektedirler.
3. Öğretmenlere göre; müdürler, personelini değerlendirirken öğretmenin mesleğindeki başarısı ve kişiliği ile bütün olarak değerlendirme davranışını nadiren göstermektedirler.

Aksoy (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini” adlı araştırmanın amacı; Aydın il merkezinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini hangi düzeyde gerçekleştirdiklerini, öğretmen görüşleri açısından belirlemektir. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1-İlköğretim Okulu yöneticilerinin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması rolüne sahip olma düzeyleri konusunda en üst düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun genel amaçlarını, öğretmen ve öğrencilere açıklamadır. Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda en alt düzeyde gerçekleştirdikleri öğretimsel liderlik rolü; okulun amaçlarını geliştirirken öğrencilerin başarı durumlarından yararlanmadır.

2- İlköğretim Okulu yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetme öğretimsel liderlik rolüne ilişkin her zaman yerine getirdikleri roller olarak; derslerin zamanında başlatılmasını ve bitirilmesini sağlaması bulunmuştur. Buna karşılık; okul yöneticisinin sınıf içi öğretim zamanının etkili kullanılmasını sağlamak için sınıfları ziyaret etme boyutundaki öğretimsel liderlik rolünü diğer rollere göre daha alt düzeyde gerçekleştirilen bir rol olarak bulunmuştur. Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi öğretimsel liderlik boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, okul ve sınıf içindeki davranışlarıyla üstün başarı gösteren öğrencileri ödüllendirmesini belirtmişlerdir. Buna karşılık, okul yöneticilerinin sınıf içi öğretimi değerlendirirken öğrenci çalışmalarını da gözden geçirme çoğu zaman yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur.

3- Öğretmenler, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rol boyutuna ilişkin çoğu zaman yerine getirdikleri öğretimsel liderlik rolü olarak, öğretmenlerin üst düzeyde performans göstermelerini teşvik etmelerini belirtmişlerdir. Buna karşılık okul yöneticilerinin özel çaba ve gayretlerinden dolayı öğretmenleri yazılı olarak takdir etme rolü ile öğretmenler için konferanslar vermek için okul dışından konuşmacılar çağırma rolü ara sıra yerine getirilmekte olan bir öğretimsel liderlik rolü olarak bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma öğretimsel liderlik rol boyutuna ilişkin her zaman yerine getirdikleri rol olarak, öğrenci başarısını artırmak için aile ve çevrenin okula desteğini sağlaması olarak belirtmişlerdir.

4- İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolüne sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri, meslekteki kıdemleri, mezun oldukları en son okullar ve branşlarına göre değerlendirmelerinin sonuçları araştırmanın bu bölümünde yer almaktadır.

5- İlköğretim Okulu yöneticilerinin öğretimsel liderliğin okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetme, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi, düzenli öğretme- öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma boyutlarında cinsiyetlerine göre. 05 düzeyinde anlamlı bir farklılık yoktur. İlköğretim okulu

yöneticilerinin, öğretimsel liderliğin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi liderlik boyutundaki rollerini yerine getirme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre .05 düzeyinde anlamlı fark vardır. İlköğretim okulu yöneticilerinin, öğretimsel liderliğin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi ve öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili öğretmen görüşlerinde öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

6- Okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması, eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi, öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutundaki rolleri gerçekleştirme düzeyini değerlendirmelerinde öğretmenlerin branşlarına göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

7- Yöneticilerinin eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetilmesi ile öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi boyutundaki rollerini gerçekleştirme düzeyini öğretmenlerin değerlendirmelerinde, yöneticilerin kıdemine göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

8- Yöneticilerinin öğretimsel liderliğin öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi rolünü gerçekleştirme düzeyini öğretmenlerin değerlendirmelerinde yöneticilerin branşlarına göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Diğer boyutlarda ise yöneticilerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

9- Yöneticilerin öğretimsel liderliğin belirlenen boyutlarını yerine getirme düzeyini öğretmenlerin değerlendirmelerinde yöneticilerin hizmet içi eğitime katılıp katılmama durumuna göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

10- Okul büyüklüğü değişkeninin yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerini yerine getirme düzeylerinde bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir.

Berdebek (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öz Yeterlikleri Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmada Kurşunoğlu (2008), Tanrıöğen (1998) tarafından geliştirilen “Öğretimsel Liderlik Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen

bulgular aşağıdadır.

1. Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algı puanları “orta” düzeydedir.
2. Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algı puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.
3. Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algı puanlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.
4. Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark görülmektedir.
5. Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin algılarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Arslan (2009) tarafından yapılan “Yeni İlköğretim Programının Uygulanmasında İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Veri toplama aracında yer alan tüm maddelere göre bir değerlendirme yapıldığında ilköğretim okulu yöneticilerinin yeni ilköğretim programının uygulanmasında öğretimsel liderlik rollerini orta düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir.
 - a) Okul yöneticileri amaçları açıklama boyutunda yer alan öğretimsel liderlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bu boyutta en üst düzeyde gerçekleştirilen davranış “programın amaçlarını öğretmenlere açıklama”, en düşük düzeyde gerçekleştirilen davranışlar ise “programın amaçlarını öğrencilere açıklama” ve “programın amaçlarını velilere açıklama” olarak bulunmuştur.
 - b) Kaynak sağlama boyutunda yer alan öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin bulgular okul yöneticilerinin bu davranışları üst düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

c) Okul yöneticileri programın uygulanması ve öğretimi yönetme boyutunda yer alan öğretimsel liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler.

d) Okul yöneticilerinin yeni ilköğretim programının uygulanmasında mesleki gelişimi sağlama boyutunda yer alan öğretimsel liderlik davranışlarından “program ile ilgili mevzuat, eğitim-öğretim genelge ve yönetmelikler hakkında öğretmenleri bilgilendirme” davranışını yüksek seviyede, “sınıflarda örnek dersler vererek, öğretmenlere rehberlik etme” davranışını ise düşük seviyede gerçekleştirmektedirler. Diğer maddelerde yer alan davranışları ise orta düzeyde gerçekleştirmektedirler.

e) Denetleme ve değerlendirme boyutunda yer alan öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin bulgular bu davranışları ilköğretim okulu yöneticilerinin orta düzeyde gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

2. Sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdemlerine göre yeni ilköğretim programının uygulanmasında okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin bütün boyutlarda en olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

3. Sınıf öğretmenlerinin mezun oldukları okullara göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin görüşleri incelendiğinde eğitim yüksek okulu mezunu öğretmenlerin en olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

İşbaşı (2000) tarafından gerçekleştirilen “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü” adlı çalışmada, çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü araştırılmak üzere bir otel örgütünde çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) göstermelerinde yöneticilerin rol ve davranışlarının, yönetim tarzlarının etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Dönder (2006) yaptığı “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Bürokrasi” adlı çalışmasının amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine

göre ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık davranışlarına bürokrasinin etkisini incelemektir. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Örgütsel vatandaşlığın boyutları; yardımseverlik, vicdanlılık, örgütsel erdem, fevri olmama (Sportmenliktir).
- Örgütsel vatandaşlığın boyutları arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Bürokrasi okul örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarını etkilemektedir.
- Okulların kuralcı bir tarz ile yönetilmesi okulun atmosferini olumsuz olarak etkilemektedir.
- Herkesin kurallara uyup uymadığının titizlik ile takip edilmesi okullarda öğretmenlerin birbirilerine rehberlik etmeleri ve yardımcı olmaları gibi davranışları sergilemelerine neden olmaktadır.
- Öğretmenler idareyi desteklemediği sürece işini iyi yapmanın bir önemi olmadığına inanmaktadır.
- İlişkilerin resmileştiği okullarda öğretmenlerin medeni cesaretleri kırılır.
- Kendini aciz hisseden öğretmenin hayattan aldığı mutluluğun az olduğunu düşünür.
- Eğitim ve deneyimleri dikkate alınmadan görevlendirmeler yapılsa da öğretmenler okulun gelişmesi için kafa yorup titiz davranabilmektedirler. Bu sonuç oldukça ilginçtir.
- Uzmanlaşmama arttıkça öğretmenler kendilerini aciz hissetmektedirler.
- Öğretmenler kıdemleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemektedirler.
- Kurumunun itibarını korumaya çalışan öğretmenler hayattan mutluluk duymaktadırlar.
- Öğretmenliğe girişte kişisel özellikler dikkate alınarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek derecede sergileyebilecek kişilere öncelik verilir.

Pirali (2007) yaptığı “ Türk Eğitim Sektöründe İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri” adlı

çalışmasında Ankara'daki özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet algılamalarının özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD'nı önemli miktarda açıkladığını ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar örgütsel bağlılık ve prosedürel adalet algılamaları çerçevesinde yorumlanmış ve irdelenmiştir.

Polat (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora çalışmasında ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini saptayarak; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algı düzeyleri “yüksek düzeyde” bulunmuştur. Bu sonuç Türkiye'deki benzer araştırmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) alt boyutlarından en çok gösterilen “vicdanlılık” olup “çok yüksek düzeyde” algılanmıştır. Bu sonuç Türkiye'deki diğer araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Buluç (2008) “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı tarafından yapılan analiz sonuçlarına göre; örgütsel sağlık ile vatandaşlık davranışları arasında büyük ölçüde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, okulda kurumsal, yönetsel ve teknik düzeyde örgüt sağlığının iyi olması ile öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının derecesi arasında bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, okulun örgüt sağlığının iyi olmasının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesi, doğal olarak bu durumun okulun

ve öğretmenlerin performansını da olumlu yönde etkilemesi beklenebilir.

Aktay (2008) yaptığı “Yönetici Ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında, Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

1.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık cinsiyet durumlarına göre alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda herhangi bir farklılaşma olduğu görülmemektedir.

2.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yaşlarına göre; yardımseverlik, sportmenlik, alt boyutlarında herhangi bir farklılaşma görülmemekle birlikte gönüllülük, vicdanlılık, örgütsel erdem, alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin, 21-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla gönüllülük, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin 21-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazla örgütsel erdeme sahip oldukları görülmektedir.

3.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık medeni durumlarına göre; örgütsel erdem, sportmenlik, alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda herhangi bir farklılaşma görülmemekle birlikte gönüllülük, vicdanlılık, yardımseverlilik, alt boyutlarında farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre gönüllülüğe sahip olmakla birlikte, bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla vicdanlılık ve yardımseverliğe sahip oldukları görülmektedir.

4.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık mesleki kıdemlerine göre; örgütsel erdem, yardımseverlilik alt boyutlarında herhangi bir farklılaşma görülmemekle birlikte gönüllülük, vicdanlılık, sportmenlik alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-5 ile 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha fazla gönüllülük, vicdanlılık, sportmenlik ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip

oldukları görülmektedir.

5.Ortaöğretim görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık okuldaki görev sürelerine göre; örgütsel erdem, sportmenlik, yardımseverlik alt boyutlarında herhangi bir farklılaşma görülmemekle birlikte gönüllülük, vicdanlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir. 6-10 yıl grubundaki öğretmenlerin 1-5 yıl grubundaki öğretmenlere göre daha fazla gönüllülük, vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları görülmektedir.

6.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık okuldaki görevlerine göre; örgütsel erdem, yardımseverlik, sportmenlik alt boyutlarında herhangi bir farklılaşma görülmemekle birlikte gönüllülük, vicdanlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla gönüllülük ve örgütsel vatandaşlık davranışına sahip oldukları görülmekle birlikte, öğretmenlerin yöneticilere göre daha fazla vicdanlılığa sahip oldukları görülmektedir.

7.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları çalışma şekline göre alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda herhangi bir farklılaşma olduğu görülmemektedir.

8.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim durumlarına göre alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda herhangi bir farklılaşma olduğu görülmemektedir.

9.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık gelir düzeylerine göre alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda herhangi bir farklılaşma olduğu görülmemektedir.

10.Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık mesleki yayınları takip edip etmeme durumlarına göre; gönüllülük, vicdanlılık, örgütsel erdem, yardımseverlik, sportmenlik alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı genel boyutunda farklılaşmakta olduğu görülmektedir.

Özer (2009) “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında; Nevşehir il merkezi,

merkeze bağı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini algılama ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini tespit amaç edinmiştir. Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin analiz edildiği bu araştırmadaki bazı temel tespitler şunlardır:

- Okul yöneticileri serbestlik tanıyan liderlik ve sürdürümcü liderlik davranışlarına nazaran daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilemekte ve giderek dönüşümcü liderlik davranışları okullarda hâkim olmaya başlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik boyutunda, öğretmenler eğitim-öğretimle ilgili konularda kendilerinde mevcut araç-gereçleri diğer öğretmenlerle paylaşmakta ve okula yeni katılan bir öğretmenin işe uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- Üstün görev bilinci boyutu ile ilgili olarak, öğretmenler ders aralarını uzatmayıp vaktinde derslerine girip çıkmakta ve kişisel işlerini mesai saatleri dışında yapmaktadırlar.
- Nezaket boyutu ile ilgili veriler incelendiğinde, öğretmenler diğer öğretmenlerin haklarına saygı göstererek mesai arkadaşları için problem yaratmamaya gayret göstermektedirler.
- Öğretmenlerin centilmenlik konusunda en sık gösterdikleri davranışlar, okul ve işleri konusunda problemlerden ziyade olayların olumlu yönünü görmeye çalışmaları ve zamanlarının çoğunu önemsiz sorunları büyütmeden, önemli-öncelikli sorunları çözerek geçirmeleridir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ele alındığında, öğretmenler okul bünyesinde yapılan değişimlere ayak uydurmakta ve sürekli okulun tanıtımı ve imajının geliştirilmesi etkinliklerinde gönüllü olarak görev almaktadırlar.
- Genel olarak öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek düzeylerde sergilemektedirler. Bunun öğretmenliğin birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de saygın bir meslek olarak kabul görmesi ve toplumun önemli kısmı tarafından en fazla tercih edilen meslek olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

- Dönüşümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmamasına karşın bir bütün olarak örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak, 21-30 yaş aralığındaki öğretmen grubunun diğer yaş gruplarına kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi daha düşüktür.

2.2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde öğretim liderliği alanında 1980 sonrasında daha çok araştırma yapılmış olduğu göze çarpmaktadır. Bunun nedeni olarak teknolojideki gelişmeler ile veri toplama ve değerlendirmedeki ilerlemeler düşünülebilir. Çalışmamızın bir diğer ayağı olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) üzerine yapılan araştırmaların çoğu işletmelere ilişkin çalışmalardır. Eğitim kurumlarında ÖVD'nin incelenmesi bu anlamda yeni sayılabilir. Bu çerçevede öğretim liderliği ile ÖVD alanında yapılan araştırmalardan birkaçı özet halinde bu başlık altında sunulmuştur.

Öğretim liderliği araştırmalarından dikkate değer birisi Hallinger (1983) tarafından yapılmıştır. Araştırmacı yaptığı bu çalışmada California'da San Jose kenar mahallelerindeki on ilkokul müdürünün öğretim liderliği davranışlarının örgütsel ve bireysel değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için kısa adı PIRMS olan ve sonradan birçok araştırmada kullanılan bir araç geliştirerek; okul müdürleri, öğretmenler ve bölge yöneticilerine uygulamıştır. Hallinger araştırmasında özetle şu sonuçlara ulaşmıştır:

1.Genel olarak müdürlerin eğitim programı ve öğretim yönetimine ilgi dereceleri, literatürdeki beklentilerden daha yüksek olmuştur. Bununla beraber, belirli

politikalar uygulamalar ve davranışlar bakımından okullar arasında farklılıklar görülmüştür.

2.Müdürlerin öğretimi denetleme ve değerlendirme görevini yerine getirme düzeyleri, daha önceki araştırmalarda belirlenenden yüksek olmuştur.

3.Müdürlerin genellikle öğrencileri hedef kitle olarak görmedikleri; bunun için de öğrencilerle sık ilişki kurmaya ve sürdürmeye çok az çaba gösterdikleri anlaşılmıştır.

4. Okulların çoğunun öğretim zamanını korumaya ilişkin politika ve uygulamalardan yoksun olduğu; bunun aksine, müdürlerin öğretim zamanının etkili kullanılması için sınıf uygulamalarını izlemeye çaba gösterdikleri anlaşılmıştır.

5.Müdürlerin öğretmen çabaları ve başarısını nadiren açıkça desteklediği anlaşılmıştır. Bunun yerine öğretmenleri güdülemek için onları özel olarak kabul etme ve sicil raporlarına olumlu not yazma davranışlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

6.Müdürlerin genel olarak öğretim liderliği görevlerinin tümünde düzenli olarak yüksek puan aldıkları görülmüştür.

7.Müdürlerin öğretim liderliği davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, müdürlük deneyimi, müdürlük eğitimi, bulunduğu okuldaki deneyimi ve öğretmenlik deneyimi gibi bireysel özellikleri arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı anlaşılmıştır.

8.Okulun büyüklüğü ile müdürlerin öğretim liderliği davranışları arasında bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır(Gümüseli,1996a).

Krug (1992) tarafından yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmenin okul öğretim liderliği ve okul iklimine ilişkin değerlendirmeleri, öğrencilerin okul iklimini değerlendirmesi, matematik ve okuma alanında öğrenci başarısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri öğretim liderliğinin, misyon tanımlama, program ve öğretimi yönetme, öğretimi denetleme ve destekleme, öğrenci gelişimini gözetleme ve öğretim ikliminin gelişmesine yardımcı olma boyutları ile öğrenci başarısı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur(Akt. Berdebek, 2008).

Palladino (1998) araştırmasında, tanımlanan öğretim liderliği davranışlarının algılanan önemini belirlemek için müdürleri incelemiştir. Araştırmada öğretim

liderliği 5 görev alanında gruplandırılmış 27 öğretim liderliği yeterliğinden oluşmaktadır:

1. Vizyon, misyon ve amaç belirlemek
2. Eğitim programının ve öğretimin yönetimi
3. Öğrenci ilerlemesinin izlenmesi
4. Öğretmenlerin ve öğretimin denetlenmesi
5. Mesleki gelişimin desteklenmesi.

Uygulanan anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre; müdürler öğretimin denetlenmesindeki görevlerinin ve okulun misyonunu tanımlamaya ilişkin görevlerinin önemli olduğunu algılamışlardır(Akt. Gümüşeli,1996b).

Shonta ve Smith (2007) tarafından yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin öğretimsel liderliği yapma durumlarının öğretmen ve müdür algılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenler için müdürlerin Öğretimsel Liderlik davranışlarını kullanma algıları müdürlerin algılarına göre çok düşük olduğu saptanmıştır. Öğretmelerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışına dair algılarıyla kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin kıdemleri ile öğretimsel liderlik davranışlarını göstermeye dair algıları arasında da anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Reilly, Lojeski ve Ryan (2004) “Leadership and Organizational Citizenship Behavior in E-Collaborative Teams” adlı çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu ancak konu ile ilgili olarak özellikle örgütsel vatandaşlık davranışına liderliğin etkileri hakkında yeterli araştırma yapılmadığını dile getirmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme, araştırmanın verileri, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili çalışmalar açıklanmış, veri toplama aracının hazırlanışı ve özellikleri belirtilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; “okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları” karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modelinde ise; iki ya da daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama iki türlü yapılıır. Korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkilerdir (Karasar, 2008: 81-87). Bu araştırmada bu amaca en uygun model olduğu düşünülerek ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma bulguları literatür taraması ve anketin uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evreni, Konya İl merkezini oluşturan üç merkez ilçe olan Karatay, Selçuklu ve Meram ilçelerindeki 189 ilköğretim okulunda görev yapan 5.965 öğretmen ile 50 ortaöğretim (lise) okulunda görev yapan 2.459 öğretmenden oluşmaktadır.

Örneklem alınması için İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişim kurularak bilgi talebinde bulunulmuş, Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan resmi bilgi doğrultusunda evreni temsil edecek örneklem büyüklükleri hesaplanırken Balcı’nın

(2009:102-103) Cochran tarafından önerildiğini belirterek verdiği $[(t^2(PQ)/d^2) / (1+(1/N) t^2 (PQ)/d^2)]$ formülü kullanılmıştır. Bu formül kullanılarak % 95 güven düzeyi esas alınarak yapılan hesaplama göre; örnekleme alınması gereken ilköğretim okulu öğretmenlerinin sayısı 361, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin sayısı 332 olarak bulunmuştur.

İlköğretim okulları ilçelere göre tabakalara ayrılmış, ilçelerden okullar birer küme kabul edilerek tesadüfî örnekleme yöntemiyle okullar seçilmiştir. Ortaöğretim kurumları ise, ilçelerine dikkat edilmesizin her türden bir okulun örnekleme bulunmasına dikkat edilerek seçilmiştir. İlde tek olarak bulunan okullar doğrudan örnekleme alınmış, aynı türden birden fazla bulunan okullar, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Seçilen okullar, Ek. 2’de gösterilmiştir. İlköğretim okulları için evren 5.965 öğretmen, örneklem 365 öğretmen, evrenin örnekleme oranı % 6.11 Ortaöğretim kurumları için evren 2.459 öğretmen, örneklem 346 öğretmen, evrenin örnekleme oranı % 14.07’dir. Böylece Balcı’nın (2009:102-103) belirttiği formüle göre örneklem evreni temsil etmektedir.

Tablo:4. Anket forma ilişkin bilgiler.

İlçeler	İlköğretim				Ortaöğretim			
	Anket Uygulanan Öğretmen	Geri Dönen Anket	Geri Dönüş Oranı	Değerlendirilen Anket	Anket Uygulanan Öğretmen	Geri Dönen Anket	Geri Dönüş Oranı	Değerlendirilen Anket
Karatay	135	120	% 88.8	365	500	390	% 78.0	346
Meram	165	139	% 84.2					
Selçuklu	200	161	% 80.5					
Toplam	500	420	% 84.0					

Konya il merkezi üç merkez ilçesinde (Karatay, Selçuklu ve Meram ilçelerindeki) örnekleme dâhil edilen 32 ilköğretim Okulunda toplam 1.308 öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullara 500 anket formu dağıtılmış, toplamda 420 anket

formu geri toplanmış, bunlardan 365 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Yine örneklem dâhilindeki 13 Ortaöğretim (lise) Okulunda, toplam 934 öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullara toplam 500 anket formu dağıtılmış, toplamda 390 anket formu geri toplanmış, bunlardan 346 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirilmeyen anketlerin değerlendirilmeme gerekçesi formların eksik doldurulmasıdır. Anket uygulanan okullara ilişkin ayrıntılı bilgi Ek-2’de gösterilmektedir.

Kaynak grupların genel nitelikleri incelendiğinde; ölçeklerin kaynak gruplarda yer alan öğretmenlerin kişisel bilgilerini toplayan birinci bölümdeki beş değişkene ilişkin frekans ve yüzdelik değerleri hesaplanmış, bulgular Tablo 8.’de verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	297	41.8
	Erkek	414	58.2
	Toplam	711	100
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	162	22.8
	11-20 yıl	400	56.3
	21 yıl ve üstü	149	21.0
	Toplam	711	100
Buldukları Okulda Çalışma Süreleri	0-5 yıl	453	63.7
	6-10 yıl	143	20.1
	11 yıl ve üstü	115	16.2
	Toplam	711	100
Yaş	21-30	138	19.4
	31-40	309	43.5
	41 ve üstü	262	37.1
	Toplam	711	100
Okul Türü	İlköğretim Okulu	365	51.3
	Ortaöğretim okulu	346	48.7
	Toplam	711	100

Tablo.8 incelendiğinde; anket forma cevap veren öğretmenlerinin 297'si (% 41.8) kadın, 414'ü (% 58.2) erkektir. Grubun cinsiyete göre dağılımı birbirine yakındır denilebilir.

Mesleki kıdem bakımından % 56.3 ile 11–20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler başta gelmekte iken, 1–10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler % 22.8'lik oranla ikinci grup, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler % 21.0'lik oranla üçüncü grup öğretmenlerdir. Bu durumda mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin il merkezinde çalıştıkları, Milli Eğitim Bakanlığının puanlamaya bağlı olarak gerçekleştirdiği öğretmenlerin yer değiştirme işleminin uygulandığı şeklinde yorumlanabilir.

Kaynak grubun buldukları okulda çalışma süreleri bakımından % 63.7 ile 0-5 yıl arası çalışan öğretmenler gelmekte iken, % 16.2 ile 11 yıl ve üstü çalışan öğretmenler gelmektedir. Buradan öğretmenlerin il içerisinde çeşitli sebeplerle farklı okullarda görev yapmak üzere sık sık yer değiştirdikleri veya öğretmenlerin uzun yıllar aynı okulda görev yapmayı istemedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Kaynak grubun yaş dağılımına bakıldığında kaynak grubun % 43.5'lik bir kısmının 31–40 yaş arasında bulunduğu görülmektedir. Kaynak gruptan 21-30 yaş grubunda bulunan öğretmenlerin oranı ise % 19.4'tür. Buradan hareketle il merkezinde çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun belli bir yaşın üzerinde olduklarını, genç öğretmenlerin il merkezinde görev yapma olasılıklarının daha düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8. incelendiğinde kaynak grubu öğretmenlerin 365'i (% 51.3) ilköğretim okullarında, 346'sı (% 48.7) ortaöğretim kurumlarında görev yapmaktadır. Grubun okul türüne göre dağılımı birbirine yakındır.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırma için gereken veriler literatür taraması, anket uygulaması, okul ve yöneticilere ilişkin bilgi formu yoluyla elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Bu ön çalışmada araştırma ile doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, yabancı dilde yazılı olanlar Türkçeye çevrilerek araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuş, araştırmanın problemi ortaya konulmuştur. Öğretim liderliği için, Tanrıöğen'in (1998) "Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları" başlıklı çalışmasında geliştirdiği Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) veri toplama aracı olarak belirlenmiştir. Tanrıöğen ile iletişim kurularak anketinin uygulama izni talep edilmiştir. Alınan izinle (Ek-3) Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) öğretmenlerin cevaplayacağı şekilde yeniden düzenlenmiştir. Anketin geçerliliği için bu çalışmada elde edilen faktör analizi sonuçları ile Tanrıöğen'in (1998) yaptığı araştırma sonuçları Tablo:5'te verilmiştir.

Tablo:5. (ÖLE) Öğretimsel Liderlik Envanteri ölçeğinin tümü ve boyutlarının Alpha Cronbach katsayıları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayısı*	Cronbach-Alpha Katsayısı**
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	1-19	.94	.86
Öğretimsel İklim Geliştirme	20-33	.93	.90
İletişim Becerileri	34-39	.75	.76
Öğretimi Denetleme	40-44	.87	.77
Amaç Tanımlama	45-49	.87	.77
Öğrenci Gelişimini İzlemek	50-53	.88	.74
Tüm Ölçek	1-53	.97	.94

*Bu çalışmada elde edilen sonuçlar.

**Tanrıöğen'in (1998) araştırma sonuçları.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışın beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter

(1990) ile Moorman (1991) tarafından geliştirilerek kullanılan “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek Polat(2007) tarafından Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanarak “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşan likert tipi bir ölçektir. Ölçek yardımlaşma-nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Polat çalışmasında Yardımlaşma ve Nezaket alt boyutlarını birleştirerek “Yardımlaşma” adıyla tek boyut olarak incelemiştir. Çalışmada Polat’ın ölçeği kullanıldığından bu çalışmada da dört (4) alt boyut yer almıştır. Ölçeğin faktör dağılımları ve geçerlik-güvenirlilik değerleri açısından kullanılabilir bir yapıda olduğu söylenebilir(Polat, 2007). Bu ölçekle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenebileceği olgusu doğrultusunda ölçek, veri toplama aracı olarak belirlenmiş ve Polat ile iletişim kurularak ölçeğin uygulama izni talep edilmiştir. Alınan izinle (Ek-3) Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ölçeği öğretmenlerin cevaplayacağı şekilde yeniden düzenlenmiştir. Anketin geçerliliği için bu araştırmada elde edilen faktör analizi sonuçları ile Polat’ın (2007) yaptığı araştırma sonuçları Tablo:6’da verilmiştir.

Tablo:6. (ÖVD) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin tümü ve boyutlarının Alpha Cronbach katsayıları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach-Alpha Katsayısı*	Cronbach-Alpha Katsayısı**
Yardımlaşma-Nezaket	1-8	.79	.86
Centilmenlik	9-12	.73	.81
Vicdanlılık	13-16	.81	.88
Sivil Erdem	17-20	.76	.82
Tüm Ölçek	1-20	.85	.89

*Bu araştırmada elde edilen sonuçlar.

**Polat’ın(2007) araştırma sonuçları.

Araştırmacı tarafından oluşturulan anket formun ilk bölümünü kişisel bilgilere ilişkin bilgi formu oluşturmaktadır. Anket form toplamda (3) üç bölüm ve

toplam (79) yetmiş dokuz maddeden oluşmuştur. (4) dört alt boyut ve 20 (yirmi) sorudan oluşan ikinci bölüm Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin (ÖVD) yer aldığı ve “öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının” ölçülmeye çalışıldığı bölümdür. Üçüncü bölümde ise, “okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini sergilemelerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi” amaçlanan Öğretimsel Liderlik Envanteri (ÖLE) yer almıştır. Burada da (6) altı alt boyuttan oluşan (53) elli üç soru yer almıştır. Her bir maddenin karşısında da davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için likert tipi beşli seçenek verilmiş, bunlar en olumsuzundan en olumluya doğru “Kesinlikle katılmıyorum-Kesinlikle katılıyorum” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir. Anket formun sıklık tablosu Tablo.7’de gösterilmektedir.

Tablo: 7. Sıklık Tablosu

Kesinlikle Katılmıyorum	(1.00-1.79)
Katılmıyorum	(1.80-2.59)
Kararsızım	(2.60-3.39)
Katılıyorum	(3.40-4.19)
Kesinlikle Katılıyorum	(4.20-5.00)

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak olan ölçme aracının öğretmenlere uygulanabilmesi Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alındıktan sonra ölçme aracı araştırmacı tarafından örnekleme bulunan okullardaki öğretmenlere uygulanmıştır. Çoğaltılan anket formlar, 26 Nisan 2010 tarihinde uygulanmaya başlamış ve ölçeklerin uygulanması 28 Mayıs 2010 tarihinde sonlandırılmıştır.

3.5. Verilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması

Örnekleme üzerinde yapılan veri toplama çalışması sonucunda elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış ve bir kopyası ortamda saklanmıştır.

Aritmetik ortalamalar yorumlanırken, aralıklar; 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek”, 4.20-5.00 aralığı ise “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir.

Özdamar’a (2001: 278) göre, $p>0.05$ önemli değil, $p<0.05$ önemli, $p<0.01$ çok önemli, $p<0.001$ ileri düzeyde önemli olarak ele alınmıştır.

Verilerin analizinde; SPSS. 16.0 paket programı kullanılarak aşağıdaki istatistiksel işlemler yapılmıştır.

- 1- Kaynak grubun kişisel özellikleri ile ilgili frekans, yüzde teknikleri kullanılmıştır.
- 2- Birinci ve Üçüncü alt problemlere ait çözümlemede; frekans dağılımı, ortalamalar, standart sapma teknikleri kullanılmıştır.
- 3- İkinci alt problemin çözümlenmesinde “öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” Sorusuna yanıt bulmak amacıyla t testi kullanılmıştır.
- 4- Dördüncü alt problemin çözümlemesinde “Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır? Sorusuna yanıt bulmak amacıyla t testi kullanılmıştır.
- 5- Beşinci alt problemde “Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt bulmak amacıyla Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde önem düzeyi beşinci alt amaçta ($p<.01$, $p<.05$) kabul edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, anketlerden elde edilen verilerin, istatistiksel analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumları, araştırmanın amaçları sırası içerisinde verilmektedir.

4.1. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.

“Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri ne düzeyde öğretimsel liderlik davranışı sergilemektedir?” Sorusuna yanıt bulmak amacıyla hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9.’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretimsel Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin N, \bar{X} ve S Değerleri

GENEL TOPLAM			Öğretimsel Liderliğin Alt Boyutları											
			Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme		Öğretimsel İklim Geliştirme		İletişim Becerileri		Öğretimi Denetleme		Amaç Tanımlama		Öğrenci Gelişimini İzleme	
N	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
711	3.88	0.62	3.81	0.65	3.92	0.71	4.03	0.73	3.80	0.76	3.95	0.70	3.91	0.74

Tablo.9’a göre; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel ortalama değerlerinin ($\bar{X}=3.80$ ile $\bar{X}=4.03$) arasında, standart sapma değerlerinin ise (ss= .65 ile ss= .76) arasında değiştiği görülmektedir. Toplam dağılımda aritmetik ortalama ($\bar{X}=3.88$), standart sapma ise (ss= .62) bulunmuştur. Bu ortalama ile, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre, “Katılıyorum”

düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri “yüksek” düzeyde bulunmuştur.

Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını sergileme düzeyleri alt boyutlar açısından incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerini en çok “*iletişim becerileri*” ($\bar{X}=4.03$) alt boyutunda başarılı bulduklarını söyleyebiliriz. Bunun ardından öğretmenlerin, sırasıyla “*amaç tanımlama*” ($\bar{X}=3.95$), “*öğretimsel iklim geliştirme*” ($\bar{X}=3.92$), “*öğrenci gelişimini izleme*” ($\bar{X}=3.91$), “*öğretimi ve öğretmeni geliştirme*” ($\bar{X}=3.81$) son ve en düşük düzey olarak “*öğretimi denetleme*” ($\bar{X}=3.80$) alt boyutunda okul müdürlerini başarılı bulduklarına ilişkin görüşleri tablo.9’dan okunabilir.

Araştırmanın bulguları Gümüşeli (1996a), Şişman (1996), Taş (2000) ve Aksoy (2006) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracıyla gerçekleştirilen diğer araştırmalardan, Tanrıoğen’in (1998) yaptığı araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını “yüksek” düzeyde gerçekleştirdikleri, Berdebek’in (2008) yaptığı araştırmada ise, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını “orta” düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir veri toplama aracı ile Arslan’ın (2009) yaptığı araştırma sonucunda da, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını “orta” düzeyde gerçekleştirdikleri sonucu elde edilmiştir.

Görevi “okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak” (Bursalıoğlu 1982: 7) olan ve okulun başarısındaki en önemli kişi olduğu söylenen okul müdürünün öğretimsel lider olarak, eğitim işini başarmak için öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul çalışanlarının birlikte çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratma çabasında olmalıdır. Öğretimsel lider olan okul müdürü, öğretmenlerle sınıfta olanlar hakkında konuşmalı, bunun için sınıfları ziyaret etmeli, buradaki öğrencileri tanımaya çalışmalı, öğrencilerin akademik başarılarının arttırılması için öğretmenlerle işbirliği yapmalı, bunun için ders denetimleri yapmalıdır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “yüksek” düzeyde gösterdikleri şeklinde bir sonuca ulaşılabilir. Ancak, okul müdürlerinden beklenen “çok yüksek” düzeyde öğretimsel liderlik davranışları sergilemeleridir. Öğretimsel liderlik davranışı alt boyutları açısından bakıldığında

okul müdürlerinin bunları gösterme düzeyleri arasında farklar olduğu görülmektedir. Öğretimsel lider olan okul müdürünün tüm boyutlarda, birbirine yakın düzeylerde davranışlar sergilemesi beklenir. Bunun sebebi olarak, okul müdürlerinin, öğretimsel liderlik davranışlarını belli bir eğitime dayalı olarak sergilemedikleri, bunu tesadüfî bir davranış olarak gösterdikleri” şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.

4.2. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Fark Durumuna İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.

Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır? Sorusuna yanıt bulmak amacıyla “t” testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 10.’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmen algılarına göre Okul Türü Değişkeni çerçevesinde Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin İstatistiksel Veriler

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	X	s	t	P
1-Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	İlköğretim	365	3.83	0.63	0.83	0.403
	Ortaöğretim	346	3.78	0.68		
2-Öğretimsel İklim Geliştirme	İlköğretim	365	3.96	0.64	1.68	0.092
	Ortaöğretim	346	3.87	0.78		
3-İletişim Becerileri	İlköğretim	365	4.07	0.63	1.48	0.138
	Ortaöğretim	346	3.99	0.83		
4-Öğretimi Denetleme	İlköğretim	365	3.82	0.69	1.04	0.296
	Ortaöğretim	346	3.76	0.83		
5- Amaç Tanımlama	İlköğretim	365	4.03	0.64	3.22	0.001**
	Ortaöğretim	346	3.86	0.75		
6-Öğrenci Gelişimini İzleme	İlköğretim	365	3.96	0.66	1.96	0.050*
	Ortaöğretim	346	3.85	0.82		
Öğretimsel Liderlik Envanteri (Toplam)	İlköğretim	365	3.92	0.57	1.65	0.002**
	Ortaöğretim	346	3.84	0.68		

*p<0.05

**p<0.01

Okul türü değişkenine göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi

uygulanmıştır. Tablo.10’da verilen t testi sonuçlarına göre, ($p<0.05$) ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri okul türü değişkeni bakımından, öğretimsel liderlik davranışı alt boyutlarından Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme, Öğretimsel İklim Geliştirme, İletişim Becerileri ve Öğretimi Denetleme alt boyutlarında farklılaşmamaktadır. Amaç Tanımlama ($p<0.01$) alt boyutunda ileri düzeyde önemli bir fark gözlenmektedir. Öğrenci Gelişimini İzleme ($p<0.05$) alt boyutunda ise önemli bir fark gözlemlenmektedir.

Öğretimsel Liderlik Envanteri tümüyle değerlendirildiğinde ise, okul müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarının okul türüne göre ($p<0.01$) ileri düzeyde önemli bir fark gösterdiği gözlemlenmektedir. Buna göre, İlköğretim Okulu müdürlerinin ($\bar{X}=3.92$) öğretmenleriyle okulun amaçlarını ve misyonunu paylaştığı, okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı oldukları, ilköğretimin amaçlarını her fırsatta vurguladıkları, ilköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalıştıkları ve bu görevleri ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinden ($\bar{X}=3.84$) daha üst düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna varılabilir. Elde edilen bu bulgular Şişman (1996), tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Bunun nedeni, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin 6-14 yaş aralığındaki küçük çocuklarla muhatap olmaları, okula, öğretmene ve özellikle öğrenciye karşı yaşları itibarıyla tutum ve davranışlarında daha batabakan davranışları gerektiğine ilişkin rolleri gösterilebilir.

4.3. Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.

“Öğretmen algılarına göre, öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışını ne düzeyde sergilemektedir?” Sorusuna yanıt bulmak amacıyla hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11.’da verilmiştir.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin N, \bar{X} ve S Değerleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)			Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları							
			Genel Toplam		Yardımlaşma Nezaket		Centilmenlik		Vicdanlılık	
N	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	Ss
711	4.09	0.47	4.09	0.54	4.12	0.83	4.19	0.76	3.96	0.62

Tablo.11'e göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin genel ortalama değerlerinin ($\bar{X} = 3.96$ ile $\bar{X} = 4.19$) arasında, standart sapma değerlerinin ise (ss= .54 ile ss= .83) arasında değiştiği görülmektedir. Toplam dağılımının aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 4.09$), standart sapma ise (ss= .47) bulunmuştur. Bu ortalamayla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin "Katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeyleri "yüksek" bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeyleri alt boyutlar açısından incelendiğinde; öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin en çok "vicdanlılık" ($\bar{X} = 4.19$), alt boyutunda, ardından sırasıyla "centilmenlik" ($\bar{X} = 4.12$), "yardımlaşma-nezaket" ($\bar{X} = 4.09$), son olarak en az "sivil erdem" ($\bar{X} = 3.96$) alt boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar ışığında öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) dört alt boyutta da ($\bar{X} = 3.96$ ile $\bar{X} = 4.19$) "Katılıyorum" düzeyinde sergilediklerini ifade etmişlerdir.

Bu sonuca göre, öğretmenlerin meslektaşlarının sorunlarıyla ilgilendikleri, onların haklarını korudukları, kendilerine ilişkin, işe zamanında gelip gittikleri, denetlenmeseler bile işlerini kurala uygun olarak gerçekleştirdikleri ve okuldaki

değişikliklere ayak uydurmaya çalıştıkları yönündeki algıları “yüksek” düzeydedir. Bu görüşlerine ilişkin değer “çok yüksek” düzey sınırındadır.

Polat’ın (2007) yaptığı araştırmada öğretmenlerin kendilerine ilişkin örgütsel vatandaşlık algısı ($x=4.10$), “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarına ilişkin algılarında ise, vicdanlılık davranışının gösterilme düzeyi “çok yüksek” düzeyde algılanırken diğer üç alt boyuttaki davranışların gösterilme düzeyi “yüksek” düzeyde algılanmıştır. Bu sonuçlarla araştırmamızda elde edilen sonuçlar birebir örtüşmektedir.

Yine yapılan bu araştırma ile Buluç (2008), Aktay (2008) ve Özer’in (2009) yaptıkları araştırmalarda elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okula sevgi ve bağlılıklarının olduğu, biçimsel olmayan rolleri okulda sergiledikleri sonucuna varılabilir. Özellikle “örgütün kurallarını ve düzenlemelerini kabul ederek bunları içselleştirmek ve bunun sonucu olarak da hiç kimse onu izlemese ve denetlemese bile bunlara tam anlamıyla uymayı” ifade eden centilmenlik davranışının daha üst düzeyde sergilendiği şeklinde yorumlanabilir.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Fark Durumuna İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.

“Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” Sorusuna yanıt bulmak amacıyla t testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 12.’de verilmiştir.

Tablo 12: Öğretmen algılarına göre Okul Türü Değişkeni çerçevesinde Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVD) Sergileme Düzeylerine İlişkin İstatistiksel Veriler.

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{X}	S	t	P
1-Yardımlaşma Nezaket	İlköğretim	365	4.07	0.58	3.141	0.002*
	Ortaöğretim	346	3.92	0.68		
2-Centilmenlik	İlköğretim	365	4.15	0.81	0.982	0.327
	Ortaöğretim	346	4.09	0.85		
3-Vicdanlılık	İlköğretim	365	4.29	0.65	3.290	0.001*
	Ortaöğretim	346	4.10	0.86		
4-Sivil Erdem	İlköğretim	365	3.98	0.58	1.170	0.242
	Ortaöğretim	346	4.10	0.86		
ÖVD Toplam	İlköğretim	365	4.14	0.42	3.214	0.001*
	Ortaöğretim	346	4.03	0.52		

*p<0,01

Okul türü değişkenine göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmıştır. Tabloda verilen t testi sonuçları değerlendirildiğinde; okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerine ilişkin algılarının, toplamda “ileri düzeyde” anlamlı bir fark ($p<0.001$) taşıdığı görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri, okul türü değişkeni bakımından, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin alt boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında farklılaşmamaktadır. Buna göre ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarındaki davranışlarında herhangi bir fark bulunamamıştır. Yardımlaşma-nezaket alt boyutunda “çok önemli” düzeyde anlamlı bir fark ($p<0.01$) göze çarpmaktadır. Buna göre de, ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin “kendisinden doğrudan istenmese de, gönüllü olarak iş arkadaşlarına işle ilgili problemlerinde yardım etmek gibi yardımseverlik davranışları, işle ilgili herhangi bir problemi olan kişiye yapılan her türlü yardım davranışını(Organ, 1988: 8) sergilemeleri arasında anlamlı bir fark vardır. Tablo.12’ deki verilerinin analizi

sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan ($x=4.07$) öğretmenlerin, ortaöğretim kurumlarında görev yapan ($x=3.92$) öğretmenlerden daha üst düzeyde arkadaşlarıyla yardımlaştıkları, arkadaşlarının haklarını gözettikleri, işi ile ilgili zamana dikkat ederek teneffüs aralarına riayet ettikleri, gönüllü olarak öğretmen arkadaşlarına destek olma ve onların karşılaşılabilecekleri problemleri bertaraf etme gibi davranışları daha fazla gösterdikleri görülmektedir.

Vicdanlılık alt boyutunda “ileri” düzeyde anlamlı bir fark ($p<0.001$) göze çarpmaktadır. Buna göre, Organ (1988) ve Podsakoff vd. (2000)’nin “işgörenin aldığı paranın hakkını verebilmek için bütün gücüyle çalışması, işteki zamanını boş uğraşlarla geçirmeden ve kaytırmadan işinin gereğini yapmaya çalışması ve örgütün kaynaklarını boşa harcamamaya çalışması” olarak tanımladıkları vicdanlılık alt boyutundaki davranışları ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmenlere göre ileri düzeyde farklılaşmaktadır. Tablo.12’deki verilerinin analizi sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan ($X=4.29$) öğretmenlerin, ortaöğretim kurumlarında görev yapan ($X=4.10$) öğretmenlerden daha üst düzeyde vicdanlılık alt boyutuna ilişkin davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Polat’ın (2007) araştırmasında Genel Lise ve Mesleki Teknik Liselerde görev yapan öğretmenlerin algılamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yine Özer’in (2009) yaptığı çalışmada da “öğretmenlerin çalıştığı okulun türü açısından gruplar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları açısından anlamlı bir farklılık” tespit edilememiştir. Dolayısıyla bu çalışmada farklı bir sonuç elde edilmiştir. Elde edilen bu farkın nedeni olarak, ilköğretim okullarında; ilk beş sınıfta sınıf öğretmenliğinin esas olması, tek sınıflı okutan sınıf öğretmenlerinin sınıfı, öğrencileri dolayısıyla okulu daha fazla sahiplenmeleri ve benimsemeleri gösterilebilir. Oysaki bir ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmen birden fazla sınıf ve daha fazla öğrenciyle muhatap olduğundan öğrenci ve okulla bağları daha zayıf olabilir. Yine, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okullarında daha çok “eğitime” yönelik faaliyetler içerisinde bulunmaları, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin ise daha çok “öğretim” boyutuna odaklanmaları bu farkın diğer bir nedeni olarak düşünülebilir.

4.5. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri İle Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgu Ve Yorumlar.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt bulmak amacıyla Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 13.'te verilmiştir.

Tablo 13. Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyona İlişkin İstatistiksel Veriler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme	-											
2-Öğretimsel İklim Geliştirme	0.78**	-										
3-İletişim Becerileri	0.65**	0.77**	-									
4-Öğretimi Denetleme	0.73**	0.76**	0.69**	-								
5-Amaç Tanımlama	0.72**	0.75**	0.68**	0.78**	-							
6-Öğrenci Gelişimini İzleme	0.71**	0.72**	0.63**	0.75**	0.75**	-						
7-Nezaket Yardımlaşma	0.34**	0.30**	0.26**	0.30**	0.33**	0.27**	-					
8-Centilmenlik	0.18**	0.16**	0.09*	0.10**	0.11**	0.10**	0.32**	-				
9- Vicdanlılık	0.29**	0.24**	0.20**	0.24**	0.25**	0.25**	0.35**	0.30**	-			
10- Sivil Erdem	0.38**	0.27**	0.23**	0.30**	0.31**	0.28**	0.42**	0.23**	0.43**	-		
11-ÖVD Tüm	0.41**	0.34**	0.27**	0.33**	0.35**	0.31**	0.79**	0.65**	0.70**	0.67**	-	
12-ÖLE Tüm	0.92**	0.93**	0.82**	0.86**	0.85**	0.82**	0.35**	0.16**	0.28**	0.35**	0.40**	-
Aritmetik Ortalama	3.81	3.92	4.03	3.80	3.95	3.91	4.09	4.12	4.19	3.96	4.09	3.88
Standart Sapma	0.65	0.71	0.73	0.76	0.70	0.74	0.54	0.83	0.76	0.62	0.47	0.62

**p<0,01

*p<0,05

İlköğretim okulu ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) değişkenlerinin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisine yönelik korelasyon katsayıları tablo 13'te gösterilmiştir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması “yüksek”, 0.30-0.70 arasında olması “orta”, 0.00-0.30 arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir. Korelasyon katsayısı hesaplaması işlemi sonunda, korelasyon katsayısı çok düşük olmasına karşın anlamlı çıkabilir yada yüksek düzeyde bir korelasyon katsayısı anlamlı çıkmayabilir. Bu durum büyük ölçüde denek sayısına bağlıdır(Büyüköztürk, 2007:32).

Bu çerçevede tablo.13. incelendiğinde,

- a) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergileme düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri arasında (tüm alt boyutlarda) “orta” düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında, “okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) gösterme düzeyleri de buna bağlı olarak artabilir” şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.
- b) Korelasyon katsayısının en yüksek değeri aldığı bölüm öğretimsel liderlik davranışı ile alt boyutları arasındadır. Buradan okul müdürlerinin öğretimsel lider olarak davranışları sonucunda; okulda öğretimsel iklimin geliştiği, öğretim ve öğretmenin geliştiği, amaçların anlaşıldığı, denetimin amaca hizmet ettiği, öğrenci gelişiminin amaca uygun olarak izlendiği sonucuna ulaşılabilir.
- c) Örgütsel vatandaşlık davranışı ile “nezaket-yardımlaşma” ve “vicdanlılık” alt boyutları arasında korelasyon katsayısı “yüksek” düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile “centilmenlik” ve “iletişim becerileri” alt boyutları arasında ise “orta” düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde algılanabilir.

Dönder (2006) ve Özer'de (2009) liderliğin ve yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymuşlardır. Özer'in (2009) araştırmasında, dönüşümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm

boyutları arasında araştırmamızla paralel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sürdürümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular ile araştırmamızda elde edilen bulgular örtüşmektedir.

Pirali (2007) özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerindeki pozitif yönlü etkilerini ortaya çıkarırken, Buluç (2008) örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, Aktay (2008) yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında “yüksek” düzeyde bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilir. Bu ilişkiye göre; okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeylerinin artmasına bağlı olarak, öğretmenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) sergileme düzeylerinin artacağı, tersi durumda, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemekten kaçınmaları karşılığında, öğretmenlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gösterme düzeylerinin düşeceği sonucuna varılabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında yapılan önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

5.1.1.Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemelerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; öğretmenler okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışını “yüksek” düzeyde sergiledikleri görüşündedirler. Okul müdürlerinden asıl beklenen “çok yüksek” düzeyde öğretimsel liderlik yapmaları ve buldukları kurumları bu davranışlarla yönetmeleridir. Bu durumda okul müdürlerinden beklenen, öğretimsel liderlik davranışını sergileme düzeylerini geliştirmeleridir.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Fark Durumuna İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algıları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre, ilköğretim okulu müdürleri ile ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri tümüyle değerlendirildiğinde “ileri düzeyde önemli” bir fark görülmektedir. Bu algı öğretimsel liderlik davranışı alt boyutları açısından incelendiğinde ise; *öğretimi ve öğretmeni geliştirme*, *öğretimsel iklim geliştirme*, *iletişim becerileri* ve *öğretimi denetleme* alt boyutlarında farklılaşmamakta, *amaç tanımlama* alt boyutunda “ileri düzeyde önemli”, *öğrenci gelişimini izleme* alt boyutunda “önemli” bir fark görülmektedir. Sonuçta, öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinden

daha olumlu düzeyde öğretimsel liderlik davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Özellikle kurumun amaçlarını ortaya koymada ve öğrenci başarısı üzerine odaklanmada ilköğretim okulu müdürleri daha olumlu olarak algılanmıştır.

5.1.3.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışını “yüksek” düzeyde sergiledikleri görüşündedirler. Her ne kadar öğretmenlerden beklenen “çok yüksek” düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ise de, ortaya çıkan bulguların analizinde değerlerin “çok yüksek” düzey sınırına yakın olduğu görülmüştür.

5.1.4.Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Okul Türü Değişkenine Göre Fark Durumuna İlişkin Sonuçlar

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algıları ile ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri tümüyle değerlendirildiğinde “ileri düzeyde önemli” bir fark görülmektedir. Bu algı örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları açısından incelendiğinde ise; *centilmenlik* ve *sivil erdem* alt boyutlarında farklılaşmadığı, *yardımlaşma-nezakat* alt boyutunda “çok önemli” düzeyde anlamlı bir fark, *vicdanlılık* alt boyutunda ise, “ileri” düzeyde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu sonuca göre; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri, ilköğretim okulu veya ortaöğretim okulunda çalışmalarına göre farklılaşmaktadır. Sonuçta, öğretmen algılarına göre, ilköğretim okullarında görev öğretmenlerin, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden daha olumlu düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

5.1.5. Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı Sergileme Düzeyleri İle Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Düzeyleri Arasındaki İlişki Durumuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileme düzeyleri ile ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır? Sorusuna yanıt bulmak amacıyla Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri arasında (tüm alt boyutlarda) “orta” düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları ve yorumlarına ilişkin sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler aşağıda uygulayıcılara öneriler ve araştırmacılara ilişkin öneriler şeklinde iki kısımda ele alınmıştır.

5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler

1. İlköğretim okulu ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini geliştirici eğitim programları hazırlanıp, okul yöneticilerine bu program kapsamında hizmet içi eğitimler verilmelidir.
2. İlköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı rollerini gerçekleştirmeleri için okul müdürlerince okullarda öğretmenler arasında tiyatro, gezi, yemekli toplantı gibi çeşitli etkinlikler düzenlenebilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini konu alan bu araştırma Konya ili merkez ilçelerini kapsamaktadır. Bu araştırma, özel okul düzeyinde ve Türkiye'deki başka illerde de yapılabilir.
2. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinin okulun etkililiği üzerine etkileri araştırılabilir.
3. İlköğretim Okulu ile Ortaöğretim Okulları müdürlerinin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranış düzeyleri arasındaki farkın sebepleri araştırılabilir.
4. Farklı liderlik türlerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi araştırılabilir.
5. İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki fark ve nedeni araştırılabilir.
6. Araştırma konusu okul müdürlerinin görüşleri alınarak yeniden ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem A Yayın No:10 Şafak Matbaacılık. Ankara.
- Açıkalin, Ş.Ş.(1993). *Öğretmenlerin okul müdürlerini etkileme güçleri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Ankara: Sayı: 9. 183-192
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akyüz, Y. (1990). *Darülmualimin ilk nizamnamesi, önemi ve ahmet cevdet paşa*. Milli Eğitim Dergisi. Sayı.(95). 3-20.
- Aristoteles. (1979). *Erdem üzerine*. (Çev. Zeynep Aruoba). MEB Üç Aylık Düşün, Bilim, Eğitim Dergisi. Yıl: 1, Sayı:1. Ankara: MEB Basımevi. 2-12.
- Arslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Aslan, Ş. (2009). *Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6:1. <http://www.insanbilimleri.com>. Erişim:05.07.2010
- Arslan, H. Beytekin, F. (6-9 Temmuz 2004). *İlköğretim okul müdürleri için eğitim liderliği standartlarının araştırılması*. (Bildiri). XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 2004. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Aytaç, K. (1970) *Okul reformları ve okul kuruluş sistemlerinde demokratlaşma temayülleri*. Milli Eğitim Basımevi. 1. Baskı. İstanbul.
- Balcı, A, (1988). *Etkili okul*. Eğitim ve Bilim Dergisi.
- (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. 7. Baskı. Ankara: Pegem A Akademi.

- Başar, H. (1993). *Eğitim denetçisi*. Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Fakültesi. Ankara.
- Berdebek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlikleri üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Bergman, A.B.(1998). *Elementary school principal:with reproducible forms, checklists, and letters*.San Francisco:Jossey-Bass.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Binbaşıoğlu, C. (1968). *Öğretim metodu ve uygulama*. 7. Baskı. Ankara: Kardeş Matbaası.
- (2006). *Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Örgütü: Kuruluş ve Gelişmesi*. (Ed. Muhsin Hesapçioğlu, Alpaslan Durmuş). Türkiye’de Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 26-54.
- Bloom, B.S. (1979). *İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme*. (Çeviren. D. Ali Özçelik). 1. Baskı. Ankara: ME Basımevi.
- Buluç, B, (2008). *Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Güz 6(4). 571-602
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 6. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. 8. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Veri analizi el kitabı*. 8.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 120-165.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 33: 88-98
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- (2005). *Liderlik*. (Ed. Yüksel Özden). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 187-215
- (2007). *Eğitimsel liderlik*. 4. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N. (2007). “*Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri*” Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23. Sayı. (74-84).
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Dönder, H.H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar
- Dönmez, A. (2007). *The impact of identity salience on organizational citizenship behaviors*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*. Asil Yayın Dağıtım. 1. Baskı. Ankara.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Euwema, M. C., Wendt, H. Ve Emmerik, H. V. (2007). *Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures*. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. Published online in Wiley InterScience. (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.496 Erişim:10.07.2010
- Glickman, C.D. (2002). *Leadership for learning: how to help teachers succeed*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Grigsby, B., Schumacher, G., Decman, J., Simieou, F. (2010). *empirical research. a principal's dilemma: instructional leader or manager*. Last Updated: Volume 8 - Issue 3. June 10, 2010 - 10:12:26 AM.

- Gümüşeli, A. İ. (1996a). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. İstanbul: (www. agumuseli.com). Erişim: 15.07.2010
- (1996b). *Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler*. Sayı:2 (Bahar). Eğitim Yönetimi Dergisi.
- Gürsel, M; Negiş, A. (2003). *Liderlik ve rolleri*. (Editör. Hüseyin İzgar). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi, (57-74).
- Hallinger, P. ve Murphy, J.(1985). *Assessing the instructional management behaviour of principals*. Elementary School Journal, 86(2), pp (217–47). Erişim:03.08.2010
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim felsefesi*.(Çeviri Ed. İbrahim Anıl, Binali Doğan). 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi- okul yönetimi- sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım. 3. Baskı.
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2003). T.C. Resmi Gazete, 27.8.2003/25212
- İlköğretim ve Eğitim Kanunu. (1961). T.C. Resmi Gazete, 10705, 12 Ocak 1961.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 18. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K.(1991). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. 4. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *Yönetici-çalışan ilişki kalitesinin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde adalet, güvenilirlik, güven eğilimi ve güvenin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. İstanbul: MESS Yayınları.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington. Lexington Books.
- (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. Research in organizational behavior (Vol. 12, 43–72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2009). T.C. Resmi Gazete, **31.07.2009/27305**
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi (çok değişkenli analizler)*, 4. Baskı, Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özdemir, S. (2005). *Değişme ve yenileşme.(217-244)*Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. (Ed. Yüksel Özden).Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Pirali, J. (2007). *The influence of job satisfaction, organizational commitment, and perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior in turkish education sector*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. Journal of Management, 26, (513-563).
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Reilly, Lojeski ve Ryan (2004) “Leadership and organizational citizenship behavior in e-collaborative teams. Stevens Institute of Technology Hoboken, NJ 07030 (201) 216-5383.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Sarpkaya, P. (2008). *Yönetim kuramları ve eğitime yansımaları*. (Ed. Ruhi Sarpkaya). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık. (135-168).

- Seifert, E.H.& Vornberg, J.A. (2002). *The new school leader for the 21st century, the principal*. Lanham, Maryland: Scarecrow Education.
- Sergiovanni, J.T. (1984). "Leadership and excellence in schooling". Educational Leadership. 13 (4) 5-13 February.
- Shonta, M., Smith B.S, (2007). Principals' and teachers' perception of principals' instructional leadership, Saint Luis University.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. (Ed. Yüksel Özden). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. 2. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık. (99-146)
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- (2003) *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme durumları*. Eurasian Journal of Educational Research, 11 pp.
- Taymaz, A. H. (2001). *Okul yönetimi*. 6. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Torun, Z. K. (2010). *Öğretim liderliği*. <http://www.mufettisler.net/mesleki-calismalar/makaleler/181-ogretim-liderligi-zkursat-torun>. Erişim: 05/08/2010
- Türker, M. (2006). *Çalışanların rol tanımlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ünal, A. (2008). *Eğitim programlarının yönetimi*. (Ed. Ruhi Sarpkaya). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık. 275-324.
- Ünal, Z. (2003) *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.

- Whitaker, B. (1997). Instructional Leadership and Principal Visibility.
https://www.msu.edu/~mbenham/Valbonne_files/articles.pdf.
Erişim:05.09.2010
- Whitehead, A.N.(1971) *Eğitimin gayeleri*. (Çev. Sofi Huri). İstanbul: MEB Sosyal İlimler Komisyonu Yayınları.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- (2009) *Okul müdürlerinin denetim görevi*. İnönü Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi. Nisan, cilt 10. Sayı 1. (19-35)
- Yılmaz, K. Ve Bökeoğlu, O.Ç. (2008). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in turkish primary schools. Word Applied Sciences Journal 3 (5):775-780,2008 ISSN 1818-4952 IDOSI Publications.

EKLER

Ek:1 Araştırma İzin Onayı



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.19/ 14246
Konu : Araştırma izni

21 NISAN 2010

SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi :06/04/2010 tarihli ve B.30.2.SEL.0.41.00.00/360-1831 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Methi ÇELİK'in "Okul Yöneticilerin Sergiledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, İlimiz Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde bulunan ekli listede belirtilen okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.


Kemal KARADAĞ
Vali a.
Vali Yardımcı

EKLER:
1-Anket Formu(3 Sayfa)
2- Liste (2 Sayfa)

KONYA VALİLİĞİ	
Tarih	21.4.2010
Sayı	360 / 2779

Abdulaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA
Tel:0332 353 30 50 Faks:0332 351 59 40
Web : <http://konya.meb.gov.tr>
E-Posta : konyamem@meb.gov.tr

Strateji :
Bilgi: Hatice DİNÇER
0332 353 30 50 (1186)
istatistik42@meb.gov.tr

21.4.2010
Meram/Konya

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerindeki öğretmen ve yönetici algılarına dayalı olarak Okul Müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının saptaması ile buna karşın okulda, öğretmenlerin takındıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarının saptanması ve bunlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi (EYTPE) Bilim Dalı Yüksek Lisans programı çerçevesinde yürütülmektedir.

Araştırmada amaç kişi veya kurumları iyi veya kötü olarak değerlendirmek olmayıp, okullarda sergilenen öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının neler olduğunu belirlemektir. Araştırmadan elde edilen veriler, araştırmanın amacı olan bilimsel çalışma dışında kullanılmayacağı gibi, herhangi bir kişi ve kuruluşa da verilmeyecektir.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına üçüncü bölümde Öğretimsel Liderliğe ilişkin yargılar bulunmaktadır.

Anketteki **HER SORUYU İŞARETLEMENİZ** ve ankete **isim yazmamanız** önemle rica olunur.

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

Methi ÇELİK

Araştırmacı

S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, EYTPE Bilim Dalı,
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 505 352 5043
methi56@gmail.com

I: BÖLÜM

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği lütfen işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz. : a)Kadın () b) Erkek ()
2. Çalıştığınız okul türü : a) İlköğretim () b) Lise ()
3. Yaşınız (lütfen yazınız):
4. Kıdem Yılınz :
5. Bu okuldaki hizmet süreniz (yıl olarak):
6. Branşınız :

II: BÖLÜM :

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

		(1) Kesinlikle Katılmıyorum,	(2) Katılmıyorum,	(3) Kararsızım,	(4) Katılıyorum,	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Sıra No	***Lütfen, aşağıdaki davranışları sergileme düzeyinizi belirleyen maddeyi işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	0	0	0	0	0
2	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	0	0	0	0	0
3	Öğretmen arkadaşlarımın sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırım	0	0	0	0	0
4	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	0	0	0	0	0
5	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımın fikirlerini alırım.	0	0	0	0	0
6	Öğretmen arkadaşlarımın haklarını korumaya özen gösteririm.	0	0	0	0	0
7	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	0	0	0	0	0
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	0	0	0	0	0
9	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm	0	0	0	0	0
10	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	0	0	0	0	0
11	Etrafimdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	0	0	0	0	0
12	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	0	0	0	0	0
13	İşime zamanında gelirim.	0	0	0	0	0
14	Teneffüs aralarımı asla uzatmam.	0	0	0	0	0
15	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	0	0	0	0	0
16	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve ilsem basamaklarına uyarım.	0	0	0	0	0
17	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımın bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	0	0	0	0	0
18	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	0	0	0	0	0
19	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	0	0	0	0	0
20	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	0	0	0	0	0

III: BÖLÜM:

ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK ENVANTERİ

		(1) Kesinlikle Katılmıyorum,	(2) Katılmıyorum,	(3) Kararsızım,	(4) Katılıyorum,	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Sıra No	***Lütfen, Okul Müdürünün aşağıdaki davranışları sergileme düzeyine katılma durumunuzu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik eder.	0	0	0	0	0
2	Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişimlerden öğretmenleri haberdar eder.	0	0	0	0	0
3	Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize eder.	0	0	0	0	0
4	Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenler.	0	0	0	0	0
5	Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik eder.	0	0	0	0	0
6	Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunar.	0	0	0	0	0
7	Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlar.	0	0	0	0	0
8	Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olur.	0	0	0	0	0
9	Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olur.	0	0	0	0	0
10	Sınıflarda örnek dersler verir.	0	0	0	0	0
11	Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekler.	0	0	0	0	0
12	Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlar.	0	0	0	0	0
13	Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilir şekilde hazır bulunmasını sağlar.	0	0	0	0	0
14	Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirir.	0	0	0	0	0
15	Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirir.	0	0	0	0	0

Sıra No	***Lütfen, Okul Müdürünün aşağıdaki davranışları sergileme düzeyine katılma durumunuzu belirtiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
16	Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurur.	0	0	0	0	0
17	Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdüler.	0	0	0	0	0
18	Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik eder.	0	0	0	0	0
19	Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlar.	0	0	0	0	0
20	Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım eder.	0	0	0	0	0
21	Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.	0	0	0	0	0
22	Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekler.	0	0	0	0	0
23	Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen gösterir.	0	0	0	0	0
24	Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınır.	0	0	0	0	0
25	Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	0	0	0	0	0
26	Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem verir.	0	0	0	0	0
27	Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket eder.	0	0	0	0	0
28	Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlar.	0	0	0	0	0
29	Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözer.	0	0	0	0	0
30	Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik eder.	0	0	0	0	0
31	Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlar.	0	0	0	0	0
32	Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygular.	0	0	0	0	0
33	Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem verir.	0	0	0	0	0
34	İyi bir dinleyicidir.	0	0	0	0	0
35	Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurar.	0	0	0	0	0
36	Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlar	0	0	0	0	0
37	Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletir.	0	0	0	0	0
38	Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurar.	0	0	0	0	0
39	Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanır.	0	0	0	0	0
40	Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırır.	0	0	0	0	0
41	Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapar.	0	0	0	0	0
42	Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler alır.	0	0	0	0	0
43	Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt verir.	0	0	0	0	0
44	Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirir.	0	0	0	0	0
45	İlköğretim amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışır.	0	0	0	0	0
46	Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışır.	0	0	0	0	0
47	Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.	0	0	0	0	0
48	İlköğretim amaçlarını her fırsatta vurgular.	0	0	0	0	0
49	Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletir.	0	0	0	0	0
50	Öğrenci performansındaki gelişmeleri izler.	0	0	0	0	0
51	Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirler.	0	0	0	0	0
52	Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurar.	0	0	0	0	0
53	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olur.	0	0	0	0	0

Cevaplarınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.


Sayfa 3 / 3

Sıra No	***Lütfen, Okul Müdürünün aşağıdaki davranışları sergileme düzeyine katılma durumunuzu belirtiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
16	Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurur.	0	0	0	0	0
17	Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdüler.	0	0	0	0	0
18	Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik eder.	0	0	0	0	0
19	Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlar.	0	0	0	0	0
20	Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım eder.	0	0	0	0	0
21	Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.	0	0	0	0	0
22	Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekler.	0	0	0	0	0
23	Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen gösterir.	0	0	0	0	0
24	Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınır.	0	0	0	0	0
25	Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	0	0	0	0	0
26	Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem verir.	0	0	0	0	0
27	Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket eder.	0	0	0	0	0
28	Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlar.	0	0	0	0	0
29	Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözer.	0	0	0	0	0
30	Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik eder.	0	0	0	0	0
31	Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlar.	0	0	0	0	0
32	Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygular.	0	0	0	0	0
33	Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem verir.	0	0	0	0	0
34	İyi bir dinleyicidir.	0	0	0	0	0
35	Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurar.	0	0	0	0	0
36	Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlar	0	0	0	0	0
37	Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletir.	0	0	0	0	0
38	Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurar.	0	0	0	0	0
39	Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanır.	0	0	0	0	0
40	Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlerle dayandırır.	0	0	0	0	0
41	Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapar.	0	0	0	0	0
42	Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler alır.	0	0	0	0	0
43	Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt verir.	0	0	0	0	0
44	Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirir.	0	0	0	0	0
45	İlköğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışır.	0	0	0	0	0
46	Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışır.	0	0	0	0	0
47	Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.	0	0	0	0	0
48	İlköğretimin amaçlarını her fırsatta vurgular.	0	0	0	0	0
49	Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletir.	0	0	0	0	0
50	Öğrenci performansındaki gelişmeleri izler.	0	0	0	0	0
51	Öğrenci performansına ilişkin özel beklentileri belirler.	0	0	0	0	0
52	Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurar.	0	0	0	0	0
53	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olur.	0	0	0	0	0

Cevaplarınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.


Sayfa 3 / 3



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.28/ 10156
Konu: Bilgi Edinme

22.03.2010

Sayın Methi ÇELİK
methi56@gmail.com

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Bilgi Edinme Bürosuna yapmış olduğunuz bilgi edinme başvuru formunuz incelenmiş olup; Konu ile ilgili Dairemiz Strateji Geliştirme Şubesinin 18/03/2010 tarihli ve 9827 sayılı yazı örneği ekte gönderilmiştir.
Bilgilerinizi rica ederim.


Halil ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

EK :
Yazı Örneği

Abdülaziz Mah. Atatürk Cad. 42040 Meram/KONYA
Tel : 0332 353 30 50 Faks : 0332 351 59 40
Web : <http://konya.meb.gov.tr>
E-Posta : konyamem@meb.gov.tr

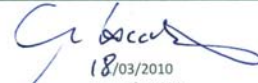
Bilgi Edinme
Bilgi: Şef Nasibe TEKE
Tel : 0332 353 30 50 / 1146
bilgiedinme42@meb.gov.tr

KARATAY, MERAM ve SELÇUKLU İLÇELERİ İLKÖĞRETİM OKUL/KURUM BİLGİLERİ

İLÇE	KURUM SAYISI	İDARECİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI
KARATAY	53	119	1.473
MERAM	70	150	1.756
SELÇUKLU	66	203	2.736

KARATAY, MERAM ve SELÇUKLU İLÇESİ ORTAÖĞRETİM KURUM BİLGİLERİ

	KARATAY			MERAM			SELÇUKLU		
	Kurum Sayısı	Öğretmen Sayısı	İdareci Sayısı	Kurum Sayısı	Öğretmen Sayısı	İdareci Sayısı	Kurum Sayısı	Öğretmen Sayısı	İdareci Sayısı
Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi							1	31	3
Anadolu İletişim Meslek Lisesi							1	0	0
Anadolu İmam Hatip Lisesi							1	86	4
Anadolu Lisesi	2	65	6	3	129	8	4	127	14
Anadolu Otelcilik ve Turizm Mes. Lisesi	1	23	5						
Anadolu Öğretmen Lisesi							1	25	4
Anadolu Teknik Lisesi (ETÖGM)							1	48	4
Endüstri Meslek Lisesi	1	12	2	1	177	9	3	230	16
Fen Lisesi				1	27	4			
İmam Hatip Lisesi	2	147	9	1	48	3	1	52	2
Kız Meslek Lisesi	1	65	6	1	85	8	1	50	7
Lise	2	93	9	5	222	15	8	439	30
Meslek Lisesi (İşitme Engelliler)							1	9	2
Sağlık Meslek Lisesi							1	93	4
Sosyal Bilimler Lisesi	1	10	4						
Tarım Meslek Lisesi	1	8	4						
Ticaret Meslek Lisesi	1	29	3	1	77	8	1	52	7
Genel Toplam	12	452	48	13	765	55	25	1.242	97


18/03/2010
Mustafa ACAR
Şube Müdürü

Ek. 2. Örneklem Dâhilinde Anket Uygulanan Okullara İlişkin Çizelge.

Sıra No	İlçesi	Okul	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
1	Meram	Ayşe Sönmez İÖÖ	51	30	23
2		Çarıklar İÖÖ	10	10	10
3		Dr. Teoman Bilge İÖÖ	36	10	8
4		Faik Altıoklar İÖÖ	15	10	10
5		Fevzi Çakmak İÖÖ	22	10	9
6		Mehmet Şükriye Sert İÖÖ	37	15	14
7		Alparslan İÖÖ	39	20	12
8		Dere Zafer İÖÖ	17	10	9
9		Vali Necati Çetinkaya İÖÖ	78	30	26
10		Vakıfbank İÖÖ	27	10	9
11		Yaylapınar İÖÖ	28	10	9
12	Selçuklu	Ahmet Perihan Demirok İÖÖ	38	15	15
13		Barbaros İÖÖ	40	15	13
14		Cemile Erkunt İÖÖ	56	20	14
15		Dr. Mustafa Öten İÖÖ	40	15	14
16		İhsaniye İÖÖ	27	10	8
17		Mareşal Mustafa Kemal İÖÖ	117	30	9
18		Mehmet Akdoğan İÖÖ	34	15	15
19		Ova Un İÖÖ	36	15	14
20		Özel İdare 100. Yıl İÖÖ	36	15	12
21		Zeki Altındağ İÖÖ	66	20	18
22		Zeliha ve Lütfi Kulluk İÖÖ	56	20	19
23	Öğretmen Fethiye Onsun İÖÖ	33	10	10	
24	Karatay	23 Nisan Egemenlik İÖÖ	72	20	20
25		Hasan Ali Yücel İÖÖ	39	15	15
26		Hürriyet İÖÖ	48	15	13
27		Kocatepe İÖÖ	51	15	15
28		Kurtuluş İÖÖ	32	15	5

29		Şekibe Aksoy İÖO	17	10	10
30		Yavuz Selim İÖO	34	15	15
31		Müslime-Ali Yaman İÖO	38	15	15
32		Karkent İÖO	38	15	12
33	Liseler	Selçuklu Anadolu İHL	101	50	28
34		Meram Konya Anadolu Lisesi	77	40	28
35		Meram End. Mesl. Teknik Lise	190	80	65
36		Meram Fen Lisesi	31	25	22
37		Meram Kız Meslek Lisesi	96	50	39
38		Karatay Kız Meslek Lisesi	87	40	35
39		Selçuklu Sağlık Meslek Lisesi	95	50	36
40		Karatay E. Güngör Sosyal B. L.	17	15	14
41		Karatay S. D. M. Piyango A.L.	43	30	26
42		Meram Ticaret Meslek Lisesi	91	40	30
43		Naciye Mumcuoğlu Lisesi	33	30	28
44		Karatay Tarım Meslek Lisesi	14	10	4
45		Karatay Dr. A.R. Bahadır İHL	59	40	35
İlköğretim Okulları Toplamı			1308	500	420
Ortaöğretim Okulları Toplamı			934	500	390
İlköğretim Okulları Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı					55
Ortaöğretim Okulları Değerlendirme Dışı Bırakılan Anket Sayısı					44
İlköğretim Okulları Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı					365
Ortaöğretim Okulları Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı					346
Değerlendirmeye Alınan Toplam Anket Sayısı					711

Ek.3.**Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanımı hk.**

methi çelik spolat2002 adlı alıcılara
En içten saygılarımı sunuyorum Sayın Hocam,
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi
Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Konya Meram
Hatunsaray İlköğretim Okulu Müdürü olarak görev yapmaktayım.
Gerçekleştireceğim tez çalışmam da geliştirmiş olduğunuz Örgütsel Vatandaşlık
Ölçeğini kullanmak istiyorum.
Yüksek müsaadelerinizi arz eder, sağlık, mutluluk ve başarılar dilerim.

Methi ÇELİK
e-posta : methi56@gmail.com

polat soner bana adlı alıcılara

Merhaba Methi Bey,
"Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğini" Doktora tezime atıf yaparak kullanabilirsiniz. Etik ihlali
yapmadıktan sonra bilimsel paylaşımların olması gerektiğini düşünüyorum. Çalışmalarınızda
başarılar dilerim.

Yrd.Doç.Dr. Soner POLAT
Kocaeli Üniversitesi

> Subject: Fwd: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanımı hk.
> To: spolat2002@yahoo.com
> Date: Saturday, March 6, 2010, 7:22 PM

Öğretimsel Liderlik Envanteri Ölçeği kullanımı hk.

methi çelik atogen adlı alıcılara
En içten saygılarımı sunuyorum Sayın Hocam,
Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi
Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı,
Yüksek Lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda Konya Meram Hatunsaray İlköğretim Okulu Müdürü
olarak görev yapmaktayım.
Gerçekleştireceğim tez çalışmam da geliştirmiş olduğunuz Öğretimsel Liderlik Envanteri ni
kullanmak istiyorum.
Yüksek müsaadelerinizi arz eder, sağlık, mutluluk ve başarılar dilerim.

Methi ÇELİK
e-posta : methi56@gmail.com

Abdurrahman Tanriogen <atogen@pau.edu.tr> bana adlı alıcılara

Sayın Çelik,
08 Mart 2010 tarihli mesajınızda kullanma izni talep ettiğiniz
Öğretimsel Liderlik Envanteri'ni bilimsel araştırmalarınızda kaynak
göstermek suretiyle kullanmanızda tarafımdan herhangi bir sakınca
bulunmamaktadır.
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN
Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı

Ek.4. Öğretimsel Liderliğin Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Boyutlar	MADDELER	N	\bar{X}	SS	X Boyutlar
Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme (1-19)	Öğretmenleri mesleklerinde gelişme ve ilerleme doğrultusunda teşvik eder.	711	3,98	,89	3,81
	Eğitim bilimlerindeki gelişme ve değişimlerden öğretmenleri haberdar eder.	711	4,04	,83	
	Öğretimi geliştirici etkinlikleri organize eder.	711	3,96	,82	
	Okulda eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılar düzenler.	711	3,73	,98	
	Öğretmenlerin çağdaş öğretim yöntemlerini öğrenmelerini ve uygulamalarını teşvik eder.	711	3,93	,90	
	Öğretimin verimli olması için elde bulunan tüm kaynakları öğretmenlerin hizmetine sunar.	711	4,05	,89	
	Eğitim-öğretim etkinliklerinin yürütülmesinde tüm görevlilerin rol almasını sağlar.	711	4,00	,84	
	Eğitim-öğretim planlarının hazırlanmasında öğretmenlere yardımcı olur.	711	3,88	,90	
	Öğretmenler arasında kaynak kişi durumunda olur.	711	3,76	,94	
	Sınıflarda örnek dersler verir.	711	2,88	1,15	
	Öğretmenler arasında bilgi ve enformasyon alışverişi olmasını destekler.	711	3,81	,95	
	Ders araç-gereçlerinin amaca uygun olarak seçimini ve kullanımını sağlar.	711	3,89	,94	
	Ders araç-gereçlerini gerektiğinde kullanılabilecek şekilde hazır bulunmasını sağlar.	711	3,98	,89	
	Okul kütüphanesini her türlü eğitsel kaynak bakımından zenginleştirir.	711	3,89	,93	
	Okul kütüphanesini öğrencilerin rahatça yararlanabilecekleri hale getirir.	711	4,00	,91	
	Okul laboratuvarını malzeme bakımından yeterli ve kullanıma hazır bulundurur.	711	3,82	,95	
	Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları için öğretmenleri güdüler.	711	3,68	,98	
	Öğretmenleri birbirlerinin sınıflarında gözlemler yapma doğrultusunda teşvik eder.	711	3,36	1,06	
	Öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmen-öğrenci işbirliğini sağlar.	711	3,78	,95	
Öğretimsel İklim Geliştirme (20-33)	Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmesine yardım eder.	711	3,84	,95	3,92
	Öğretmenler arasında ayırım yapmaz.	711	3,97	1,01	
	Eğitim sürecine ilişkin kararlara öğretmenlerin katılmalarını destekler.	711	4,02	,88	
	Karar alma sürecinde öğretmenlerin özgür davranmalarına özen gösterir.	711	3,90	,96	
	Yetkilerini personel için tehdit unsuru olarak kullanmaktan kaçınır.	711	4,01	,96	
	Öğretmenlerin özel sorunlarının çözümüne yardımcı olur.	711	3,90	1,49	
	Öğretmenlerin duygu, düşünce ve gereksinimlerine önem verir.	711	3,89	,96	
	Eğitim-öğretim ile ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerle birlikte hareket eder.	711	4,03	,87	

	Öğretim yöntemlerinin geliştirilmesi amacıyla öğretmenler arasında işbirliği sağlar.	711	3,92	,89	
	Öğretmen-öğrenci-veli arasındaki çatışmaları okulun verimliliğini artıracak yönde çözer.	711	4,02	,85	
	Okul personelini, öğrencileri ve velileri okuldaki etkinliklere ilişkin görüş bildirmeye teşvik eder.	711	3,90	,87	
	Eğitim-öğretim programlarının gerçekleştirilebilmesi için en uygun ortamı hazırlar.	711	4,02	,80	
	Ödül ve ceza sistemlerini sadece verimi ve morali yükseltmek amacıyla uygular.	711	3,80	,98	
	Okul personelinin yaptığı "iş"ten doyum sağlamasına önem verir.	711	3,72	,95	
İletişim Becerileri (34-39)	İyi bir dinleyicidir.	711	4,06	1,82	4,03
	Okul personeliyle açık ve net bir biçimde iletişim kurar.	711	3,98	,96	
	Mesajların ilgili tüm bireylere ulaşmasını sağlar	711	4,12	,78	
	Çalışanları doğrudan ilgilendiren bilgileri zamanında iletir.	711	4,18	,78	
	Öğretmenlerle sık sık yüz yüze iletişim kurar.	711	3,92	,95	
	Sadece formal (resmi) değil, informal (doğal) iletişim kanallarını da kullanır.	711	3,95	,93	
Öğretimi Denetleme (40-44)	Değerlendirme çalışmalarını güvenilir ölçütlere dayandırır.	711	3,91	,82	3,80
	Öğretmenlerin öğretimsel gereksinimlerini belirlemek amacıyla sınıf içi gözlemler yapar.	711	3,72	,94	
	Yapılan denetimlerin ışığında başarının artırılması yolunda önlemler alır.	711	3,94	,88	
	Öğretmenlere performanslarına ilişkin dönüt verir.	711	3,74	,95	
	Başarılı öğretmenleri yazılı ve sözlü olarak ödüllendirir.	711	3,69	1,05	
Amaç Tanımlama (45-49)	İlköğretimin/Ortaöğretimin amaçlarının anlaşılması ve doğru yorumlanmasına çalışır.	711	3,89	,86	3,95
	Okulun amaçlarını ve misyonunu öğretmenlerle tartışır.	711	3,89	,92	
	Okul personelinin görev ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur.	711	4,04	,82	
	İlköğretimin/Ortaöğretimin amaçlarını her fırsatta vurgular.	711	3,90	,87	
	Eğitim ile ilgili yüksek beklentilerini öğretmen ve öğrencilere iletir.	711	4,04	,82	
Öğrenci Gelişimini İzlemek (50-53)	Öğrenci performansındaki gelişmeleri izler.	711	3,95	,83	3,91
	Öğrenci performansına ilişkin özel beklentiler belirler.	711	3,87	,87	
	Öğrencilerin gelişimini değerlendirmek amacıyla öğretmenlerle düzenli ilişki kurar.	711	3,90	,90	
	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda sosyal etkinliklerde görev almalarına yardımcı olur.	711	3,93	,86	

Ek.5. Örgütsel Vatandaşlığın Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri

Boyutlar	MADDELER	N	\bar{X}	SS	X Boyutlar
Nezaket-Yardımlaşma (1-8)	İş yükü ağır olan öğretmen arkadaşlarıma yardım ederim.	711	4,04	,86	4,09
	Zamanım uygunsa, dersine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine derse girerim.	711	3,93	1,01	
	Öğretmen arkadaşlarımla sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum	711	4,23	,79	
	Okula yeni atanan öğretmenler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	711	3,80	,99	
	Okulumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımla fikirlerimi alırım.	711	4,16	,74	
	Öğretmen arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.	711	4,36	,69	
	Öğretmen arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	711	4,04	,78	
	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	711	4,17	,87	
Centilmenlik (9-12)	Okulda zamanımın çoğunu okuldaki iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm	711	4,13	1,04	4,12
	Okulumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	711	4,18	1,04	
	Etrafımdakilere sürekli öğretmenliği bırakmak istediğimi söylerim.	711	4,16	1,19	
	Okulun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	711	4,02	1,20	
Vıcdanlılık (13-16)	İşime zamanında gelirim.	711	4,30	1,03	4,19
	Teneffüs aralarımı asla uzatmam.	711	4,10	,96	
	Teneffüs zamanı dışında işime ara vermem.	711	4,10	,98	
	Kimse denetlemese bile okul kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	711	4,29	,84	
Sivil Erdem (17-20)	Okuldaki değişiklikleri izler, öğretmen arkadaşlarımla bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	711	3,77	,84	3,96
	Okulumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	711	4,05	,82	
	Okulu ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	711	3,80	,87	
	Okuldaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	711	4,22	,70	



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Methi ÇELİK			
Doğum Yeri:	Eruh			
Doğum Tarihi:	15/01/1976			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Lisans	Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi	Sınıf Öğretmenliği	Siirt	1996
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Konya	2010
Tel	505 352 5043			
E-posta:	methi56@gmail.com methicelik@mynet.com			
Adres	Hatunsaray İÖO Meram/KONYA			