



**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ALTURİSTİK
(ÖZGECİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

**2021
YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

Osman KARAHALİLÖZ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ**

KARABÜK

MAYIS 2021

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ALTURİSTİK
(ÖZGECİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ**

Osman KARAHALİLÖZ

Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

MAYIS 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ	8
ABSTRACT	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
SEMBOLLER VE KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	13
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	13
EVREN VE ÖRNEKLEM	14
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	14
1. BİRİNCİ BÖLÜM	15
GİRİŞ	15
1.1. Problem Durumu	15
1.2. Araştırmanın Amacı	22
1.3. Araştırmanın Önemi	23
1.4. Varsayımlar	23
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	24
1.6. Tanımlar	24
2. İKİNCİ BÖLÜM	26
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	26
2.1. LİDER, LİDERLİK VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	26
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	26
2.1.2. Yönetim ve Yönetici Kavramları	28
2.1.3. Lider-Yönetici Arasındaki Farklar	29

2.2. Liderlik Kuramları	30
2.2.1. Özellikler Kuramı.....	30
2.2.2. Davranışsal Kuram.....	31
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	32
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	33
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetel Şebeke Modeli.....	34
2.2.2.4. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri	36
2.2.3. Durumsallık Kuramları	36
2.2.3.1. Yol-Amaç Kuramı	37
2.2.3.2. Fiedler'in Liderlik Kuramı.....	39
2.2.3.3. Vroom ve Yetton' un Normatif Durumsallık Kuramı	40
2.2.3.4. Reddin 3 Boyutlu Liderlik Kuramı.....	41
2.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	42
2.2.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	44
2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	45
2.2.4.2. Vizyoner Liderlik.....	48
2.2.4.3. Karizmatik Liderlik	49
2.2.4.4. Etik Liderlik.....	51
2.2.4.5. Hizmetkâr liderlik	52
2.2.5. Alturistik (Özgeci) Liderlik	53
2.2.5.1. Alturizm (Özgecilik) Kavramsal Çerçevesi ve Tarihsel Gelişimi.....	53
2.2.5.2. Alturistik (Özgeci) Kişilik ve Davranışlar.....	54
2.2.5.3. Alturistik (Özgeci) Lider ve Liderlik.....	57
2.2.5.4. Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranış Boyutları	63
2.2.5.4.1. Empatik Yardım	63
2.2.5.4.2. Karşılıksız Yapılan Yardım.....	64
2.2.5.5. Alturistik (Özgeci) Liderlik İle İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar.....	65
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	69
YÖNTEM.....	69

3.1. Araştırmanın Modeli	69
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	69
3.3. Verilerin Toplanması ve Toplama Araçları	70
3.3.1. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği	71
3.3.2. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeğinin Geçerliği ve Güvenirliği.....	72
3.3.3. Faktör Analizi	72
3.4. Verilerin Analizi.....	74
4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	77
BULGULAR VE YORUM.....	77
4.1. Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	77
4.2. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	79
4.3. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Boyutlarında Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	81
4.3.1. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları.....	81
4.3.2. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Sonuçları.....	82
4.3.3. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Sonuçları	83
4.3.4. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Sonuçları.....	84
4.3.5. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Kademelerine Göre Sonuçları.....	85
4.3.6. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türlerine Göre Sonuçları.....	87
4.3.7. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Sonuçları.....	88
4.3.8. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Mevcuduna Göre Sonuçları.....	89

4.3.9. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Fiziki Koşullarına Göre Sonuçları.....	90
4.3.10. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Sonuçları.....	91
4.3.11. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu Bölgeye Göre Sonuçları	92
4.3.12. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Sonuçları.....	93
5. BEŞİNCİ BÖLÜM.....	95
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
5.1. TARTIŞMA VE SONUÇLAR.....	95
5.1.1. Alturistik (Özgeci) Liderlik Boyutlarında Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	95
5.1.2. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Sonuçlar.....	96
5.2. ÖNERİLER	103
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	103
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	104
KAYNAKÇA	105
TABLolar LİSTESİ	122
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	124
EKLER (VARSA).....	125
ÖZGEÇMİŞ	130

TEZ ONAY SAYFASI

Osman KARAHALİLÖZ tarafından hazırlanan “ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN ALTURİSTİK (ÖZGECİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 28/05/2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU (AKÜ)

Online

Üye : Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Osman KARAHALİLÖZ

İmza :

ÖNSÖZ

Birçok liderlik yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda liderlerin, yöneticilerin alturistik davranışlarına büyük oranda yer verilmektedir. Okulları toplumsal bir açık sistem ve insanlar arası ilişkilerin yoğunlukta yaşandığı yer olarak düşündüğümüzde alturistik davranışların daha yaygın bir şekilde görülmesi muhtemeldir. Örgüt içi yapının tümü dikkate alındığında alturistik davranışların belirleyici faktörü okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin alturistik davranışları rol model olmak şartıyla sergilemesi, bu davranışların yapılmasını yüreklendirmesi, özendirme örgüt içi yapıyı kuvvetlendireceği ve diğer birçok faktör üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile Karabük ili ve ilçelerindeki resmi ve özel okullardaki okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri, öğretmen görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen bu çalışma, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sorgulayarak daha sonra gerçekleştirilecek alturistik liderlik uygulamalarına olumlu yönde katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırma çalışmamızın problem durumu, amaçları ve alt amaçları, önemi, varsayımlar, sınırlılıkları ve de çalışmada sık kullanılan kavramlardan bazılarının tanımlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise çalışma ile ilgili kuramsal temellere ve literatüre yer verilmiştir. Üçüncü bölümde de araştırmanın yöntemine, araştırmanın modeline, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi kısımlarına yer verilmiştir. Araştırma çalışmamızın dördüncü bölümünde ise bulgulara, beşinci bölümünde sonuç ve tartışma ve çalışma sonucumuza göre önerilere yer verilmiştir.

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile rehberliğini esirgemeyen danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ'ye, tezimin değerlendirme aşamasında yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Emin TÜRKOĞLU hocamıza, araştırma anketlerinin uygulanması ve toplanması konularında yardım eden öğretmen arkadaşlarıma, yüksek lisans eğitimim süresince sevgi ve destekleriyle arkamda manevi gücünü hissettiğim eşim Nagihan KARAHALİLÖZ'e, çocuklarım Zümra Nur, Furkan Ali ve aileme teşekkür ederim.

ÖZ

KARAHALİLÖZ, O. (2021). Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesidir. Bu amaca ilişkin, öğretmen algıları doğrultusunda, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri kişisel değişkenlere göre nasıl farklılaştığı araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmada genel tarama modellerinden betimsel tarama kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Karabük ili ve ilçelerinde yer alan resmi ve özel ilkokullarında, ortaokullarında ve liselerinde görev yapan toplam 3262 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini Karabük ili ve ilçelerinde yer alan resmi ve özel ilkokullarında, ortaokullarında ve liselerinde görev yapan toplam 378 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme kullanılmıştır.

Araştırma verileri, Zheltoukhova (2016) “*Developing and Validating A Scale Of Altruistic Leadership*” adlı çalışmasıyla literatüre kazandırdığı, Konan ve Gedik (2019) tarafından eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlaması yapılan Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği anketi ve kişisel bilgi formu kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde, betimsel istatistiksel ölçüleri (aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata, varyans, frekans ve yüzde) ve parametrik testlerden olan t-testi ve ANOVA kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarına “katılıyorum” düzeyinde ve olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı şekilde bir farklılık göstermemiştir. Okul kademesi, branş, okulun fiziki koşulları, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları, okulun bulunduğu bölge değişkenleri bakımından ise istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür. Araştırma sonucu ile ilgili öneriler çalışmanın sonunda belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: liderlik; alturizm (özgecilik); alturistik (özgeci) liderlik; öğretmen; okul müdürü.

ABSTRACT

KARAHALİLÖZ, O. (2021). Examining the altruistic leadership behaviors of school principals according to teachers' views. Master Thesis, Karabük.

The purpose of this study is to state the degree of school principals' realization of altruistic leadership behaviors according to teachers' opinions. For this purpose, in line with teachers' views, it was tried to investigate how school principals' display of altruistic leadership behaviors differ according to personal variables. Descriptive survey, one of the general survey models, was used in the research. The universe of the study consists of 3262 teachers working in public and private primary schools, secondary schools and high schools in the province of Karabük and its districts in the 2020-2021 academic year. The research consists of 378 teachers working in public and private primary schools, secondary schools and high schools working located in the province of Karabük and its districts. In the study, simple random sampling was used in the sample selection.

The research data were based on the Altruistic leadership scale questionnaire and personal information form, which Zheltoukhova (2016) brought to the literature with his doctoral thesis "Developing and validating a scale of altruistic leadership" and adapted into Turkish by Konan and Gedik (2019) for educational organizations. Descriptive statistical measures (arithmetic mean, variance, frequency and percentage) and parametric tests, t-test and ANOVA were used to analyze the data.

In this study, it was stated that school principals' altruistic leadership behaviors are at the level of "I agree" and positive according to the opinions of the teachers. School principals' altruistic leadership behaviors did not differ significantly in terms of gender, age, educational status, type of school, number of students at school, number of teachers at school and working time at school. It was observed that statistically significant differences emerged in terms of the variables of school level, branch, physical conditions of the school, socio-economic status of the students, and the region where the school is located. Suggestions regarding the research result are stated at the end of the study.

Keywords: leadership; altruism; altruistic leadership; teacher; school principle.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarının incelenmesi
Tezin Yazarı	Osman KARAHALİLÖZ
Tezin Danışmanı	Nurhayat ÇELEBİ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	28.05.2021
Tezin Alanı	Eğitim Yönetimi
Tezin Yeri	KBÜ
Tezin Sayfa Sayısı	130
Anahtar Kelimeler	Liderlik; Alturizm (özgecilik); Alturistik (özgeci) liderlik; Öğretmen; Okul müdürü.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Examining the altruistic leadership behaviors of school principals according to teachers' views
Author of the Thesis	Osman KARAHALİLÖZ
Advisor of the Thesis	Nurhayat ÇELEBİ
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	28.05.2021
Field of the Thesis	Education Administration
Place of the Thesis	KBU
Total Page Number	130
Keywords	Leadership; Altruism; Altruistic leadership; Teacher; School administrator.

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

a: Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı

Akt: Aktaran

ANOVA: Tek Yönlü Varyans

Çev. : Çeviren

Ed.: Editör

F: Frekans

KO: Kareler Toplamı

KT: Kareler Toplamı

Meb: Milli Eğitim Bakanlığı

p: Anlamlılık düzeyi - Uygunluk Katsayısı

sf: Sayfa

SPSS : (Statistic Packets For Social Sciencences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

ss: Standart sapma

vd: Ve Diğerleri

\bar{X} : Aritmetik ortalama

% : Yüzde

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre demografik değişkenlere açısından incelenmesidir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Liderlik kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde son zamanlarda çok sık alternatif liderlik türleri üzerine çalışma konusu belirlendiği görülmektedir. Buna bağlı olarak çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkmaktadır. Alturistik liderlikle ilgili çalışma sayısının çok sınırlı olduğu, alturistik davranışları hizmetkâr liderliğin bir alt boyutuna bağlayarak ölçülmeye çalışıldığı, yöneticilerin alturistik liderlik davranışlarının düzeyini belirten bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Son yıllarda uluslararası literatür üzerinde durulan bir liderlik türü olmasına rağmen alturistik liderlikle ilgili ulusal ve uluslararası literatürde bir boşluk olduğu ve yeteri kadar araştırmanın yapılmadığı düşünülmektedir.

Bu yüzden araştırmanın amacı, Karabük ili ve ilçelerinde bulunan resmi ve özel okullardaki okul müdürlerinin alturistik liderliğe yönelik davranışları gerçekleştirme derecelerini öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını ne derecede gerçekleştirdiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla yapılan bu araştırma betimsel tarama modelinde olan nicel bir çalışmadır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Bu araştırma ile Karabük ili ve ilçelerinde bulunan resmi ve özel öğretim kurumlarında öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik

davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini ve bazı değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, branş, eğitim durumu ve vd.) anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığının belirlenmesidir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Karabük ili ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışmakta olan toplam 3262 öğretmen oluşturmaktadır (Karabük il Millî Eğitim Müdürlüğü). Buna bağlı olarak örneklem büyüklüğü basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile Karabük ili ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda 2020-2021 eğitim-öğretim yılında çalışmakta olan toplam 3262 öğretmen içinden 378 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

- 1) Bu araştırma: 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Karabük ili ve ilçelerindeki eğitim kurumlarında bulunan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Bu araştırma, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemeyi amaçlayan alturistik liderlik ölçeğine öğretmenlerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde “Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarının incelenmesi” konulu araştırmanın, problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada geçen bazı kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Teknoloji ve bilimdeki hızlı gelişmeler günümüzde ülkelerin ticaret, hukuk, ekonomi, siyaset, eğitim ve kültürel alanlarındaki benimsedikleri politikalar üzerinde etkili olmuştur. Bu değişimler eğitim sistemlerini de etkilemiştir (Çelenk, 2002: 74). Ayrıca toplumların varlığını devam ettirebilmesi ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından düşünüldüğünde insanlar en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Toplumun üyesi olan bireylerin tüm yeteneklerinin gelişme noktası, eğitim sisteminin kalbi olan okullardır. Bu yüzden çoğu ülkede hükümetlerin, bilim insanlarının ve sivil toplum kuruluşlarının en çok önem verdiği örgütlerin başında okullar gelmektedir (Taymaz, 2010).

Okullara verilen önemin büyük olmasında, okulların etkinliğinin ülkelerin kalkınmasında önemli bir yere sahip olması yer almaktadır. Okullar faaliyetleri ile nitelikli eleman yetiştirimini ve üretimin nitelikli olmasını, mantıklı tüketimi, ülkelerinin gelişimini, insanların huzurlu ve güven dolu bir ortam içinde yaşamalarını sağlamaktadır. Okulların bu önemli fonksiyonlarını yerine getirebilmesi, etkili şekilde yönetilmesiyle gerçekleşmektedir. Eğitim sisteminin amaçları arasında insanları toplumsallaştırmak, eğitmek gibi amaçlar bulunmaktadır. Bu yüzden eğitim sisteminin, bu çok önemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için okullara ihtiyaç duyulmaktadır. Okullar kişileri etkili bir öğrenme ortamı içinde her yönden eğiterek, geliştirerek sosyalleşmelerine katkı sağlamaktadır (Gümüşeli, 1996: 16). Ülkelerin bünyesinde bulundurdukları eğitim kurumları, birbirinden farklı sosyo-kültürel çevrelerden gelen kişilerin ihtiyaç duydukları alanda gelişimini sağlayarak, eğiterek toplum içinde etkin ve verimli bir üye olmasını sağlamaktadır. Eğitim kurumları içerisinde bu durumla ilgili

olarak en önemli görev paylaşımı, yöneticiler ve öğretmenler arasında gerçekleştirilmektedir (Karaköse ve Oğuz, 2007; Kılınç ve Cansoy, 2017: 57).

Okul yönetimi devletin belirlemiş olduğu eğitim politikasını ve bu konularda yetkililerin belirlediği eğitimin genel ve özel amaçlarını, gerçekleştirmekle sorumludur. Okul yönetimine göre en temel amaç, bağlı bulunduğu eğitim kurumunu, bu politika ve amaçlar çerçevesinde geliştirmek ve kurumun etkili ve verimli faaliyetler gerçekleştirmesini sağlamaktır (Ensari ve Gündüz, 2006: 30). Birbirini etkilemiş olaylar, geniş, kapsamlı sevk ve idare işlemleri yönetim sürecinin içindeki gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdir (Fındıkçı, 2012: 61). Bir yönetim sürecinden bahsediliyorsa, örgüt içinde yöneticilerin bulunması zorunludur. Yönetim faaliyetlerinin yönetici olmadan gerçekleştirilmesi zor görülmektedir. Bir örgüt için yönetici; astların ihtiyaçlarını, beklentilerini, amaçlarını, birbirleriyle aralarında bulunan uyumu sağlayan, farklılıkları gideren, grubun eş güdümünü sağlayan kişidir (Şimşek, Akgeçici, ve Çelik, 2015).

Okullarda nitelikli bir eğitiminin gerçekleşebilmesi için okulların iyi yönetiliyor olması da gerekmektedir ve bu durumla ilgili sorumlu kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticilerine bir anlam yüklememiz gerekirse, okulların gerçekleştirdiği verimli ve etkili faaliyetlerin yürütülmesini sağlamakla görevli olan kişi diyebiliriz (Koçak, 2009: 65). Eğitim sisteminin etkililiği ile okul yöneticilerinin sahip olduğu mesleki nitelikleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim sisteminin kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile eş değer tutulmakta ve bu kalite sistem içerisindeki verimliliğin ya da verimsizliğin nedeni olarak görülmektedir. Okulları daha etkin ve verimli hale getirmenin koşullarından biri, donanım ve nitelik sahibi okul ve eğitim yöneticilerinin sisteme hâkim kılınmasıdır. Bu durum eğitim kurumlarının, idareci yöneticilere değil lider yöneticilere daha çok ihtiyaç duymasının en önemli göstergelerindedir (Cansoy ve Polatcan, 2019: 9; Uluğ, 2010: 284).

Okul içinde güçlü bir liderliğin olması Hale ve Moorman'a (2003) göre, okul geliştirme çabalarının başarı ile sonuçlanabilmesi için gereken bir şarttır. Son zamanlarda gerçekleştirilen reformlarla, yapılan araştırmalardan çıkan sonuç ve önerileri göz önünde bulundurduğumuzda okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve tutum

bakımından yeterli seviyede olmadıklarını ve ayrıca mesleki, alan ve kişisel donanımlara ihtiyaçları oldukları belirtilmiştir (Chapman, 2005). Okullarda gerçekleştirilen yeniliklerin başarıyla sonuçlanabilmesi için her eğitim kurumunda mutlaka etkili bir lider yöneticinin bulunması gerektiği belirtilmiştir. Okul yöneticilerinin içinde buldukları örgütün eğitim ve öğretim olarak ne aşamada olduğuna ve nereye doğru gittiğine veya gideceğine karar verme gibi adlandıracağımız liderlik davranışlarını sergileme gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009: 276).

İnsanların verilen işleri grup olarak yapma eğilimleri, istek ve ihtiyaçlarını tek başlarına karşılamayacaklarını anladıkları zaman ortaya çıkmıştır. Bir işi grup olarak yapma veya yaşama isteği karşısında yine süreç içerisinde ortak amaçlara ulaşılmasını sağlayacak ve yönlendirecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu istek grup içinden lider ve yöneticileri belirlenmesini sağlamıştır (Eren, 2006: 342). Küreselleşen dünyada artık insanların veya örgütlerin daha iyi bir eğitime sahip olmalarından, düşüncelerini, istediklerini daha iyi ifade edebildiklerinden yönetilmeleri zorlaşmıştır. Dolayısıyla herhangi bir problem durumunda çözüm sunabilme veya bir grubu yönetebilme yeteneğine sahip olma bir yönetici için çok büyük öneme sahiptir. Örgütteki kişilerin içlerinde var olan enerjilerini ortaya çıkarmak, onları harekete geçirmek, motive olmalarını ve ortak amaçlara ulaşmalarını sağlamak liderlik için çok önemlidir (Adair, 2005: 9).

Liderler buldukları makamın gücünü kullanmaksızın, örgüt içindeki bireyleri ikna eden, kuralları belirleyen, grup içerisinde liderliği sorgulanmayan kişilerdir. Ayrıca gruba ortak amaçlar çerçevesinde hedefler gösterebilen, örgütü yönlendirebilen, kendi vizyonunu ortaya koyup takip ettirebilen, bu amaçlar ve hedefler çerçevesinde izleyenlerinin motive olmuş bir şekilde çalışmalarını, başarıya ulaşmalarını sağlayan kişilerdir (Ceylan, 2011: 111). Lider, dâhil olduğu örgütün bireyleri arasında sinerji oluşturup, onlara bir dinamik kazandırıp artan performansları belirledikleri hedeflere yöneltebilen kişidir (Yukl, 2013: 21). Liderlik anlayışını ise gruptaki kişilerin motive edilmesi, ortak amaçların oluşturulması ve bunlara ulaşılması, örgüte bağlılığın devam ettirilmesi gibi birden fazla işlevin bir bütün oluşturabilmesi şeklinde nitelendirebiliriz (Tunçer, 2012: 60).

Liderler, insanları yönlendiren ve etkileme becerisine sahip kişilerdir. Üzerinde etki oluşturduğu örgütlerde veya bireylerde bir değişim oluşturabilen kişilerdir. Toplumda liderlik yapan kişilere baktığımızda o toplumun sosyal yaşamını değiştirme etkisine sahip oldukları görülmektedir. Liderlik bir bireyin diğerlerini etkileme, onları motive etme, örgütün etkililiğine, başarısına katkılarını kolaylaştırma yeteneği ve kişileri hedefler doğrultusunda davranmaya motive eden eylem olarak görülmektedir (Popper ve Lipshitz, 1993). Liderlik yaklaşımlarını dikkate aldığımızda bir liderin güvenilir, dinleme, zeka, inanılabilirlik, doğruluk, empati ve etki etme gibi genel kişilik özelliklerine sahip olmasının liderlik rollerini sergilemesinde katkısı olacağı düşünülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2013: 19).

Son zamanlarda okul yöneticilerinin de yönetim faaliyetlerinde verimli olabilmesi için liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca liderlik yönünden kendilerini sürekli geliştirmeleri de gerekmektedir. Sürekli değişen ve gelişen dünyada çağın hızına ve gelişimine ayak uydurabilmek için bu durum örgütlerde zorunluluk haline gelmiş ve örgütlerin yapısını, işleyiş tarzını da etkilemiştir. Dolayısıyla örgütlerde üst konumdaki lider yöneticilerin de davranışlarını etkilemiştir. Bu yüzden bu hızlı değişim, örgütlerin yönetim anlayışlarında düzenleme yapmalarını gündem haline getirmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21).

Literatürdeki liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde liderlerin özelliklerini; örgüt içindeki bireyleri motive edebilme ve aralarındaki iletişim konusunda çaba sarfetme (Avolio, 1994), örgütün kültürü ve çalışanların gelişimi ve örgüt içi iletişimi konusunda etkili olabilme (Kreitner ve Kinicki, 1998), örgüt içi bireylerin duygularının ve değerlerinin dikkate alma ve bu şekilde davranış sergileme (Gordon, 1996), yönetsel duygularını sergilediği davranışlarla gösterme (Caruso, Mayer ve Salovey, 2002) olarak ifade edebiliriz. Ayrıca alanındaki gelişmeleri takip etme, çevresini gözleme ve olumlu düşünmeye odaklanma (Groome, Dewart, Esgate, Gurney, Kemp ve Towell, 2001), davranışlarını bilişsel olarak yoğunlaştırma (Davis ve Palladino, 1997), örgütü için vizyon geliştirme ve bunun uygulanmasında başarılı olma (Hughes, Ginnet ve Curphy, 1999), bireysel farklılıkları yönetebilme konusunda yetenek sahibi olma, astların geçmişlerine, duygu ve düşüncelerine önem

vererek dikkatle değerlendirmede becerikli olma (Northouse, 2001) şeklinde de sıralayabiliriz (Gündüz ve Balyer, 2012: 240-241).

Örgüt içinde bireyleri motive edebilme, kişilerin aralarındaki iletişimi kuvvetlendirme, duygularını ve değerlerini dikkate alarak davranışlar sergileme ve bunları gerçekleştirirken hiçbir menfaat ve çıkar gözetmeme hatta bazı zamanlarda kendisine zararı olabilecek şekilde de olsa tamamıyla karşısındakine fayda sağlayabilme amaçlarını içerebilmektedir. Böylece alturizm olarak tanımlanmış olumlu davranışlar ortaya çıkmıştır. Alturizm, başkalarına olumlu bir davranış yapmış olmanın verdiği mutluluk ve haz dışında, teşekkür veya başka bir beklenti içine girmeksizin yapılan yardımsal bir davranıştır (Batson ve Powell, 2003; Carlo ve Randall, 2002: 32). Kişi kendisine katkı sağlayacağı düşüncesi hâkim şekilde davranışta, bağışta bulunursa ya da bir kimseyi etkileme, gösteriş düşüncesi ile yardım yapma gibi davranışlar gerçekleştirirse, söz konusu davranışlar gerçek anlamda alturistik davranış olarak sayılmamaktadır. Şüphesiz bu davranışlarda karşısındaki kişinin yararına bir davranış olarak kabul edilmektedir ancak alturistik davranış olarak değerlendirilmemektedir. Kişilere yardımcı amaçlayan davranış ile alturistik davranış arasındaki fark, yardım alan kişi için bir önemi olmayabilir. Önemli olanın yardımda veya olumlu bir davranışta bulunacak kişinin niyeti olduğu düşünülmektedir (Freedman, Sears, ve Carlsmith, 2003).

Diğer liderlik türleri düşünüldüğünde, kavramsal olarak bir kişinin ödül beklemeden kişisel çıkarlarını feda ederek başkalarına yardım etmeye yönelik gönüllü eylemlerde bulunma eğilimi olarak tanımlanan alturistik davranışlar (Simmons, 1991), hizmetkâr ve dönüşümcü liderlik gibi liderlik tarzlarının kavramsallaştırılmasında dolaylı olarak temel bir özellik haline gelmiştir (Avolio ve Locke, 2002). Ayrıca bu yaklaşımlara ek olarak etik liderlik, otantik liderlik, sosyal adalet liderliği, babacan liderlik gibi liderlik yaklaşımlarında da liderlerin izleyenlerine karşı alturistik davranışta bulunmalarına büyük oranda yer verilmektedir (Mallén, Chiva, Alegre ve Guinot, 2015; Salas-Vallina, Ferrer-Franco ve Fernandez Guerrero, 2018).

İnsanların davranışlarının büyük bir kısmında alturistik davranışların izlerini görebiliriz. Savaşta ve toplumsal olarak yapılan hareketlerde, acil durumlarda, grupsal

hareketin bireysel hareketin önüne geçtiği durumlarda alturistik davranışlar daha fazla sergilenmektedir (Millet ve Dewitte, 2006: 316). Alturistik davranışlar ile ilgili araştırma çalışmaları, kişilerin belli koşullarda ihtiyacı olan diğer kişilere olumlu sosyal davranışta bulunduğunu açıkça göstermektedir (Weiss, Boyer, Lombardo ve Stich, 1973: 390) ve alturizmin üzerine süregelen akademik ortamdaki tartışmaların odağında, insanların sergiledikleri davranışların kendilerine yararını düşünme veya kendilerine hizmet etme amacı olmadan alturizmin oluşup oluşmayacağı bulunmaktadır (Twemlow, 2001: 449). İlgi odağı olma, saygı görme, grup içerisinde popüler olma gibi amaçlar gözetilerek yapılmış olumlu davranışlar ile hiçbir ödül beklentisi olmadan yapılmış bir yardım davranışı arasında farklılıklar bulunmaktadır (Tekeş ve Hasta, 2015: 57). Bu nedenle kişiler kendine bir çıkar sağlayacağı düşüncesiyle bir olumlu davranış sergiler veya başkasını etkileme, gösterişte bulunma gibi bir amaçla yardımda bulunursa tam manasıyla bir alturistik davranışta bulunduğu söylenemez. Buradan hareketle başkasının iyiliği için kendinden bile ödün verebilen, fedakârlık yapabilen kişilere alturistik kişi olarak ifade edebiliriz (Kasapoğlu, 2013: 35; Ümmet, Ekşi ve Otrar, 2013: 303).

Alturistik kişiler ödülüdür, çıkardır, faydadır gibi lehine sonuçlanacak durumlara ilgi duymamaktadırlar. Çoğunlukla diğer insanları motive, mutlu etme, onlarla olumlu etkileşim kurma gibi çabaları alturistik kişiler için ön planda tutulan durumlardır. Buradan hareketle birisinin diğer bir kişinin mutluluğu için menfaatsiz bir şekilde olumlu davranışlar sergilemesini, onlara yardım etmesini ve onlar için fedakârlık gibi davranışlar sergilemesini göz önünde bulundurduğumuzda alturistik liderlik kavramı, izleyenlerinin, astlarının refahını ve mutluluğunu artırmak için yol gösterici olma, rehberlik yapma yeteneği şeklinde açıklanabilir (Miller, 2003: 75).

Alturistik liderlik, kendisi için bir çıkar gözetmeksizin başkalarının ruhsal ve fiziksel olarak sağlıklı olmalarını, iyileşmelerini sağlayarak ulaşılmak istenen noktaya kadar, izleyenlerine rehberlikte bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Miller vd., 2005: 4;). Ayrıca alturistik liderlik, hiçbir menfaat gözetmeksizin liderlerin, astlarının veya izleyicilerinin kişisel gelişimleriyle ilgilenen ve endişelenen bir liderlik tarzına motive olabilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Twemlow, 2001: 450). Alturistik liderler de izleyenlerine bireysel olarak yardımda bulunan lider tarzı olarak şekil bulmaktadır (Salas-Vallina, Ferrer-Franco ve Fernandez Guerrero 2018: 863).

Alturistik liderlik davranışları ve algılanan liderlik kalitesi, astların refahı, memnuniyeti, çabası, bireysel ve ekip performansı ile ilişkilendirilmiştir (Bass ve ark., 2003; Konan, 2015; Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Alturistik liderlerin rol model olarak gerçekleştirdikleri alturistik davranışların, astlarının kendi çıkarlarını bir kenara bırakmaya ve örgütün yararına bir şeyler yapmaya ikna eden ilhamı verdiği bir örgütün istisnai bir başarı elde edeceğini düşünülmektedir (Avolio ve Locke, 2002).

İşmen ve Yıldız'ın (2005) gerçekleştirdiği araştırmaya göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları sergileyerek örgüt içinde model olan davranışları ile samimiyetlerini astlarına hissettirdiğinde, örgüt performansının arttığı ve öğretmenlerin ya da diğer personellerin mesleğine karşı daha olumlu tutum sergilediği görülmüştür. Ayrıca Köksal, Gürsoy ve Yapar'ın (2018) ve Mallén vd. (2015)'nin yaptıkları çalışma ile okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları sergilemeleri, örgüt üyelerinin örgütsel öğrenme kapasitesini, örgütsel performansını artırdığını ve Salas-Vallina, Ferrer-Franco ve Fernandez Guerrero (2018)'nin yaptıkları araştırma ile de okul müdürlerinin bu davranışlarının örgüt içinde yenilikçi davranışlar sergilenmesini artırdığı belirtilmiştir.

Okul yöneticileri, örgüt içindeki insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yetiştirilmesi, mesleki gelişimlerle ilgili faaliyetleri yürütme ve bu iş ve işlemlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için planlamalar yapma, öğretmenlere rehberlik etme ve onları değerlendirme gibi görevlerde sorumludur (Öğretmen Strateji Belgesi, 2017; Millî Eğitim Bakanlığı-MEB, 2013).

Örgütün içerisinde bulunan insan kaynağının etkililiğini sağlamak en çok liderlerin sorumluluğundadır ve takım çalışması gerektirir. İnsan kaynağının yönetici tarafından güdülenmesi örgütün vizyonuna adım adım yaklaşmasını sağlar. Eğitim Bakanlığı'nın ([MEB] 2023 Eğitim Vizyonu, 2018) son yıllarda eğitimin niteliğini iyileştirmek ve geliştirmek, okulları daha etkili kılabilmek için gerçekleştirdiği değişiklikler göz önüne alındığında okul müdürleri bu değişimin uygulayıcısı olmakta, öğretmenlerin yönlendirilmesi ve öğrencilerin başarısının artırılmasına yönelik çalışmaların da merkezinde yer almaktadır. Başka ifadeyle okul müdürleri okul düzeyinde hayata geçirilecek eğitim reformlarının sorumlusu ve yöneticisidir. Bu açıdan

değerlendirildiğinde okulu, eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda yönetebilmek, öğretmenleri değişim ve yeniliklere istekli hale getirebilmek önemli görülmektedir., Miller (2005), Chin (2012), Sosik vd. (2009), Miller vd. (2008) ve Mallén vd. (2015)' in gerçekleştirdikleri çalışmalara da bakılarak örgütsel öğrenme kapasitesini ve örgütsel performansı iyileştirme, örgüt bağlılığı, örgüt iklimi ve pozitif, olumlu takım ilişkileri gibi durumlar göz önüne alındığında okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlara sahip olma düzeylerine ilişkinin bir çalışmanın yapılması önemli görülmüştür.

Çağdaş örgütler, örgüt içinde ve dışında imkân yaratma açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin alturistik liderlik davranışları göstermelerine olanak sağlayacak ortamlar sunmaktadır. Yöneticilerin alturistik davranışlar sergilemeleriyle ve özveri içinde gerçekleştirdiği çalışmalarıyla, alturistik liderlerdeki nitelikler hakkında bilgiler toplanabileceği düşünülmektedir. Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda ve eğitim yönetimi ile ilgili alanyazını liderlik kavramı dikkate alınarak incelendiğinde, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları ile ilgili bir çalışmanın eksikliği göz önüne alınarak araştırma problemi oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın problemi, öğretmenlerin görüşlerine göre resmi ve özel öğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına ne ölçüde sahip olduğu ve bazı değişkenlere göre öğretmenlerin algılarında bir farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Karabük ili ve ilçelerinde bulunan resmi ve özel öğretim kurumu yöneticilerinin alturistik liderliğe yönelik davranışları gerçekleştirme düzeylerini öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemektir.

Alt amaçlar;

1. Öğretmenlerin görüşleri ile okul müdürleri;

a) alturistik (özgeci) liderlik davranışlarına ne düzeyde sahiptir?

- b) “empatik yardım” davranışlarına ne düzeyde sahiptir?
 - c) “karşılıksız yardım” rollerine ne düzeyde sahiptir?
2. Öğretmenlerin görüşleri ile okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderliği davranışlarına sahip olma derecelerine ilişkin;
- a) Cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - b) Yaşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - c) Eğitim durumu arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - d) Branşları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - e) Okul kademeleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - f) Çalıştıkları okul türleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - g) Bu okulda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - h) Okuldaki öğrenci sayısı arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - i) Okulun fiziki koşulları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - j) Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları arasında anlamlı fark var mıdır?
 - k) Okulun bulunduğu bölge arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - l) Okuldaki öğretmen sayısı arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik literatürü incelendiğinde son zamanlarda alternatif liderlik türleri üzerine çok fazla sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde alturistik liderlikle ilgili çalışma sayısının çok sınırlı olduğu, alturistik liderlik davranışının hizmetkar liderliğin bir alt boyutu olarak ölçülmeye çalışıldığı, yöneticilerle ilgili alturistik liderlik davranışlarının düzeyini belirten bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Alturistik liderlik, son yıllarda uluslararası literatür de üzerinde durulan bir liderlik türü olmasına rağmen yine de ulusal ve uluslararası literatürde bir boşluk olduğu ve yeteri kadar araştırmaların yapılmadığı görülmektedir.

Ulusal literatür de incelendiğinde Yavuzer ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen “Öğretmen Özgeciliği Ölçeği” üzerine bir çalışma yapılmış ve yapılan

çalışmalarda öğretmenlerde alturistik davranışlar üzerinde durulmuştur. Okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili bir çalışmanın yürütülmemiş olması ve bu çalışmanın alanyazına küçük de olsa katkı sağlayacağı düşünceyi çıkış noktası olarak kabul edilmiştir. Bu araştırma kapsamında alınacak sonuçlara göre okul yöneticilerinin alturistik liderlik davranışlarının düzeylerini ve okul yöneticilerinin alturistik liderliği ile ilişkilendirilebilecek başka araştırma konularının çalışılmasına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

1.4. VARSAYIMLAR

Araştırmanın kurgulanması, yürütölmesi ve sonuçlandırmasında şu varsayımlardan hareket edilmiştir.

- 1) Araştırmada kullanılan “Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği” öğretmenlerin tutumlarını tespit etmede yeterlidir.
- 2) Öğretmenlerin “Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği”ne verdikleri cevaplar samimi ve kendi düşüncelerini yansıtmaktadır.
- 3) Yapılan istatistiksel işlemler geçerli ve güveniliridir.

1.5. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- 1) Bu araştırma: 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Karabük il ve ilçelerindeki eğitim kurumlarında bulunan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Bu araştırma, Karabük ili ve ilçelerinde yer alan resmi ve özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik (özgeci) liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlayan “Alturistik (özgeci) Liderlik Ölçeği” ne verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Bu bölümde araştırmanın içinde çok sık kullanılan kavramların bazılarının tanımları verilmiştir.

Liderlik; grubun, örgütün amaç ve hedeflerini öngörerek etkinliklerini hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak ifade edilmektedir (Arıkan, 2001: 253; Çelik, 2015: 1).

Alturistik (Özgeci) liderlik; örgüt içi bireylerin ruhsal ve fiziksel durumlarını ve sağlıklarını daha iyi duruma getirerek belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma aşamasında astlarına rehberlik etme süreci olarak açıklanmaktadır (Miller, Fink, Pastore, Baker & Mason, 2005: 4; Twemlow, 2001: 450).

Okulu Müdürü; okulların amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakları verimli şekilde kullanmaktan, tüm eğitsel içerikli etkinliklerin planlanmasında, okul içi ve dışı olumlu ve sağlıklı iletişim ve işbirliği ortamının yaratılmasında, sürdürülmesinde ve okulun günlük işlerinden yönetimsel anlamda sorumlu olan kişilerdir (Çiçek Sağlam, 2016: 160; Gümüşeli, 1996: 20).

2. İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. LİDER, LİDERLİK VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

2.1.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

Kişilerin aynı sosyal ortamda buldukları ve yaşadıkları düşünüldüğünde her an liderlik söz konusu olmaktadır. Yönetim bilimindeki en önemli kavramlar arasında yer alan liderlik kavramı ile ilgili 3000 civarı ampirik çalışma yapılmış ve liderlik kavramının üzerine de 350'den daha fazla tanım gerçekleştirilmiştir (Çelik, 2015: 1; Şişman, 2012: 3). Liderlik üzerine bu kadar fazla tanım yapılması göz önüne alındığında, örgütlerin içinde bulunduğu küresel ortamlar ve örgütlerinde sürekli bir değişim içinde bulunması yüzünden, bir liderden beklenen işlevlerin de sürekli değişmesi ortak bir tanımlamanın yapılamamasının nedenleri arasındadır (Macbeath ve diğerleri, 1996; Karip, 1998: 445).

Elli ve altmış yıl önceki örgütler arasında çok fazla fark bulunmazken, günümüzdeki ve bundan on yıl önceki bir örgüt arasında çok büyük farkların olduğu görülmektedir. Bu durum küreselleşmenin getirdiği değişimin hızıyla açıklanmaktadır. Bu durumda liderlik ve yönetim alanlarında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak için sürekli yeni çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmıştır. Gün geçtikçe önemi artan yönetim faaliyetinin olduğu alanlarda birbirinden farklı anlamlar yüklenen liderlik kavramı varlığını her dönemde korumuştur (Eren, 2006: 435; Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007).

Liderlik bir tanıma göre; astların, izleyicilerin duygu, düşünce ve faaliyetlerini etkileyerek gücünü kullanabilme, örgüt içindeki üyelerin ihtiyaç ve taleplerini anlayarak, içlerinde var olan enerji ve motivasyonlarını yönlendirebilmesidir (Durmuş, 2001: 4). Başka bir tanımda ise liderlik, izleyicilerin içlerinde var olan, süregelen potansiyeli ortaya çıkarabilme sürecidir (Leblebici, 2008: 63). Ortak bir tanımda buluşulmasının zor olması açısından Bennis (1999) liderliği güzellikle eşleştirerek ona benzetmiştir. Liderlik Yukl'a göre ise "bir örgüt bireylerinin içinde buldukları yapının

amaçlarının seçimini, kişisel yetenek ve motivasyon düzeylerini, grup için güç durumlarını etkileyen sosyal bir süreç” olarak ifade etmektedir (Maya, 2014: 34). Bernard ise liderliği, üstün astlarındaki bireylerin amaçlar doğrultusundaki davranışlarını etkileyerek, onları bu yönde isteklendirebilme yeteneğidir (İlgar, 2005: 58).

Liderlik ile net bir tanımın olmamasına rağmen ortaya atılan tanımlardaki ortak olan nokta, liderliğin sahip olduğu etkileyebilme gücü, amaç ve hedeflerin başarıya ulaşması için izleyicileri ikna etme kabiliyeti ve motive edebilme, içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarabilme yeteneğidir (Leblebici, 2008: 64). Liderlik sadece verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi değil, herhangi bir olumsuz durumda bulunduğu örgüte sahip çıkmak, var olan tüm durumları değerlendirmesini yapmak, ekstra seçenekler ortaya atmak ve bu durumların gerçekleştirilmesi için grup üyelerini güdüleyebilmek ve yönlendirebilmektir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2009: 276).

Kurumların ve ülkelerin sahip oldukları, entelektüel sermayenin de en önemli unsuru liderlerdir. Değişimin hızı ve var olan belirsizlik önceki dönemlere göre daha fazla artmıştır. Bunu bir tehdit olarak algılaması durumunda örgütlerin bu değişim karşısında büyük kayıplar yaşaması ya da yok olması kaçınılmaz bir durumdur. Bu durumla karşı karşıya kalan örgütün bunu nasıl yorumladığı çok önemlidir. Örgütün bunu algılamasında, yorumlamasında, bu değişim karşısında ortaya çıkan değişime uyum sağlamasında en etkili ve önemli unsur liderler ve bakış açılarıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Tabak vd., 2007).

Liderlik bir süreci, durumu, davranışı belirtirken lider ise gerçek bir kişiyi, yönetmesi için kendisinde statü tanımlanan bireyi tanımlamaktadır (Aydın, 2014, 290). Koçel'e (2014: 328) göre lider, “ örgüt içi bir grup insanın kendi bireysel veya örgütün amaçlarını yerine getirmek için takip ettikleri, izledikleri, ondan gelen talimatlara göre hareket ettikleri kişidir.” Bursalıoğlu'na göre (2019: 204) ise, lider büyük hedeflerin, planların ortaya çıkarıcısı ve yönetmenidir.

Belirtilen bu durumlarla örgüt için değişime ayak uydurmanın, değişimin kaçınılmaz bir durum olduğunun ve böyle bir durumda işlerin daha pratik

gerçekleşmesini sağlayacak bir liderin varlığının ve liderlik tarzının çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bundan dolayı liderlik ve lider, değişimle ve değişim sonucu ortaya çıkan sorunlarla baş edilmesinde en temel unsur olarak önem kazanmıştır (Akçakaya, 2010: 2). Sosyal bir ortam içerisinde yaşayan insanlar tek başlarına gerçekleştirmekte problem yaşayacağı ihtiyaç ve hedefleri örgüt içindeki diğer kişilerle grup oluşturarak yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu durumun sonucunda da yönetilen ve yöneten olgusu ortaya çıkmaktadır (Eren, 2006: 287).

2.1.2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Liderlik gibi yönetimde kavram olarak farklı tanımları yapılmıştır. Yönetim, örgütleri amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak işlerin yapılması için bir araya gelmiş kişilerin koordinasyonunu sağlayarak örgütleyip harekete geçirme sürecidir. Yönetimin de farklı tanımları olması iki sebeptendir. Bundan birincisi yönetim için tanımda bulunanların yönetim biçimine ilişkin görüşüdür. Bir diğer sebebi ise yönetilen örgütsel yapıların amaç ve hedeflerinin birbirinden farklı olmasıdır (Başaran, 2000:14). Yapılacak olan işlerin örgütü, kişileri, örgütün kuruluşunu da kapsayacak şekilde amaçlarına göre uygun biçimde hareket ettirilmesi işidir. En genel anlamda yönetim kavramı, belirli amaç ve hedeflerin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleşmesi için bir gruptaki kişilerin eşgüdüm ve işbirliği içerisinde davranış sergilenmesinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin tamamıdır (Koçel, 2014: 58).

Bir grup, örgüt veya kurumların yönetsel işlevlerini yöneticiler yerine getirmektedir. Kurumlara, örgütlere amaçlara ulaşmalarında sergilediği faaliyetlerde işlerlik kazandıran yöneticileridir. Örgütlerin, grupların çalışanları arasında bulunan uyum, iletişim gibi etkinlikleri, faaliyetleri yöneticiler sağlamaktadır. Yönetici, belirli bir göreve başkası tarafından yerleştirilen, işi belirli kurallar çerçevesinde belirlenen, yetkisi ve gücü makamından alan, genel olarak işi ile ilgili eğitim almış, işlerini belirlenmiş süre içinde yapan, çalışma alışkanlığı olan kişilerdir (Fındıkçı, 2012: 62). Yönetici başka bir anlam olarak, farklı istek ve ihtiyaçları bulunan kurum ve örgütlerin çalışanlarının gerek kendi içlerindeki, gerekse de kurumlarıyla aralarındaki farklı durumları yönetip dengelemeye uğraşan kişilerdir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 193).

2.1.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Lider ve yönetici, güç aldığı kaynak ne olursa olsun belirli tecrübe, bilgi ve beceriye sahip olmak zorundadır. Aksi halde, yöneticilerin pozisyonları biçimsel açıdan bir anlama sahip olmayacak ve yöneticiler öncelikle örgütün sahip olduğu insan kaynakları dâhil olmak üzere diğer kaynaklarla beraber pozisyonlarını eş güdüm içinde kullanabilmede ve bireyleri güdülemede başarılı olamayacaktır. Yöneticilerin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için örgütsel yapı içindeki yol göstericilerin belirledikleri kurallara uymaktan ziyade grubu etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Yönetiminden sorumlu olduğu örgütün içindeki bireylerin duygu, düşünce, inanç, değer yargıları ve davranışları üzerinde etki edebilmede alışılmış sistemleri, uygulamaları aşabilmesi gerekir (Memişoğlu, 2001: 88).

Yönetici yeri geldiğinde örgütü amaçlarına ulaştırmak için her türlü sıkıntıyı da göze almaktadır. Bu sıkıntılı durumları göze alamayan, kaldıramayan, kendi çıkarı için değil, karşısındaki kişilerin rahatı veya refahı için fedakârlık gösteremeyen kimselerin yöneticilik yapması zor gözükmektedir (Barutçugil, 2014: 75; Binbaşoğlu, 1978). Bundan dolayı sosyal bir sistem olan, kişisel ve kültürel ilişkilerin yoğun bir şekilde yaşandığı okullarda alturistik liderlik davranışlarının sık sergilenmesi beklenen bir durumdur. Okul müdürleri örgüt içinde alturistik liderlik davranışlarının rol modeli olarak göze çarpmaktadır. Lider yönetici özelliğine sahip kişiler alturistik liderlik davranışları ile astları ya da izleyenlerini cesaretlendirerek, takdir ederek veya motive ederek bu tarz duygusal yönü daha ağır basan insan yönelimli bu tarz davranışların okuldaki davranış kalıpları haline getirebilmektedir. Klasik liderlik yaklaşımlarıyla gerçekleştirilmesi zor ya da olanaksız olan durumların, davranışların lider yöneticilerin etkileme yoluyla Alturistik liderlik davranışlarıyla örgüt içinde gösterilmesi mümkün olabilmektedir. Okul müdürleri alturistik liderlik davranışlarını okulun tüm bileşenleri içinde sergilemeyi düşünürlerse ve astlarını samimiyetlerine inandırabilirlerse, astları bunu hissedebilirse, örgüt içinde istenilen havanın oluşturulması mümkün gözükmektedir (Konan ve Gedik; 2019).

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kavramı, genel olarak düşündüğümüzde siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarında ve daha özele indiğimizde yönetim ve örgütsel davranış alanlarında önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bir yandan liderlik üzerine yapılan araştırmalardaki fazlalık kuramsal açıdan çeşitliliği sağlarken bir taraftan da bu çeşitlilik yönetsel ve kavramsal sorunları ortaya çıkarmıştır (Yukl, 2013: 36). Liderlik ile ilgili ortaya atılmış teoriler diğer bilimlerin ürettiği teorilerden farklı olarak her zaman bir önce üretilen teoriyi geliştirmeyi amaçlamıştır (Yeşilyurt, 2007: 13). Liderlik konusu üzerine yürütülen araştırmalarda liderin özellikleri ve liderliğin kapsamı konusunda çok farklı sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ne tür liderlik davranışlarının daha fazla etkili olduğu konularında genel olarak ortak bir görüş birliğine varılamamış ve etkili olacağı düşünülen liderlik davranışları, ortaya atılan liderlik kuramlarına göre farklılık göstermiştir (Akçay, 2003: 20).

Liderlik kavramı ile ilgili yürütülen çalışmalar ve kavramsal olarak gelişimi incelendiğinde liderlik teorileri, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsal liderlik teorisi ve yeni liderlik yaklaşımları şeklinde dörde ayrılmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası çalışma ortamlarında ve çevrelerinde yaşanan hızlı değişimler liderlik kavramının farklı ve yeni kuramlarla birlikte yorumlanmasına neden olmuştur. Bu konuda uzman birçok teorisyen liderlik davranışları ile ilgili yeni ve farklı yaklaşımlar üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarıyla ilgili dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik ve alturistik liderlik vd. gibi yeni liderlik davranışları üzerinde durulmuş ve çok fazla sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu yapılan çalışmaların hepsinin genel olarak ortak amacı, çalışanların, izleyenlerin daha iyi motive olması ve işe yönlendirilmesidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 6; Baysal ve Tekarslan, 2004; Bursalıoğlu, 2019: 204-208). Bu çalışmada eski ve yeni liderlik kuramlarına yer verilmiştir.

2.2.1. ÖZELLİKLER KURAMI

Liderlik tanımları incelendiğinde insanlığın yaşamını etkileyen liderlerin lider olarak doğdukları inancından hareketle ortaya atılan ve ilk çalışmaları Thomas Carlyle

tarafından yapılan Özellikler Kuramının etkileri 1930'lerden sonra daha da netleşmiştir. Özellikler kuramına göre liderlerin sahip olduğu duygusal ve sosyal gibi kişisel, fiziksel ve entelektüel özellikleri liderlik sürecinin etkili olmasında ve lider olarak başarı sağlamasında çok önemli etkenlerdir (Akçay, 2003: 161; Zel, 2007: 97). Kişisel ve entelektüel özellikleri olarak hâkimiyet, dışa dönüklük, sosyal olma, başarı hırsı, duygusal kontrol, diploması, zekâ, yönetim kabiliyeti, mesleki beceri, girişim ve kendisine güven gibi özellikler kabul edilmektedir. Fiziksel özellikleri için ise boy, güçlülük, sağlık durumu, yakışıklılık, ağırlık, fiziksel olgunluk gibi özellikler belirlenmiştir (Aydın, 2014: 437; Ilgar, 2005).

Fakat bu dönemde bu özellikleri bünyesinde barındıran ve ayrıca genetikle gelen bir takım beceri ve yeteneklere de sahip olan bireylerin iyi bir lider olabileceğini, liderlik davranışlarını sergileyebileceğini öne sürmek çokta fazla gerçekçi olmayan bir yaklaşım olmayacaktır. Liderin bazı kişisel özelliklere (zekâ, yaratıcılık, vd) sahip olması muhakkak lider olmasını olumlu yönde etkileyecektir (Celep, 2004). Özellikler kuramı da lider bilinmeyenini ele aldığı çalışmalarda etkili liderlerin çoğunluğunun aynı özelliklere sahip olmadığı fark edilince yeterince başarı sağlayamamıştır. Gerçekleştirilen araştırmalarda grup üyeleri içerisinde liderlik özelliklerine sahip oldukları halde lider olarak kendini göstermeyen grup içi üyeler olduğu fark edilmiştir. Özellikler kuramının iyi bir liderin nasıl olacağı sorusunu açıklamada yetersiz kalması ve yanıt bulamamasından dolayı, araştırmacılar liderliğin farklı boyutları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Hoy ve Miskel, 2010: 378).

2.2.2. DAVRANIŞSAL KURAM

Özellikler kuramı üzerine yürütülen çalışmaların ortaya çıkardığı durumlar, sınırlılıklar araştırmacıları liderliğin farklı boyutları üzerinde durmalarına yöneltmiştir. Belirli liderlik özelliklerinin her zaman ve her yerde başarı gösteremeyeceği anlaşılmıştır. Başarı durumu sergileyen liderlik özelliklerinin, görevin gerektirdiği özellikler, izleyicilerin kişilik özellikleri, örgütün yapısı ve amaçları gibi değişkenlere bağlı olduğu 1940 yılların sonundan 1960'ların ortalarına kadarki süreçte gerçekleştirilen liderlik ile ilgili araştırmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda liderlerin sahip olduğu özellikler bir kenara bırakılıp liderlerin

davranışları üzerinde durulmuştur. Davranışsal kuramın ana düşüncesi, örgüt içinde liderleri etkin ve başarılı kılan hususlar liderlerin sahip oldukları özelliklerden daha çok liderlerin liderlik yaparken sergiledikleri, gösterdikleri davranışlar olduğudur. Yani özünde “liderleri lider yapan sahip oldukları özellikler değil davranışlarıdır” tezi bulunmaktadır. Ayrıca lider kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir. Liderlerin örgüt içi kişilerle haberleşme biçimi, amaçları belirleme, kontrol şekli ve planlama vb. gibi davranışlar liderliğin başarısında önemli durumlar olarak ifade edilmiş ve bu doğrultuda lider davranışlarının belirlenmesi için yapılan çalışmalarda başarılı liderlerin davranışları incelenmiştir (Aydın, 2014: 208; Koçel, 2014: 469-470; Şişman, 2012: 6; Tengilimoğlu, 2005: 5).

Davranışsal kuram göz önünde bulundurularak yapılan araştırmalara göre liderlik davranışlarının gözlenmesi, kişisel özelliklerin değerlendirilmesinden daha kolaydır. Biçimsel olmayan liderlerin ortaya çıkarılabilmesi ve liderleri tanımlayabilecek etkili ve başarılı davranış biçimleri ortaya konulabilmesi sayesinde diğer kişilere bu davranışların eğitim yoluyla kazandırılabilmesi görüşü hâkimdir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5). Davranışsal kuramın avantajları olmasına rağmen araştırma sürecinde gerçek davranışları saptamada güçlük yaşaması, çevre ve koşullara ağırlık vermemeleri ve en etkili olan liderlik tipi hakkında bir görüş birliğinin sağlanamaması nedeni ile eleştirilmektedir (Korkut, 1973: 96).

2.2.2.1. OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından davranışsal liderlik kuramlarının yönlendirilmesinde ve bu kuramların gelişmesinde çok büyük katkıları olan çalışmalar Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalardır (Celep, 2004: 17-18; Çelik, 2015: 12). Bu yapılan çalışmalar liderlik araştırmalarında ilkler arasında olması dolayısıyla çok önemli bir yere sahiptir (Korkmaz vd., 2015: 93). 1940'lı yıllarında sonunda yürütülen bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki farklı boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar “yapıyı harekete geçirme“ ve “bireyi önemseme” olarak adlandırılmıştır. Yapılan bu çalışmanın en önemli gayesi başarı sağlayan liderin ve liderlik davranışlarının nasıl tanımlanacağına karar vermektir. Bu çalışma sonucu elde edilen verilere göre liderlik davranışlarının en önemli gayesi,

liderlerin örgüt çalışanlarını örgütün belirlenmiş amaçlarına yönlendirmesidir (Erçetin, 2000: 32).

Yapıyı harekete geçirme (işe ağırlık verme ya da inisiyatif) boyutunu liderler, içinde buldukları örgütün amaçlarını belirleme ve ayrıca belirlediği amaçlarla astlarındaki kişilerin sahip olması, sergilemesi gereken davranışlarının amaçların elde edilmesi yönünde eşgüdümü sağlama, örgütlenme derecesi olarak açıklanmaktadır. Diğer boyut anlayış gösterme ise liderlerin ve astların arasında sahip oldukları saygı ve karşılıklı güven sayesinde liderlerin örgüt içindeki bireylerin duygularını ve düşüncelerini anlayabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir (Fındıkçı, 2012: 80; Şimşek vd., 2001: 173).

2.2.2.2. MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI

Davranış kuramına uygun olarak Michigan Üniversitesi'nde 1950'lerin sonlarına doğru Rennis Likert ve arkadaşlarıyla birlikte Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalara benzer liderlik araştırmaları yapmışlardır. Michigan Üniversitesi çalışmalarında amaçlar çerçevesinde çeşitli liderler ve yönetiminden sorumlu oldukları gruplarla görüşmeler gerçekleştirilmiş, aralarında var olan ilişkiler incelenmiş ve bulgular sonucunda Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmalarda olduğu gibi 2 tip liderlik davranışı ortaya atılmıştır. Bunlar ise işi merkeze alan liderlik ve bireyi merkeze alan liderliktir (Bursalıoğlu, 2019: 27). Bireyi merkeze alan liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, kişiler arası farklılıkları kabul edebilen ve çalışanlarının ihtiyaçlarına önem veren, yetki devrini esas alan liderler olarak belirtilmiştir. İşe yönelik liderler ise gerçekleştirilen işin görev boyutuna ve teknik kısmına yoğunluk verenler, büyük ölçüde cezalandırmayla ve buldukları makamın gücünü kullanarak davranış gösteren liderlerdir (Çelik, 2015: 14; Erçetin, 2000, 32; Korkut, 1973: 96; Uzun, 2005: 23).

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda davranışlarında bireyi merkeze alan liderlerin bulunduğu örgütlerde daha yüksek iş tatmini ve grup verimliliği görülmektedir. İş merkeze alan liderlerin örgütlerinde daha düşük iş tatmini ve grup verimliliği ortaya çıkmıştır (Çelik, 2012: 13; Yılmaz, 2014: 141). Yapılan bu iki üniversitedeki araştırmalar değişik kültürel ortamlarda ve değişik zamanlarda farklı

çalışmalar yapılmasına öncülük etmişlerdir. Bu çalışmalar ayrıca hem davranışsal yaklaşımlara katkılar sunmuş hem de liderlik ile ilgili literatüre yeni yaklaşımların, kuramların katılımını sağlamışlardır (Erçetin, 2000: 33-34).

2.2.2.3. BLAKE VE MOUTON’UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

Robert Blake ve Jane Mouton daha önceleri bahsedilen kuramları inceleyerek “Yönetim Tarzı Matrisi” adını verdikleri modeli geliştirmişlerdir. Blake ve Mouton’un geliştirdiği bu modelde yöneticilerin davranışlarında önem verdikleri faktörler iki farklı boyutta ifade edilmiştir. Bu boyutlar üretime yönelik ilgi ve insana yönelik ilgi olarak belirlenmiştir. Her bir boyut 1 ile 9 arasında derecelere ayrılmış ve bu farklı derecelerde 9 bölüme ayrılmıştır. 1 en küçük dereceyi, 9 ise en yüksek dereceyi göstermektedir. Buna matrisin dikey boyutunda liderlerin insan ilişkilerinde gösterdiği ilgi, önemin derecesini, yatay boyutu ise üretime duydukları ilginin derecelerini ifade etmektedir. Bunun sonucunda 81 farklı liderlik şekli belirlenmekle beraber 5 farklı liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır (Koçel, 2014: 682; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2015, 165; Taşkıran, 2011:29).

Yönetim tarzı matrisindeki insana yönelik olma boyutu liderlerin astları ile saygı, karşılıklı güven ve iletişim içinde olmalarını belirtmektedir. Üretime yönelik olma boyutunda ise, liderlerin amaçlar çerçevesinde örgütleme, izleyenlerin görev tanımı, yöneltme, amaç belirleme gibi işlerle ilgilenmeleri bulunmaktadır (Başaran, 1998: 55).

İNSANA YÖNELİK	1,9								9,9
					5,5				
	1,5								9,1

ÜRETİME YÖNELİK

Şekil 2.2.2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti (Can vd., 1998: 325).

Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu modelin farklı noktalarında yer alan liderlik tipleri şunlardır (Çelik, 2015: 15; Koçel, 2014: 682):

- **Zayıf Liderlik (1,1):** Liderlerin insana ve üretime yönelik ilgileri çok düşük seviyededir. Liderler izleyenleri kendi başlarına bırakmıştır. Sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- **Kulüp Lideri (1,9):** Yönetim işlerinde kişiye yönelik ilgi düzeyi yüksek ancak üretime ağırlık vermeyen bir liderden bahsetmektedir.
- **Orta Yolcu Lider (5,5):** Hem kişiye hem de üretime yönelik davranışta bulunan lideri belirtmektedir. Bu ilgi ile lider üstünü ve astını memnun ederek kendini korumaya almayı amaçlamaktadır.
- **Otoriter (Göreve dönük) Lider (9,1):** Bu tarz işe yönelik ilgisi yüksek ancak kişiye yönelik ilgisi düşük olan bir lideri ifade etmektedir. Slogan olarak "Üret ya da yok ol" benimsemektedirler.
- **Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Hem kişiye hem de üretime en üst düzeyde ilgi gösteren lideri anlatmaktadır. Örgüt içi bireylerin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Yönetim tarzı matriksinin en önemli yararı yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının kavramlar şeklinde tanımlama olanağı sunmasıdır. Bunun sayesinde yöneticiler kendi yönetim tarzlarını anlayarak arzuladıkları davranış değişikliklerini çeşitli eğitim programları ile yapabilmektedir. Blake ve Mouton'un geliştirdiği bu kuram liderlik davranışlarının yönelimlerini açıklamada çok büyük avantaj sağlarken liderlerin

durumsal faktörleri ve örgüt içi bireylerin, izleyenlerinin özelliklerini dikkate almamalarını sınırlılık olarak açıklamaktadırlar (Çelik, 2015: 16).

2.2.2.4. GARY YUKL'UN LİDERLİK DAVRANIŞLARI MODELLERİ

Ohio Üniversitesinde gerçekleştirdiği çalışmalarına bağlı kalarak Gary Yukl, liderlik davranışlarını olabildiğince içine dönük bir hale dönüştürmek istemiştir. Yakın zamanda ortaya atılan Gary Yukl'un liderlik davranışları modelinin amacı liderlik davranışları, durum değişkenleri ve ara değişkenlerle birlikte çalışanların iş tatmini ve verimliliği arasındaki ilişkiyi göstermektir (Erol, 2012: 18). İnsan ve görev şeklinde belirtilen iki eksenle ele alınan liderlik davranışlarına ayrıca katılımcılık (karar merkezliyeti) boyutunu da dâhil ederek örgüt içinde çalışanların karar sürecine katılma haklarının liderler tarafından uygulanma düzeylerini ifade etmektedir (Bolat ve diğerleri, 2009: 182; Zel, 2007: 106).

Gary Yukl liderlik davranışı modelini ayrılık ve çoklu bağlanma olarak iki ayrı düzeyde incelemiştir. Ayrılık Modeli; liderlik davranışlarıyla (insana dönüklük, göreve dönüklük ve katılımcılık) astların iş tatminleri arasındaki ilişkileri inceler. Liderden beklenen davranışlar ile sergilenen davranışlar arasındaki fark azaldıkça astların iş tatminleri yükselmektedir. Çoklu bağlanma modeli; lider davranışları ve etkinliği arasındaki ilişkileri durumsal değişkenlerin nasıl etkilediğini incelemektedir (Sökmen, 2010: 137).

2.2.3. DURUMSALLIK KURAMI

Durumsallık liderlik yaklaşımı ABD'li iki bilim adamı Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından ortaya atılmış bir teoridir (İzgören, 2008: 158). Liderliğin ortaya çıkışını işin nitelikleri ve durumsal koşulların etkilediğini belirterek durumsallık yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre en iyi liderler, davranışlarını gruba, koşullara ve kişisel özelliklerine göre ayarlayabilen kişilerdir. Ayrıca durumsal liderlik kuramları, en iyi liderlik davranışlarının durum ve koşullara göre değişebileceğini savunmaktadır. Yani en etkili ve en iyi şekilde bir liderlik yönetim şekli yoktur (İlgar, 2005: 60; Karagöz, 2008: 49).

Durumsallık liderlik kuramları iki nokta üzerinde çok fazla durmaktadır. Bu durumlar buldukları örgütün üyelerinin beceri düzeylerini zaman içerisinde geliştirilebilme imkânı ve örgüt üyelerinin beceri düzeylerinin artmasıyla etkili liderlik davranışları ve özelliklerinin ortaya çıkabilmesi düşüncesidir (Aydın, 2014: 307). Kuram incelendiğinde liderlerin grup içinde etkinlik durumları belirleyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Zel, 2007: 13):

- 1) Gerçekleştirilecek amacın niteliği
- 2) İzleyicilerin beklentileri, davranışları ve yetenekleri
- 3) Örgütün özellikleri, örgütsel hava ve politikalar
- 4) Liderin ve izleyenlerin kişilik özellikleri ve tecrübesi

Durumsallık liderlik kuramları çok önemli bir probleme açıklık kazandırmaktadır. Bu problem ise liderlerin çoğunlukla örgüt üyelerini, izleyenlerini var olduğundan daha yetersiz olarak algılamasıdır. İzleyenlerini yetiştirmeyen, geliştirmeyen ve örgüt içinde gerekli sorumluluğu paylaşmayan liderlerin grup performanslarını olumlu yönde değiştirmesi pek mümkün gözükmemektedir (Çelik, 2015: 31).

Durumsallık liderlik yaklaşımının gelişmesinde ve liderlik alanyazınına katkısının artmasında gerçekleştirilen uygulamalı ve teorik araştırmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalar “Yol-Amaç Kuramı, Fiedler’in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton’un Normatif Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı” şeklinde ele alınacaktır.

2.2.3.1. YOL-AMAÇ KURAMI

House ve Evans tarafından ortaya atılan ve liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerinden ziyade koşullar ve liderlerin davranışlarının üzerine odaklanan yol-amaç kuramına göre bireylerin davranışlarını etkileyen iki önemli etken bulunmaktadır. Bunlar bireylerin sergileyecekleri davranışların belirli kazanımlar getireceği konusundaki inançları ile bireylerin elde ettikleri kazanımlara verecekleri değerlerdir

(Koçel, 2014: 588). Liderler bu duruma bakarak izleyenlerinin, astlarının beklenti, ihtiyaç ve değerlerini etkileyerek motive edebilmektedir (Greene, 1979: 23; House, 1996: 325). Kurama göre liderlerin en önemli görevi izleyenleri için yüksek derecede öneme sahip amaçlar belirlemek ve izleyenlerin bu amaçlara ulaşabilecekleri yolları bulabilmelerine yardımcı olmaktır (Tarım, 2010: 34).

Liderlerin gösterdikleri davranışların izleyicilerce kabul edilebilmesi, bu davranışların direk izleyicileri tatmin etmesine, ileri bir zamanda sahip olabilecekleri bir tatmin, motivasyon için bir araç olma koşuluna veya ödüle ulaştırma ihtimaline bağlıdır. Liderler izleyenlerinin davranışlarını etkileyebilmeleri için ellerinde çeşitli araçlara sahiptir. Bunlardan biri ödüllendirme gücüdür. Liderlerin örgütsel amaçları izleyicilerin amaçlarıyla bağdaştırmaları gerekmektedir. Liderler izleyicilerin örgütsel amacı arzulama derecelerini artırmak için izleyicileri daha fazla ödüllendirerek örgütsel amaçlara daha fazla hizmetleri olmalarını sağlamalıdır. Çalışanlarını ayrıca eğitimle geliştirerek ve amaçlarına ulaşma aşamasında karşılaştıkları sorunların çözümünde yardımcı olarak daha hızlı bir şekilde amaç ve hedeflerine ulaşmalarına destek çıkabilirler (Başaran, 1998: 63; Bolat vd., 2009: 187; Eren, 2006: 442).

Diğer yandan Yol- amaç Kuramı, lider davranışları üzerine odaklanmıştır. Yol-amaç kuramında çoğunlukla liderler dört farklı liderlik davranışı göstermektedirler (Çelik, 2015: 17; Malik vd., 2014: 171; Şimşek vd., 2001: 183-184):

- **Emredici liderlik:** Bu liderlik davranışları izleyicilerin kurallara ve mevzuatlara ilişkin sorularını ve özel eğilimlerini açıklamaktadır. Karar verme aşamasına izleyicilerin katılımı sağlanmamakta ve kararlar yönetim tarafından alınmaktadır. Ayrıca liderler performans kriterlerini belirterek bunlara uyulmasını kontrol ederler.
- **Destekleyici liderlik:** Bu tarz liderlik davranışlarını sergileyen liderlerin izleyicileri ile bireysel olarak ilgilenerek onların güçlenmelerini sağlamaya çalışırlar. Olumlu bir çalışma iklimi oluşturma eğilimindedirler.

- **Katılımcı liderlik:** Örgütle ilgili alınacak kararlarda çalışanların tavsiye ve fikirlerini göz önünde bulundurarak izleyenlerinde karara katılmasını sağlamaktadırlar.
- **Başarıya yönelik liderlik:** İzleyicilerin kendilerine ve örgütüne yönelik yüksek amaçlar belirlemesine, onlara güven verme, mükemmelliği vurgulama, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma gibi liderlik davranışları göstermektedirler.

2.2.3.2. FIEDLER'İN DURUMSALLIK KURAMI

Durumsallık liderlik teorisinin öncüsü kabul edilen ve durumsallık kuramını liderlikte ilk kez kullanan Fred Fiedler'e göre her koşula uygun, doğru bir liderlik tarzı yoktur (Celep, 2004: 16; Şimşek ve Çelik, 2012: 87). Fiedler'e göre liderlik davranışları durumlara göre değişebilmektedir ve durumlara göre en uygun olabilecek yöntemler seçilebilmektedir. Yani en etkili ve en iyi olarak nitelendirebileceğimiz bir liderlik yönetim biçimi yoktur. Bir kişiyi her koşul ve dönem içerisinde iyi, başarılı bir lider olarak tanımlamak ve ayrıca bu başarılı liderlik davranışlarını önceden tahmin edebilmek olanaksızdır (Çelik, 2015; Ilgar, 2005; Keçecioglu, 2003: 171).

Bu yaklaşıma göre liderlerin etkililiğini belirten üç farklı değişken, etken vardır. Bu değişkenler; lider-üye ilişkileri, görevin niteliği ve liderlerin makama dayandırdığı gücüdür (Fiedler, 1972: 7). Bu üç durumsal faktörden biri olan lider-üye ilişkisi, liderlerin grup üyeleri ile arasında iyi ilişkiler bulunuyorsa, onlar tarafından değer veriliyorsa, sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışsa izleyenlerinin üzerinde daha çok gücü ve etkililiği olacaktır. Liderlerin astları, izleyenleri tarafından sevilip sevilmemesi durumuna göre buldukları ortamların olumlu veya olumsuz olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Lider grup tarafından seviliyorsa "iyi" yani ortamları olumlu, lider grup tarafından sevilmiyorsa "kötü" yani ortamı olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Başka bir şekilde ifade edersek lider-üye ilişkileri ne kadar iyiye liderin etkinliği o kadar iyi olacaktır (Sayılı ve Baytok, 2013: 69; Zel, 2007: 112).

İkinci durumsal faktör olan görev yapısı, ister rutin yapılandırılmış isterse de karmaşık yapılandırılmamış olsun, astın görevinin doğasına işaret eder. Yani görevin

yapılışı ile ilgili daha önceden belirlenmiş bir yol veya yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Daha önceden ne kadar iyi belirlenmişse liderlerin etkinliği aynı ölçüde yüksek olacaktır. Tam tersi bir durum olduğunda liderlerin etkinliği azalacaktır. Planlanmış bir niteliğe sahip işler liderlik için olumlu bir ortam, planlanmayan işler ise liderlik için olumsuz bir ortam ortaya çıkaracaktır (Korkut, 1996: 97).

Son durum olan liderlerin makamına dayalı gücü ise, liderlerin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, bulunduğu makama bağlı olarak resmi otoriteyi ve liderlerin ceza ve ödül yetkisi ile izleyenlerinin performans değerlendirmesindeki otoritesini ifade etmektedir. Eğer liderin otorite gücü fazlaysa güçlü, değilse zayıf şeklinde açıklanmaktadır (Saylı ve Baytok, 2013: 70; Zel, 2007: 112).

2.2.3.3. VROOM VE YETTON'UN NORMATİF DURUMSALLIK KURAMI

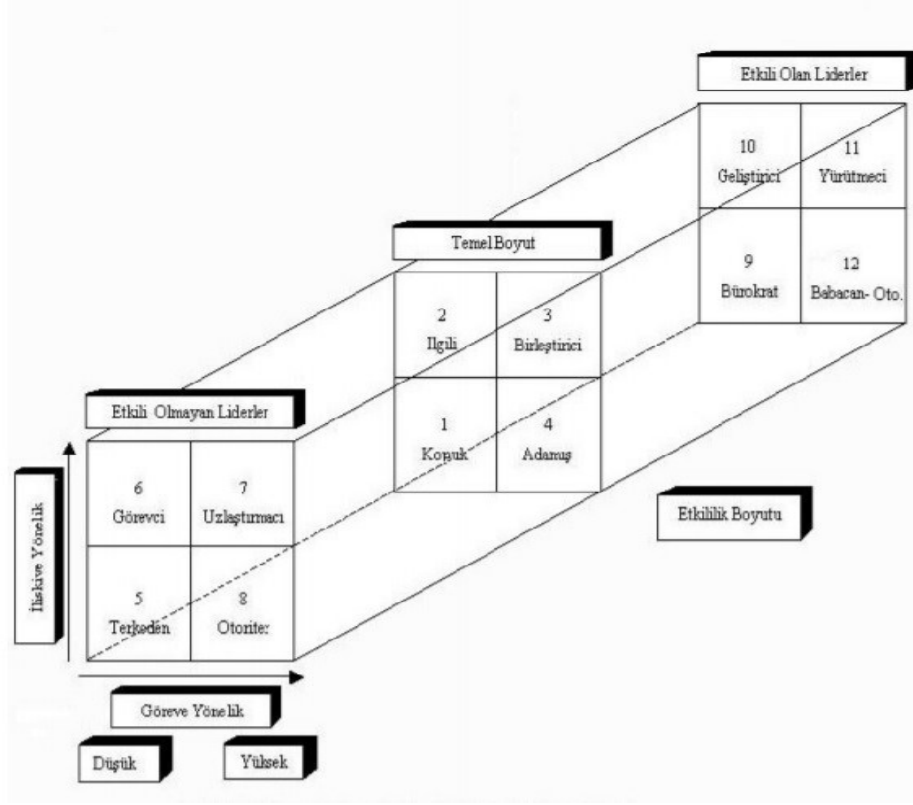
1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton normatif durumsallık kuramını liderlerin davranışlarının örgütlerin performanslarını etkilediği üzerine kurmuşlar ve çeşitli özgün karar verme durumları ile karşılaşıldığında hangi düzeylerde katılım gerektiren bir liderlik tarzının diğerlerinden daha etkin olacağını belirlemeye ağırlık veren bir durumsal liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım liderlik davranışları ve astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartların belirlenmesine yönelmektedir. Yaptıkları tüm çalışmaları liderliği daha etkili ve verimli hale getirebilmek için hangi durum ve koşullarda hangi davranışların, hareketlerin yapılması gerektiği üzerine gerçekleştirmişlerdir. Belirli durumlarda çalışmaları, astların ve liderlerin ortak katılımlarından ya da ilişkilerinden meydana gelen liderlik davranışları üzerinde yoğunluk kazanmıştır. Bunun sonucunda belli koşullarda başarılı sayılabilecek liderlik biçimleri tanımlamışlardır. Koşullara ve durumlara göre diğerinden daha etkili bir liderlik tarzı vardır ama bu liderlik tarzlarından birinin diğerine göre daha üstün olduğu ile ilgili bir iddia bulunmamaktadır (Aydın, 2014: 301; Baykal, 1994: 44; Ormancı, 2005: 28).

2.2.3.4. REDDİN'İN ÜÇ BOYUTLU (3-D) LİDERLİK KURAMI

Reddin'in 3-D adını verdiği bu üç boyutlu liderlik modelindeki en önemli ve kuramını bu temele oturttuğu nokta yönetsel etkililiktir. Reddin, Blake ve Mouton'ın yönetim gözeneği kuramının iki boyutu olan ilişki ve görev boyutuna üçüncü olarak etkililik boyutunu da ekleyerek liderlik davranışlarının bu üç boyut arasında değişkenlik gösterdiği belirtmektedir. Bu model de bahsi geçen etkililik bir liderden pozisyonunun, konumunun gerektirdiği görev ve işleri yerine getirebilme derecesidir. Liderlerin etkililiğini başarısıyla veya neyi elde ettiğiyle ölçülmesi gerektiğini öne sürmektedir (Başaran, 1998: 58; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-93).

Reddin, Ohio State' deki yürütülen liderlik araştırmalarından etkilenerek insan ve görev merkezlik boyutlarına dikkat çekerek dört liderlik biçiminden bahsetmiştir. Bunlar; kopuk lider, ilgili lider, birleştirici lider, kendini adanmış liderdir. Reddin ise daha sonra bu belirlediği liderlik tarzlarını etkililik açısından inceleyerek, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik biçimi geliştirmiştir (Zel, 2007: 126). Reddin'in etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımı; etkisiz kopuk (terkeden), etkili kopuk (bürokrat), etkisiz birleştirici (uzlaştırıcı), etkili birleştirici (yürütmeci), etkisiz ilgili (görevci), etkili ilgili (geliştirici), etkisiz adanmış (otoriter), etkili adanmış (babacan otoriter) liderliktir (Yılmaz, 2008, 74). Duruma, koşula uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır. Liderlerin etkililik derecesi davranıştan öte durumun kendisinden kaynaklanmaktadır. Örneğin adanmış yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında otoriter, uygun olan durumlarda kullanıldığında babacan otoriter yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır (Reddin, 1970: 13). Reddin'in 3-D liderlik modeli Şekil 2.2.3.4'te verilmiştir.

Şekil 2.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 103.

2.2.3.5. HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSAL LİDERLİK KURAMI

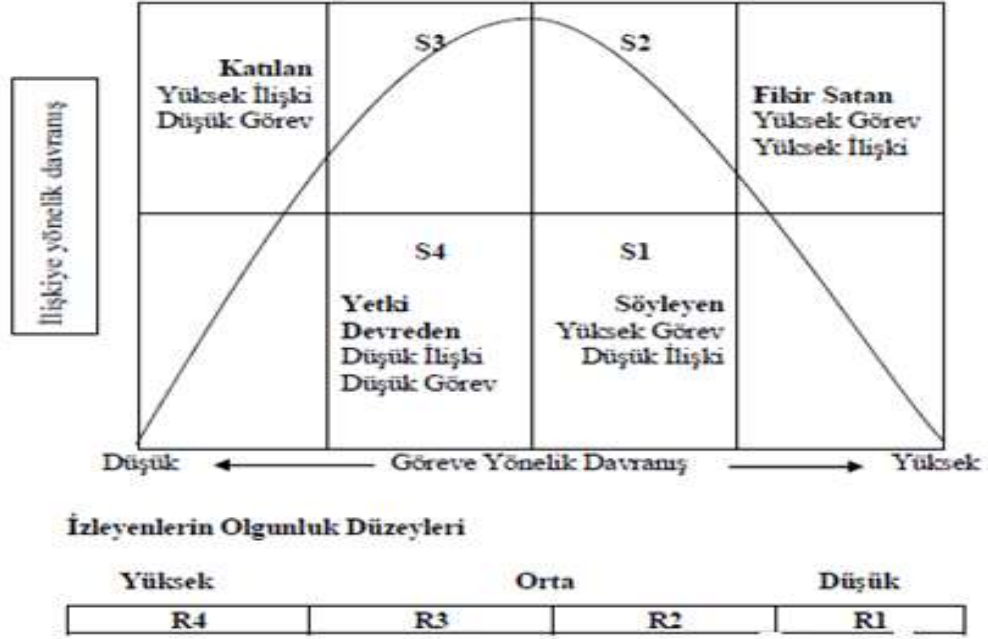
Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modelinde, liderlerin davranışlarını ve sahip olduğu etkileme gücünü astlarının veya izleyicilerinin gelişim düzeylerine bakarak ayarlaması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmacılar liderlerin davranışlarının başarıya ulaşabilmesinin şartı olarak doğru liderlik davranışları sergilemeleri ve bunları gerçekleştirirken de astlarının arzu ve istek seviyelerini dikkate almak olarak ifade etmektedirler. Başka bir ifade ile olgunluk düzeyleri, bir işi başarmak için bireylerin sahip oldukları becerinin ve isteğin bir boyutu olarak bilinmektedir. Kabiliyet (beceri), iş açısından olgunluk yani bir grubun veya kişinin verilen bir işle uğraşırken sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerin tamamıdır. İstek ise psikolojik açıdan olgunluk yani bir grubun veya kişilerin verilen bir görevi yerine getirirken sahip olduğu güven, motivasyon, arzu ve bağlılığın tamamıdır (Akiş, 2004: 31; Bulut, 2007: 17; Çelik, 2005: 24; Erçetin, 2000, 42; Gövez, 2013:45).

Kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen, astların, izleyicilerin olgunluk dereceleridir. Hersey ve Blanchard (1993), olgunluk derecelerini dikkate alarak dört ayrı liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir (Bulut, 2007: 18; Çelik, 2005: 30; Eren, 2006: 362):

- **Anlatan (Söyleyen);** Yüksek görev, düşük ilişkiye yönelik lider rolünü tanımlıyor. Kimin, neyi, nerede yapacağını söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için, üyeleri yönlendirmektedir.
- **Fikir Satan;** Yüksek görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat veriyor hem destekliyor. Lider, davranış ve ifade açısından ılımlıdır. Astlarına rehberlik yapmaktadır.
- **Katılan;** Düşük görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimini sergiler. Astların katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.

Yetki Devreden; Düşük görev, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışını tanımlıyor. Astlarıyla ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

Şekil 2.2.3.5 Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli



Kaynak: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Eren, 2006: 45

2.2.4. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI

Toplum ve yönetim alanında meydana gelen yeni gelişmeler ve ortaya çıkan yeni kavramlar liderliğin, günümüzde farklı çevrelerde çeşitli yönlerden değerlendirildiğini ve liderlik üzerine araştırmalar yapıлып, farklı teori ve modellerin geliştirildiği bir kavram olarak görülmektedir. Bu durum liderlik kavramının farklı kesimlerde çok farklı şekillerde algılandığının da göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yani kişilerin kültürü, bakış açısı veya bilgi düzeylerine göre liderlik kavramına yükledikleri anlamlar farklılık göstermesinden dolayı liderlik alanında birbirinden farklı veya birbirini tamamlayan yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Çağdaş liderlik anlayışlarına bakıldığında her türlü gelişme karşısında liderlerin dönüştürebilme yani değişime açık olma, vizyon sahibi olma, izleyenleri amaca güdüleme, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme, yaratıcı düşünebilme, herhangi bir olaya eleştirel bakma, skeptik görüş ortaya atabilme ve olumlu sosyal davranışlar sergileyebilme gibi davranışlar ön plana çıkmaktadır (Akçay, 2005: 160; Aksel, 2012: 59).

Toplumların gelişen yapısı ve değişen ihtiyaçları liderlerin özelliklerinde de değişime ve gelişime neden olmuştur. Dönem içinde bazı zamanlar liderler fiziksel güçleri ve cesaretleri ile bazı zamanlarda ise karizmaları ve zekâları ile gün yüzüne veya ön plana çıkmışlardır. Liderlik üzerindeki bu değişimler liderliği daha etkili hale getirdiği düşünülmektedir. Liderlik sadece kişilere özgü bir davranış olmaktan çıkarak paylaşımına açık, paylaşılan davranışlar haline dönüşmüştür. Gerçekleştirilen araştırmalar liderliği, yalnızca liderlerin nitelikleriyle değil, onun örgüt kültürü ve katılımcıları ile arasındaki ilişkileri de bir bütün olarak incelemektedir (Güçlü ve Koşar, 2018).

Tarihsel süreç izlendiğinde kişisel özellikler, davranış ve durumsallık kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması dolayısıyla klasik liderlik yaklaşımlarının yerini alternatif liderlik yaklaşımlarına bıraktığı, bireye odaklanan önceki liderlik yaklaşımlarının yerini liderin davranışlarına ve liderin etrafını çevreleyen dünyayı anlamaya çalışan liderlik yaklaşımlarına (dönüşümcü liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik ve gibi) bıraktığı görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Liderlik konusunda geliştirme aşamasında olan ve günümüzde çok az sayıda çalışma yapılmış liderlik tarzlarından birisi de “Alturistik Liderlik”tir (Konan ve Gedik, 2019; Çakmak, Biçer ve Uğurluoğlu, 2019).

Çağdaş liderlik kuramları başlığı altında dönüşümcü, vizyoner, karizmatik, etik, hizmetkâr ve alturistik liderlik kuramlarına değinilecektir.

2.2.4.1 DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK YAKLAŞIMI

Dönüşümcü liderlik 1990’lı yıllar içerisinde yaygınlaşan ve örgütün köklü bir biçimde değişimini, dönüşümünü amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Burns’un (1978) yaptığı araştırma ve çalışmalar pek çok kişinin bu kavram üzerinde durmasını sağlayarak dönüşümcü liderlik yaklaşımının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu liderlik yaklaşımına göre dönüşümcü liderler sadece düşünen, sorgulayan veya risk alan kişiler değil aynı zamanda girişimciliğe, kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan, bulunduğu topluluk, örgüt içinde değişimler ve farklılıklar meydana getiren liderler anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2006: 71; Taşkıran, 2005: 89; Yılmaz ve Akdemir, 2005: 106).

Dönüşümcü liderlik Gary Yukl'a göre, örgüt için belirlenmiş amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme ve amaçlara karşı bağlılık oluşturabilme sürecidir. Bass ise dönüşümcü liderliği, izleyicilerin örgütün amaç ve vizyonunu benimsemesini sağlama, ilgi alanlarını artırma ve izleyicileri grubun yararı yönünde harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlikte, örgütün iç güdümüne ve yapısal denetimine dayalı bir liderlik anlayışından daha çok, yenilikçi ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır (Balekoğlu, 1992: 98).

Dönüşümcü lider korku, hırs, kıskançlık ve nefret gibi duyguların karşısında, eşitlik, huzur, özgürlük, adalet ve insancıl olmak gibi yüksek moral ve motivasyon içeren değerleri daha canlı tutmak için daima çaba harcar. Dönüşümcü liderliğin temelini izleyenlerini nasıl etki altına alacağı hususu oluşturmaktadır. Bass dönüştürücü liderliği; karizma, bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Cömert, 2004: 2; Çinel, 2008: 29; Zel, 2007: 153). Bunlar:

Karizma veya İdealleştirilmiş Etki:

Dönüşümcü lider, örgüt içi bireylerden yüksek performans ve verim alabilmek için duygusal bağlılığı sağlamalıdır. Bunun için liderde karizma mutlaka olması gereken bir özelliktir. Liderler toplumun moral ve motivasyon kaynağıdır. Model olarak davranan, grubu işleyen, ortak bir vizyon duygusu geliştiren ve engellerin aşılması aşamasında izleyicilerine inanan liderlerdir. Bu boyut aynı zamanda idealleştirilen etki olarak da adlandırılmıştır (Çakar, Arbak, 2003: 85; Tombul, 2009: 87).

Esinlenmiş Motivasyon (İlham Verme, Telkinle Güdüleme):

Vizyon oluşturma, vizyonu yayma, izleyicilerin gösterdikleri çabalara yoğunlaşma ve karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmeleri adına onları motive etmeleri ve uygun davranışlar için model oluşturma sürecidir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler izleyenlerini motive ederek ve onlara ilham vererek, yaptıkları işleri en iyi şekilde yapabilmelerini ve onu kavramalarını sağlamaktadırlar (Cemaloğlu, 2007: 80; Cömert, 2004: 2; Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Bireysel ilgi:

Dönüşümcü liderler izleyicilerine saygı göstererek, her biri ile ayrı ayrı ilgilenerek, grubun kişisel gelişimini, ihtiyaçlarını ve duygularını göz önünde bulundurmaktadır. Grubun bu yönde hareket etmesi ve performanslarını gerçekleştirebilmesi için de yenilikçi, yaratıcı ve cesaretlendirici olmalı ve gerekli sosyal koşulları sağlayarak gruba bireysel desteğini vermelidir (Özalp ve Öcal, 2000: 213; Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 101).

Entellektüel Teşvik:

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda ise liderler, izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik ederler. İzleyicilerini takip edip, onlara katkıları ve destekleri ile iyi oldukları yönleri gösterip gerekli olan değişimin meydana gelmesini sağlayan liderlik tipidir. İzleyicilerin örgüt içindeki değişik ve farklı durumları düşünmeleri, zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirmektedirler. Böylelikle izleyicilerin yeni yaklaşım ve vizyonlara sahip olmasını sağlarlar ve bu durum örgüt açısından performans ve verimliliği artırır (Cemaloğlu, 2007: 80; Cinel, 2008: 29).

Dönüşümcü liderliğin astların, izleyenlerin üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirdiği ve ardından onları örgütün ihtiyaçları, çıkarları ve hedefleri uğruna kendi çıkarlarını aşmaya teşvik ettiği, ilham verdiği, motivasyon sağladığı sonucunu çıkarıyoruz. Dönüşümcü liderler, gelecek vizyonunu çalışanların temel değerlerine bağlamaya ve özveri modellemeye çalışır, böylece sosyal kimliği güçlendirir ve grubun algılanan ihtiyaçlarının daha fazla dikkate alınmasını teşvik eder (Bass 1985; Shamir, House ve Arthur 1993; Kark, Shamir ve Chen 2003). Jiao, Richards ve Zhang'ın (2011, 14) yazdığı gibi, dönüşümcü liderlik, 'kişisel hedeflerden kolektif hedeflere, kişisel kimlikten kolektif kimliğe, kişisel çıkarlardan kolektif çıkarlara' bir geçişe neden olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu özellikleri, yapının alturistik liderlik ile bağlantılı olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum alturistik liderlik davranışları sergileyerek rol model olan ve temel sorumluluğunun, astların kendi çıkarlarını bir kenara bırakmaya

ve örgütün yararına bir şeyler yapmaya ikna etmeye çalışmak olan bir liderin aynı zamanda dönüşümcü bir lider olma durumunu kuvvetlendirmektedir.

2.2.4.2. VİZYONER LİDERLİK

Liderlik ve vizyon kavramları birbirini tamamlamakta ve bir bütünlük sağlamaktadır. Vizyon sahibi olmadan bir bireyin liderliğinden bahsetmek oldukça zordur. Vizyoner liderlik, insanları harekete geçirebilecek ve örgüt olarak etkileyebilecek vizyonları ortaya atabilme ve bunu karşıya iletmeye dayalıdır. Vizyoner liderlik ortaya çıkan sorunlara daha sezgisel ve küresel bakarak daha geniş ufukları gözlemleyen kişi, astları için her daim motivasyon ve ilham kaynağı olan liderdir (Erçetin, 2000: 68; Erdoğan, 2006: 57). Çağdaş liderlik yaklaşımları arasında ön plana çıkan vizyoner liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için hedefler, vizyonu uygulayabilmek için misyonlar ve kararlaştırdığı misyon çerçevesinde yöntemler belirleyen bir liderlik türüdür. Vizyoner liderlik örgütün belirlenmiş hedeflerini üst seviyede başarma, bu amaçlar doğrultusunda izleyenleri etkileme, oluşturduğu vizyon ile hareket etme ve astlarına rehberlik etme şeklindedir (Bender, 2006; Doğan, 2018).

Vizyoner liderlik, izleyenleri faaliyete geçirme, onları toplu biçimde etkileyerek vizyonları oluşturabilme ve astlarına iletebilme yeteneğidir. Örgütü geleceğe ulaştıran ve geniş bir bakış açısı kazandıran liderler vizyoner liderler olarak kendini göstermektedir. Vizyoner liderler vizyona ulaşmak için yeni yollar açar ve izleyenler bu yeni yolda yürürler. Vizyoner liderler, astlarını vizyonları ile etkileyerek motive ederler. Örgüt çalışanlarının vizyon çerçevesinde örgütün amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Bunu yaparken çalışanlarını dinlerler ve onların ihtiyaç ve değerlerine saygı duyarlar (Çelik, 1997: 472; Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Vizyoner liderlik, eğitim kurumları için düşünüldüğünde oldukça önemli görülmektedir. Bu bağlamda okulların geleceği, belirlenen vizyonlarına bağlıdır. Bu bakımdan okulların vizyonlarının sürdürülmesinde ve oluşturulmasında, vizyoner lider olarak okul müdürleri önemli roller üstlenmektedirler. Okul müdürlerinin vizyoner lider olarak geleceğe bakması ve eğitim alanında gerçekleşen gelişmeleri ve değişimleri izleyerek geleceğe yönelik vizyon oluşturması gerekmektedir (Öztürk, 2008:1).

Yılmaz ve Akdemir (2005: 88) vizyon sahibi örgüt modelini şu şekilde tanımlamışlardır:

- Vizyoner örgütler, kârdan daha fazlasını düşünmektedirler.
- Vizyon sahibi örgütler, gelişmeyi de teşvik edebilen örgütlerdir.
- Vizyoner örgütlerde örgüt içinden lider yöneticiler yetiştirilmesi teşvik edilmektedir.
- Vizyoner örgütler, güçlü, mükemmel hedefler belirlemektedirler ve pek çok görevi aynı anda yapabilen örgütlerdir.
- Vizyoner örgütler asla var olanla yetinmeyen, her daim daha iyisi için çalışan örgütlerdir
- Vizyoner örgütler, farklı kültürel inançlara sahip ve saygılıdırlar.

Vizyoner liderlik, insanları harekete geçirebilecek ve örgüt olarak etkileyebilecek vizyonları ortaya atabilme ve bunu karşıya iletebilmeye dayalıdır. Vizyoner liderler, astları için her daim motivasyon ve ilham kaynağı olan liderdir. Bu tür liderler örgütlerin günümüz hızlı değişim ve gelişim süreçlerini başarıyla geçebilmeleri, astların örgüte bağlılıklarını sağlayabilmeleri güçlü bir vizyona sahip olarak mümkün olmaktadır. Dolayısıyla vizyoner liderler, empatik ve karşılıksız yapılan yardım boyutunda düşündüğümüzde alturistik liderlik davranışları sergileyerek, grup içinde fedakâr davranışlar sergilenmesini sağlama, örgüt içi iletişimi kuvvetlendirme ve örgütün bağlılığını artırmayı gerçekleştirebilir.

2.2.4.3. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma kavramı 1980'li yıllar sonrası liderlerin büyük grupları etkilediği yaklaşımı dolayısıyla örgütsel alanda da kullanılmaya başlamıştır. Max Weber ise bu kavramın liderliğin içinde geçen bir olgu olmasında öncülük etmiş ve karizma kelimesini makamın otoritesinin üzerinde etkisi olmayan ve izleyenlerin liderlerin olağan dışı yetenekleri ve özellikleri bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde tanımlamıştır (Kırel, 2000: 45; Zel, 2007: 151).

Bass'a göre karizma, örgütsel ortamın içindeki bir lideri sıradan yöneticiden ayıran en önemli unsurdur. Böyle bir durumda lider, astların, izleyenlerin duygu ve düşüncelerini üzerine çekmekte ve onları kendisiyle özdeşleştirmektedir (Aslan, 2009: 258). Bu kişiler çevresindeki kişilerde uyandırdıkları güven, saygı ve onlar için hayatlarını kolaylaştıran, insanları daima olumlu düşünceye yönlendiren misyonu üstlenmede cesaret ve özgüven veren davranışları sergilemektedir (Gül ve Çöl, 2003: 163-184).

Hodonuse'a göre karizmatik liderler, sahip olduğu kişilik gücü ile astları üzerinde olağanüstü etkiler bırakma gücüne sahip olan kişilerdir. Bu kişiler yüksek etkileme, inandırma, baskın olma özelliğine ve özgüvene sahip bireylerdir. Bu saydığımız özelliklere sahip karizmatik liderlerin davranışları şu şekildedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006):

- Güdülerini ortaya çıkarma
- Astları ile yüksek beklenti içinde iletişimde bulunma
- Risk alabilme
- Fedakâr olma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- İzleyicilere model olma
- Karmaşa anında radikal çözümler getirebilme
- Yeteneklerinde devamlılık olması

Yukarıda sayılan davranışlar dikkate alındığında karizmatik liderler, astların motivasyonunu olumlu etkilemektedirler. Astların (çalışanlar) motive edildiklerinde örgütlerin değerlerine ve vizyonlarına bağlanarak daha fazla çaba göstermektedirler. Dolayısıyla, karizmatik lider de belirli nitelikleri kullanarak, başkalarını istediği şekilde davranmasını yönlendirebilen bir birey anlamına gelmektedir. Bu durum da Alturistik liderlerin hiçbir menfaat düşüncesi ve isteği olmaksızın kişilerin refahı ve çıkarı için uğraşarak aynı karizmatik lider gibi fedakâr olma, izlecilerine model olma gibi taşıdığı nitelikleri ile de astların örgüt için beklenilenden daha yüksek performans göstermesine neden olabilmektedir (Çağlar, 2004: 97; Kirel, 2000: 46; Miller, 2003: 75).

2.2.4.4. ETİK LİDERLİK

Etik liderlik, örgüt içinde liderlik yapma sürecinde sergiledikleri liderlik becerileri ile etik değerler arasındaki denge olarak belirtilmektedir. Bu liderlik kuramında kişilerin karakterlerine bakılmaksızın ve bu konuda önyargı olmaksızın onların bireysel farklılıkları ve inançları etik olarak kabul edilmektedir. Etik değerleri sisteme dâhil etme, bu sistemi oluşturma ve etik karar verme önemli liderlik becerilerindedir. Etik liderlik kuramına göre lider, izleyenlerine ve yaptıkları işlere karşı ahlaki bir görüşe sahiptir. Lider, ahlaki kurallara uyduğu için izleyenlerinden de bunu beklemektedir. Ayrıca liderler, ahlaki ilkelerini misyon, değer ve güçlü vizyonlarına dayandırmaktadırlar. Etik liderlik yaklaşımı davranışların ne şekilde ve nasıl düzenlenmesi gerektiğiyle ilgilenmektedir (Şişman, 2012: 9; Yılmaz, 2006: 29).

Connok ve Johns' a göre (1995) etik liderlik, astların davranış tarzlarını yönetmek ve yöneltmek için örgütün değer yargıları ile bu standartları birleştiren, etik standartlar oluşturan ve bu oluşturulan standartları etkin ve etkili biçimde uygulamaya geçirebilen bir liderlik tarzıdır (Demirtaş, 2013: 94). Etik liderler, gerçekçi, samimi, dürüst ve ahlaki değerleri benimsemiş, insan odaklı olan ve hayatının tamamına bu değerleri yaymış kişilerdir. Etik liderler, bencillik karşıtı davranış şekillerini benimserler ve kendileri için yarar göstermesi dışında astlarına tehlike oluşturmaması için davranışta bulunurlar (Arıkök, 2017: 44; Piccolo vd., 2010: 261). Bu durum kendi yararına olmayan ve bencillik karşıtı davranışlar hatta bazı zamanlarda kendisine zararı olabilecek şekilde de olsa tamamıyla karşısındakine yarar sağlayabilme amaçlarını içeren Alturistik liderlik davranışları ile uyuşmaktadır.

Alturistik liderlik davranışları astların olumlu duygularını uyandırabilir ve liderler ile astlar arasında yüksek kaliteli bir ilişki kurabilir. Liderler astlarına bencil olmadıkları konusunda ikna etmeye çalıştıklarında, bu durum genellikle liderlerin sadece kendilerine değil, astlarına da fayda sağlayacak şekilde hareket etme veya davranma yeteneğini gerektirmektedir (Miller, Carpenter, Fink & Baker, 2008: 55; Twemlow, 2001: 450; Sosik vd., 2009: 396). Dolayısıyla etik liderler alturistik liderlik davranışları sergilediklerinde liderlik becerileri ile etik değerler arasındaki dengeyi daha kolay kurabilmektedir.

2.2.4.5. HİZMETKÂR LİDERLİK

Son zamanlarda liderler için belirlenen özelliklerde bir takım değişimler olmuştur. Makamın gücüne ve hiyerarşik yapıya yönelik liderlik tarzlarında değişimler gerçekleşmiştir. Bunların yerine izleyicileri dikkate alan, örgüt içi iletişime önem veren, davranış ve hizmet olarak etik özellikler sergileyen liderler ortaya çıkmıştır. Bu yeni hizmetkâr liderlik anlayışı, liderlik ve hizmetkâr kriterleriyle beraber liderliğin davranışsal ve özellik boyutlarını birlikte değerlendirmektedir. Bu yeni kavram literatüre dâhil edildiği günden bugüne kadar süreçle beraber tüm araştırmacılar ilgilerini bu kavrama yöneltmişler ve gitgide kavrama olan ilgi de artmıştır (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkâr liderlik kavramı literatüre ilk kez 1970'li yıllarda Greenleaf'in yaptığı çalışmalarla girmiştir. Hizmetkâr liderliğin temelinde ortak bir bilinç oluşturma, karar aşamalarında güç paylaşımı, örgüt içi faaliyetlerde bütünleştirici bir yapı ortaya çıkarma yer almaktadır. Bu liderlik anlayışının sergilenebilmesi, doğru yolda olabilmesi için diğer bireylere yardım etme isteğinin olması gerekmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderlerin bireylere, topluma veya örgütlere tamamen hizmet sunma eğiliminde olmasıdır. Hizmetkâr liderler, örgüt içi bireylerin belirlenen görev ve amaçları başarı ile yerine getirebilmesi için onları geliştirmeye ve güçlendirmeye yönelik öncelikli olarak hizmet sunan ve bu hizmetleri gönüllü olarak yerine getiren liderlerdir. Hizmetkâr liderlerin olduğu kurumlarda faaliyetler gayet iyi yürümektedir. Bunun nedeni hizmetkâr liderlerin kendilerini diğer insanlarla kıyaslamamaları ve şikâyetçi olmamalarıdır (Akiş, 2004; Dinçer ve Bitirim, 2007: 68; Kahveci ve Aypay, 2012; Page ve Wong, 2000: 70; Reed vd., 2011: 422; Spears 2004).

2.2.5. ALTURİSTİK (ÖZGEÇİ) LİDERLİK

2.2.5.1. Alturizm (Özgeçilik) Tarihsel Gelişimi ve Kuramsal Çerçeve

Latince’de Alturizm (özgeçilik) kelimesi “başkası için” anlamına gelen “alterihuic” kelimesinde türemiştir. Türk Dil Kurumu sözlüğü özgeçiliği “diğergamlık, hiçbir çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği, refahı için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ve kendisini topluma veya başkalarına adamak düşüncesinde olan ve A. Comte ile H. Spencer’in temellerini attıkları görüş” olarak belirtilmiştir (Britannica Ansiklopedisi, 1967: Cilt 8; TDK 2020). Alturizm kavramı Auguste Comte tarafından ilk kez 19. yy ’da başkaları için yaşayabilme isteği ve arzusu olarak, bencillik ve kendi çıkarı için davranış sergilemeye karşıt olarak tanımlanmıştır (Glannon & Ross, 2002: 68; Gormley 1996; Mastain, 2006; Yavuzer, 2017). Durkheim’ e göre alturizm; kişisel bir çıkarı olmaksızın, dış ödüller beklemeksizin, sadece gönüllü olarak hareket edebilmesi (Topses, 2012: 61), Macaulay ve Berkowitz (1970) göre ise bu hareketlerin yardım etme, cömertlik, paylaşma, sosyal eşitsizliği azaltabilme çabası olabileceği şeklinde belirtilmiştir (Akbaba, 1994: 17). Bireylerin kendi çıkarlarından, istek ve ihtiyaçlarından daha çok, başkasının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik gerçekleştirilen davranış ve tercihlerin tümü alturizm olarak adlandırılmaktadır (White, 2004: 90-91).

Alturizm psikoloji yanında çok sayıda bilimsel alanının da ilgi gösterdiği bir kavram olmuş ve her alandan bilim adamları alturizm kavramına farklı tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlar içerisinde ilgi görenleri “bir kişinin dışarıdan herhangi bir katkı veya zorlama olmadan başkalarına yardım etme davranışı, başkalarının çıkarlarına öncelik verme” olarak ifade edilmiştir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde, Podsakoff ve diğerleri (1990:115) alturizmi, “örgütsel açıdan bir görev veya problem ile ilgili başkalarına yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlar” şeklinde ifade etmektedir (Akbaba, 1994; Miller, 2003: 75; Yeşilkayalı, 2015).

Psikolojideki farklı alt disiplinler alturizme ve alturistik davranışlara farklı perspektiflerden bakmaktadır. Sosyobiyolojik yaklaşım (Wilson, 1975) bireylerin sahip oldukları genlerin alturistik davranışın kaynağı olduğunu belirtmektedir. Psikanalitik yaklaşım (Freud, 1960) ise bireylerin genlerinden çok öğrenmenin alturistik davranışı

açıkladığını iddia etmektedir. Bilişsel gelişimsel yaklaşım (Erikson, 1982) alturizmin insan gelişiminin üretken oldukları aşamaya ulaşmalarının bir sonucu olduğunu teorileştirir; davranışçı yaklaşım (Skinner, 1974) pekiştirme ve modellemenin alturistik davranışlarla sonuçlandığını belirtirken; sosyal psikolojik yaklaşım (Oliner ve Oliner, 1988) alturistik davranışın kişilik, değerler ve sosyal faktörler arasındaki etkileşim olduğunu iddia eder. Bu perspektifleri gözönünde bulundurursak bir düşüncenin birden fazla disiplin tarafından incelenmesi, o düşüncenin çok yönlülüğünü ve önemini vurgular. Özellikle alturizm gibi hareketler ve bireyler arası ilişkiler gibi alanlarda geçerli olan düşünceler, zorunlu olarak birbirinden farklı disiplinler tarafından ele alınmışlardır (Mastain, 2006).

Alturizm, başka kişilere yardım etmenin verdiği memnuniyet duygusu ve motivasyon dışında karşılık beklemeden, gönüllü olarak iyilik yapmak ve davranışta bulunmaktır. Alturizm genellikle egoizm ile karşılaştırılır. Alturizm, özellikle biyolojik ilişkilerin ve kişisel çıkarıya dayanan “kısasa kısas” hesaplamalarının ötesine geçtiğinde, gerçek anlamına kavuşur ve genellikle manevi ve ahlaki yaşamın temeli olarak kabul edilir. Yabancıların ve hatta düşmanların yardımına koşmak önemli bir fedakârlık içeren, tam ifadesiyle alturizm, kültürler arasında daimi bir hayranlık kaynağıdır (Peterson ve Seligman, 2004; Taylor, Peplau ve Sears, 2010).

Alturizm bir anlamda başka kişilerin sorunlarına karşı duyulan empati duygusunun bir davranışsal yönüdür. Bu perspektiften bakıldığında pek çok sosyal davranışı da içinde barındırmaktadır. Alturizm, gerçekleştirilen liderlik davranışları için bir motivasyon aracı olarak ifade edilmiştir. Burada açıklanan nihai motivasyon, mükemmellik, eğitim, liderlik, yenilik, bireye saygı ve bütünlük dahil olmak üzere temel değerlerle uyumlu seçimler yoluyla kişilerin refahını sağlamaktır. Alturizm, başkalarının durum hakkındaki bakış açılarını anlama ve empati kurabilme yeteneğini içermektedir (Eisenberg, Fabes ve Spinrad, 2006; Miller ve Carpenter, 2009).

2.2.5.2. Alturistik (Özgeci) Kişilik ve Davranışlar

İnsanlar, toplumsal yaşamın gereğine göre yardımlaşmayla ihtiyaçlarını karşılayıp hayatını devam ettirebilmek durumundadır. Bu yardım etme durumları, bazen

yardımda bulunan kişilerin kendi menfaatlerini hiç göz önünde bulundurmadan, hatta bazı zamanlarda kendisine zararı olabilecek şekilde de olsa tamamıyla karşısındakine katkı sağlayabilme amaçlarını içerebilmektedir. Böylece alturizm olarak tanımlanmış olumlu davranışlar ortaya çıkmıştır (Konan, 2015). Liderlik literatüründe alturizm, öncelikli olarak liderlerin diğer astlarına veya daha geniş bir topluma fayda sağlamak için kişisel çıkarlarından fedakârlık etmesini tanımlayan davranışlar aracılığıyla işlevselleştirilmiştir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Choi ve Mai-Dalton, 1999).

Alturistik davranışlar, başka kişilere yardım yapmış olmanın verdiği mutluluk ve motivasyon dışında başka bir beklenti veya katkı olmaksızın yapılan yardım etmeye gönüllü olmaya yönelik davranışlardır (Carlo ve Randall, 2002: 32). İlgi çekme, saygı görme, takdir, popüler ve gündem olma gibi amaçlarla yapılan davranışla kişisel çıkar veya bir fayda beklentisi içinde olmaksızın gerçekleştirilen davranışlar arasında farklılıklar bulunmaktadır (Tekeş ve Hasta, 2015: 57). Bu durumu göz önünde bulundurarak, kişiler başkalarına kişisel çıkar sağlayacağı düşüncesi ile yardım etme davranışında bulunursa veya gösterişte bulunmak, başkalarını etkilemek için yardım yaparsa söz konusu gerçek manada bir alturistik davranışta bulunduğu söylenemez (Akbaba, 1994; Taylor, Peplau ve Sears, 2010; Ümmet, Ekşi ve Otrar, 2013: 303; Yöntem, Öktem ve Artuç, 2017).

Alturistik davranışların belirlenmesi aşamasındaki önemli bir ölçüt de bu davranışların gönüllü olması, yardım eden kişinin bu davranışa zorlanmaması veya başka bir nedenden dolayı yardıma zorunlu tutulmamasıdır. Gerçekleştirilen yardım etme davranışlarının arkasındaki motivasyon kaynağı, alturistik davranışların diğer yardım etme davranışlarından ayrılmasını sağlayan bir diğer önemli kriterdir. Yapılan davranış karşısındaki kişinin refahı için motive olmuş biri sonucunda ödül alsa bile niyeti o yönde olmadığı için bu davranışlarda özgecirdir (Bordens ve Horowitz, 2001: 408; Edele, Dziobek ve Keller, 2013; Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 243).

Alturizm, liderlik davranışları açısından değerlendirildiğinde önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Liderlerin, örgütleri ve astları için alturistik davranışlar göstermesi beklenen bir durumdur. Liderleri diğer kişilerden ayıran önemli özelliklerinden biri alturistik davranışlarıdır. Çünkü liderleri lider yapan, izleyenleri tarafından duygusal bağ kurulan, benimsenmesini sağlayan etken, onun diğer

bireylerden farklı olarak hiçbir çıkar ilişkisi kurmadan öncelikle izleyenlerinin menfaatini ön planda tutarak hareket etmesi, yardımda bulunmasıdır. Alturistik davranışlar sayesinde liderler, izleyenlerinde kendilerinin önemsendiği, korunup kollandığı, fikirlerine saygı duyulduğu algısı oluşturarak, onların kendisine ve örgüte bağlılığını artırma olanağına sahip olabilmektedir (Avolio ve Locke, 2002).

Kişilere yardımda bulunurken herhangi bir ödül, fayda beklentisi içinde olmayan fedakârca davranışlar olarak ifade edilen alturistik davranışlar sergileyen liderler, olumlu tutumlar elde etmek için çok önemlidir. Alturistik davranış, ilişkilerde çatışmaların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı olabilir ve insanlar arasında olumlu bağları güçlendirebilir. Olumlu ve kaliteli ilişkilerde veya diğer bir deyişle güven ve saygı ile tanımlanan ilişkilerde lider, astlarının davranışları açısından daha müsamahakâr ve astlara daha olumlu bir atmosfer sağlar. Alturistik davranış sergileyen liderlerin, diğerlerinin yanı sıra güven, destek ve özerklik gibi çevrelerindeki davranışları cesaretlendirdiği, çalışmalarda yeniliği ve dolayısıyla performansı kolaylaştırdığını göstermektedir (Alegre ve Chiva, 2013: 170; Barbuto ve Wheeler, 2006; Devaney, 2017; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Fedakârlık, yardım etme, işbirliği, hayırseverlik ve başkalarını güçlendirmeye yönelik açık liderlik davranışları gibi alturistik davranışların, liderlerin çeşitli nedenlerle sergilemeleri için gerekli olduğu düşünülmektedir. Liderler, örgütlerini, çevresini değerlendirirken, başkalarına karşı açık ve duyarlı olmaları, astların güvenini ve bağlılığını kazanmaları ve onların refahı için bir endişe göstermeleri gerekir. Liderler ortak bir vizyonu formüle ve ifade ettiklerinde, belirledikleri vizyonun başkalarının da bakış açılarını içermesini ve başarı için kişilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamasını sağlamalıdır. Liderler vizyona ulaşmak için bir strateji uyguladıklarında, rol model olmaları veya örnek eylemlerde bulunmaları ve örgütün iyiliği için kişisel fedakârlıklarda, alturistik davranışlarda bulunmaları gerekir. İzleyenleri için samimi bir ilgi ve ilgi ile motive edilen alturistik davranışlar bu temel liderlik girişimlerini desteklemektedir. Bu tür davranışlar sergileyen liderler astları arasında bu tür davranışları teşvik edebilir ve yardım, vatandaşlık gibi toplum yanlısı kültürler inşa edebilir (Avolio ve Locke, 2002; Kanungo ve Mendonca, 1996; Sosik vd., 2009: 396).

Bireyleri çeşitli durumlar karşısında başka kişilere yardım etmeye yönlendiren kişilik özellikleri “Alturistik kişilik” olarak ifade edilmektedir. Alturistik kişiler menfaat, çıkar, ödül gibi durumları göz önünde bulundurmaz, başkalarını mutlu etme ve onlarla olumlu sosyal etkileşim içinde olmayı ön planda tutmaktadırlar. Alturistik kişiler kendileri için olumsuz sonuçlansa bile yine de başka kişilerin yararına olacak şekilde davranışlar sergilemeye, hareket etmeye istekli olan kişilerdir. Ayrıca alturistik davranışları, eğilimleri yüksek olan kişiler, düşük seviyelerde antisosyal ve narsisistik özellikler gösterme eğilimindedir. Littau (2002)’e göre alturistik kişi, başkalarının iyiliği ve menfaati için fedakârlık yapabilen ve kendisinden ödün veren kişi olarak ifade edilmektedir. Rosopa vd. (2013) örgütlerde alturistik kişilerin duygusal olarak daha istikrarlı, dışa dönük, deneyime açık, hoş ve vicdanlı olarak algılandığını belirtmektedirler. Ayrıca bu şekilde davranmayanlara göre örgüt içinde çok daha değerlidirler (Budak, 2000; Escrig, Broch, Gómez ve Alcamí, 2016; Littauer, 2002; S.R.Axelrod, Widiger, Trull ve Corbitt, 1997; Zettler ve Hilbig, 2010: 339).

Alturistik davranış sergileyen kişiler, başka kişilerin iyiliğini kendisinininkinin üzerinde tuttuğundan, yaptığı alturistik davranış, fedakârlık karşısında diğer kişiler tarafından herhangi bir karşılık alamama, olumsuz bir davranış görme gibi bir kaygı taşımamaktadır. Bu öyle bir gönüllülüktür ki, alturistik kişiler ne dışsal ödül peşindedir, ne de dışarıdan gelebilecek caydırıcı nitelikteki uyarıcılardan veya cezalardan kendisini korumak endişesindedir. Alturistik kişiler başkaları ile daima empati içerisindedir ve onları onlar kadar anlayabilir ve onların zararına olan davranışlardan sakınır, yararına olacak amaçlara yönelirler (Başaran, 2000; Eisenberg ve Miller, 1987: 92).

2.2.5.3. Alturistik (Özgeci) Lider ve Liderlik

Alturistik (Özgeci) Liderlik:

Eğitim sisteminin etkililiği ile okul müdürlerinin nitelikleri arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir. Okul müdürlerinin kalitesinin eğitim sisteminin kalitesini belirlediği ve ayrıca sistemdeki başarı ya da başarısızlığın nedeni olarak görüldüğü bilinmektedir. Daha etkili bir okul oluşturmanın ön koşulu sisteme daha donanımlı ve daha nitelikli okul müdürlerinin egemen kılınmasıdır. Bu durum eğitim

sistemimizin idareci yöneticilere değil, lider yöneticilere olan gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Toprakçı, 2001; Uluğ, 2010: 283).

Son zamanlarda okul müdürlerinin lider olması şeklindeki beklentilerin çok yaygın olması ve kabul görmesi, yeni ve farklı liderlik yaklaşımlarının okul örgütlerinde uygulama şansı bulmasını sağlamıştır. Bu çalışmaya göre liderlik, bir bireyin diğerlerini etkileme, onları motive etme ve örgütün etkililiğine ve başarısına katkılarını kolaylaştırma yeteneği, ayrıca insanları belirli bir şekilde davranmaya motive eden zorlayıcı olmayan eylem olarak görülmektedir (Popper ve Lipshitz, 1993). Örgütü, izleyenleri veya örgütün bulunduğu çevre ve değerlere ilişkin beklenti ve duyguları, kişilik özellikleri, bakış açısı, uzmanlığı, amacı gibi özellikleri üzerine çalışmalar yapılarak liderlik ile ilgili çok fazla sayıda yaklaşımdan bahsedilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri de Alturistik liderliktir. Alturizm kavramından hareketle alturistik liderlik; izleyenlerinin, astlarının mutluluk ve refah düzeylerini artırmak amacıyla yol gösterme ve rehberlik etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İnsan merkezli bir liderlik olarak alturistik liderlik, astların çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak astların refahı konusunda özverili bir endişe sergileyen bir liderin eylemini ifade etmektedir (Barbuto ve Wheeler, 2006; Salas - Vallina ve diğerleri, 2018).

Alturistik liderlik, kişileri ruhsal ve fiziksel olarak sağlıklarını iyi hale getirerek, belirlenen amaçlara ulaşma neticesi için izleyenlere rehberlik etmek olarak ifade edilmektedir. Alturistik liderlik, liderlerin örgütsel yapı içindeki tüm bileşenlerden ayrı olarak başkalarının kişisel gelişimleri için merak, ilgi ve endişe duyan bir liderlik yaklaşımına motive olma durumu şeklinde belirtilmektedir. Alturistik liderlik üzerinde yoğunlaştığı en önemli konuyu, başkaları için en iyisinin olması ve bunun elde edilmesine yardımcı olmayı amaçlayan bir yöne çevirmiştir. Gelişmiş örgütlerin, liderler, yöneticilerine alturistik liderlik davranışı sergilemelerine olanaklar sunduğu ve ortamlar hazırladığı belirtilmektedir. Bu yüzden alturistik liderlik davranışları gerçekleştiren, sergileyen ve fedakârlık ile çalışan liderlerin sahip oldukları nitelikler dikkate alınarak alturistik liderlik davranışları hakkında çok fazla şey öğrenilebileceği belirtilmektedir. (Miller, Fink, Pastore, Baker ve Mason, 2005: 4; Miller, Carpenter, Fink ve Baker, 2008: 55; Sosik vd., 2009: 396; Twemlow, 2001:450).

Diğer Liderlik Kuramları ile Alturistik Arasındaki İlişkiler:

Genel olarak liderlik, "diğer insanları bir süreliğine bireysel kaygılarını bir kenara bırakmaya ve bir grubun sorumlulukları ve refahı için önemli olan ortak bir hedefi takip etmeye ikna etmek" anlamına gelmektedir (Hogan vd., 1994: 493). Bu tanım, bir liderin amacının, astlarını, izleyenlerini örgütün yararına bir şeyler yapmaya ve kendi çıkarlarını bir kenara bırakmaya ikna etmeye çalışmak olduğunu anlatmaktadır. Aynı zamanda, bir liderin astlarına kişisel çıkarlarını feda etmeleri için ilham verdiğinde bir örgütün olağanüstü başarı kazanacağını savunan duygusal yönü ağır basan liderlik anlayışı ile uyumludur (Yukl, 2013).

Alturistik liderlik ayrıca fedakâr liderlik (Choi ve Mai-Dalton, 1999; Singh ve Krishnan, 2008), dönüşümcü liderlik (Avolio ve Locke, 2002), hizmetkâr liderlik (Barbuto ve Wheeler, 2006; Dennis ve Bocarnea, 2005) gibi birden fazla liderlik yaklaşımının ortak bir özelliği ve çok önemli bir parçası olmuştur. Bunların yanında babacan liderlik, otantik liderlik, değer temelli liderlik, etik liderlik gibi pek çok liderlik yaklaşımının lider tanımında liderlerin alturistik davranışlarda bulunmasına çok fazla değinilmiştir. Çoğu liderlik stiline altında yatan en önemli özelliklerden olmasına rağmen, liderlik stilleri alturistik davranışlardan daha fazla boyuta sahiptir. Bundan dolayı bir liderin alturistik davranışlar gerçekleştirdiği gerçeği, bu liderlik stillerinden birine dâhil olduğu anlamına değil, daha geniş perspektifte davranışlar sergilediği anlamına gelmektedir (Brown ve Treviño, 2006; Mallén vd., 2015: 273; Salas-Vallina vd., 2018: 862).

Diğer insan merkezli liderlik tarzlarıyla (örneğin, manevi, otantik, etik ve hizmetkâr liderlik) karşılaştırıldığında alturistik liderlik, astların ihtiyaçlarına güçlü bir ilgi göstermeye odaklanmakta ve astlarına yardım etmek için kişisel çıkarları feda etme arzusuna sahip olmaktadır. Alturistik davranışa sahip liderler, astlarının değerlerini ve duygularını dikkate alarak bağlılıklarını ve coşkularını geliştirmede astlarına ilham vermeye çalışmaktadır ve izleyenlerine kişisel olarak yardımda bulunan liderler şeklinde ayırt edici özellikleriyle ifade edilmektedirler (Yukl, 2013). Bu tür davranışlar, astlar tarafından kişisel çıkarlarını "bir kenara bırakarak" tercüme edilecek ve astlar kuruluşun daha büyük yararları için iyi performans göstereceklerdir. Astlar, liderlerinin onları

dikkate almasına değer verir ve bu olumlu katkıları kuruma iade ederler (Avolio & Locke, 2002; Salas-Vallina vd., 2018: 863; Weng, Huang, Chen & Chang, 2013). Bu açıdan düşünöldüğünde diğer liderlik kuramlarının gerçekleştirmek istediği hedefleri, liderlerin alturistik liderlik davranışları sergileyerek oluşturdukları bir örgötsel hava içinde gerçekleştirmesi daha kolay olacağını söyleyebiliriz.

Alturistik (Özgeci) Lider ve Özellikleri:

Başkalarının işlerini kolaylaştırmak veya iyileştirmek için herkesin yapabileceği basit şeyler vardır. Birisinin nasıl yaptığını sormak, yardım eli uzatmak veya iltifat etmek gibi küçük şeyler içermektedir. Alturistik liderlik tarzını geliştirmek isteyen bir liderin Mandela veya Gandhi gibi insanlar olmasına ya da çabalamasına gerek yoktur. Önemli olan başkalarını ilk sıraya koymanın gücüne ikna olmalarıdır. Kişinin kendisine “Başkalarının başarısı beni mutlu ediyor mu? Başkalarına yardım etme konusunda motive ve tutkulu muyum? Bunu yapmak bana memnuniyet sağlıyor mu? İnsanlara elimden geldiğince yardım ediyor muyum?” gibi soruları sormaları gerekmektedir (Janse, 2019).

Bu bağlamda Alturistik liderlerin kim olduğu sorusu gün yüzüne çıkmıştır. Bir lider gerçekten Alturistik lider olmak istiyorsa, yaptığı davranışlarla elde ettiği başarıları sonucunda herhangi bir kazanç, fayda düşüncesi içinde olmadığı bir role bürünmesi ve kendini başkalarının isteklerini karşılamaya adanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde davranarak alturistik lider olunabileceğini ifade edilmektedir. Hizmetkâr liderliğin içinde bir bileşen olarak ortaya çıkan alturistik davranış, zamanla liderlik tarzı haline gelmiştir (Miller ve Carpenter, 2009). Alturistik liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki fark; hizmetkâr liderlik daha çok yardım etme davranışına odaklanmışken, alturistik liderlik yardım etme davranışının ardındaki motivasyona odaklanmaktadır. Buna göre örgüt içinde liderleri, alturistik lider olmaya iten gücü yani motivasyon unsurunun ne olduğunu sorgulamaya ve anlamaya yönlendirmektedir (Avolio ve Locke, 2002: 170; Miller vd., 2005: 5).

Alturistik liderlik, astlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak astlarının refahına yönelik özverili, ilgi gösteren liderleri ifade etmektedir. Bu liderlik

tarzı insan merkezli olarak kabul edilebilir. Başkalarına odaklanan liderler, astlarının ihtiyaçlarına güçlü bir şekilde dikkat eder ve astlarına yardım etmek için kişisel çıkarlarını feda etme arzusuna sahiptir (Salas-Vallina ve Alegre, 2018; Salas - Vallina vd., 2018). Alturistik liderliğin birkaç özelliği vardır. Birincisi, alturistik liderler genellikle astlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarlar. İkincisi, bu tür liderler astlarına hizmet etmek için çıkarlarını feda ederler. Üçüncüsü, bu liderler, astlarının görev çağrısının ötesine geçmesine yardımcı olurlar. Dördüncüsü, alturistik liderler, ödül beklemeden önceki eylemleri gönüllü olarak gerçekleştirirler (Barbuto ve Wheeler, 2006 ; Simmons, 1991).

Alturistik liderler, astlarına karşı tevazu, sabır, anlayış, şefkat ve nezaket sahibi olarak bilinmektedirler. Astlarının duygularını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar ve sempati gösterirler. Ayrıca alturistik liderler, gerektiğinde koçluk, rehberlik ve yardım etmeyi teklif ederler ve dostça davranırlar (Kabasakal ve Bodur, 2004: 564–601). Alturistik liderler, astların işlerinde mutluluk, buna bağlı mizah ve yenilik gibi olumlu tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamakta ve onların ihtiyaçlarına daha duyarlı, iyiliği ve örgütün ortak yararını teşvik etmektedirler (Avolio ve Locke, 2002; Breevaart ve diğerleri, 2014; Salas - Vallina ve diğerleri, 2018).

Alturistik (Özgeci) Liderliğin Örgüt Açısından Yararları:

Örgütsel bağlamda ele alındığında alturizm, örgüt içinde bireylere, astlara yönelik yardımcı olma davranışını anlatmaktadır. Bireysel düzeyde davranışları içermesine rağmen, davranışlar sonucunda örgüt daha fazla yarar sağlamaktadır. Çalışanların alturistik davranışları; örgütte takım çalışmasını, işbirliğini ve yüksek iş performansını beraberinde getirmektedir (Schnake ve Dumler, 2003; Sosik, Jung ve Dinger, 2009).

Liderlerin izleyenleri ve astları için alturistik davranışlar sergilemesi beklenen ve istenilen bir durumdur. Lideri sıradan insanlardan ayıran, lideri lider yapan, izleyenleri tarafından kabul görmesini sağlayan ölçüt, başkaları gibi çıkar ilişkisi geliştirmeden izleyenlerin menfaatlerini, çıkarlarını ön plana alarak yardımda bulunması

gibi özelliklerden biri olan alturistik liderlik davranışlarıdır. Birinin başka birisine yardımını, onlara yönelik bir hizmet yöneliminde rol modelini ve yardım etmek için kendi zamanını özgürce vererek feda etmesi gibi alturistik liderlik davranışları sayesinde liderler, izleyicilerin kendisine ve örgüte bağlılığını artırmasında önemli bir role sahiptirler (Konan, 2015: 274; Miller, 2003: 75; Sosik vd., 2009: 396).

Bir kişinin alturistik liderlik davranışlarına tanık olmanın örgüt içi motivasyon olarak yükselmeyi, yani yine örgüt için katkısı olacak alturistik davranışlarda somut artışlara yol açan ayrı bir duyguyu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Liderlik araştırmasına alturizmi entegre etmeye yönelik eğilimler, daha şeffaf bir karar alma süreci aracılığıyla etiği, ekip çalışmasını ve işbirliğini vurgulayan yeni iş ortamını yansıtmaktadır. Bu tür etki biçimleri, yapılan araştırmalarda astların memnuniyeti ve yüksek performans gibi çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Gardner ve diğerleri, 2005; Schnall, Roper ve Fessler, 2010; Peterson ve Seligman, 2004).

Alturistik liderlik, beklenti içinde olmadan davranışta bulunmaktır. Gerçekleştirilen bu çikarsız davranışlar kişilerin kendilerini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Nitekim mutlu olmanın, kendini iyi hissetmenin yollarının içinde başkalarına karşılık beklemeden, çikarsız yardımda bulunmak yatmaktadır. Alturistik liderlik açısından düşündüğümüzde, alturistik davranışlar öğrenme sonucu veya model alınarak elde edilebileceğinden bu davranışların kişilere kazandırılmasıyla insanların ruh sağlığına olumlu etkisi de olacaktır (Lee, Piliavin ve Call, 1999; Seligman, 2007).

Wanga, Geb, Zhangc, Wangd, Xiea'nın 2020 yılında gerçekleştirdiği "Altruistic behaviors relieve physical pain" adlı çalışmaları ile alturistik davranışların fiziksel ağrıyı iyileştirdiğini ortaya koymuşlardır. Alturistik davranışlarda bulunmak maliyetlidir (zaman, para, enerji vb.), ancak bu tür davranışları gerçekleştiren kişinin sağlığına ve iyiliğine katkıda bulunduğunu açıklamışlardır. Ayrıca alturistik bir şekilde davranmak, sağlıklı yetişkinler arasında sadece akut olarak indüklenen fiziksel ağrıyı değil, aynı zamanda kanser hastalarında kronik ağrıyı da giderdiğini çalışmaları ile ifade etmişlerdir. Bu çalışmalardan anlaşılacağına göre diğer liderlik kuramları da beraberinde alturistik liderlik davranışlarını gösterirlerse çok etkili ve başarılı sonuçlara ulaşılacağı anlaşılmaktadır.

Alturistik liderlik, aynı zamanda liderlerin gruplar arasında güven oluşturmalarına ve astlarının kişisel hedeflerini örgüt hedefleriyle bağdaştırmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca astlar, izleyenler arasında alturistik davranışları ve örgüt içinde karşılıklı kültürü teşvik etmektedir. Alturistik liderlerin insanların refahıyla ilgilendikleri ve bu refahın, insanların performansının gelecekteki yordayıcısı, mimarı olabileceği düşünüldüğünde, alturistik liderlik araştırmacılara potansiyel bir araştırma alanı açmaktadır (Chin, 2011; Guest, 2017; Salas-Vallina ve Alegre, 2018).

2.2.5.4. Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranış Boyutları

Liderlik, özellik ve davranış bakımından izleyicilerin menfaati, iyiliği için karşılık beklemeden hareket eden, kendisine bir yararı olmasa bile olumlu sosyal davranışta, yardımda bulunmaktan vazgeçmeyen, geri kalmayan, başkası için her türlü fedakârlıkta bulunarak izleyenleri mutlu eden kişiler olan alturistik liderler, kendini astlarının, izleyenlerinin yerine koyup onlarla empati kurarak o kişiler gibi düşünür ve sadece olumlu sosyal davranışta, yardımda bulunmakla kalmaz haksızlıklar karşısında sömürülmelerini de engeller, onları savunur, onlar için adaleti sağlamaya çalışır. Bu açıdan düşünüldüğünde Alturistik liderlik davranışlarında ortaya çıkan yardım boyutları olan empatik yardım ve karşılık beklemeden yapılan yardım türünde inceleme yapılması Alturistik liderlik biçiminin anlaşılmasında çok büyük önem arz etmektedir.

2.2.5.4.1 Empatik Yardım

Empati, başka bir kişinin yaşadıklarını anlama ve hissetme; birinin diğerinin yerine geçme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Empatik becerilere sahip bir yönetici, çalışanları için daima iyi bir hisse sahiptir. Bu nedenle liderlik açısından düşünüldüğünde empati, yöneticilerin ulaşmaya çalıştığı kişilere gerçekten ulaşıp ulaşılmadığını ve bilgiyi doğru şekilde yorumlayıp yorumlamadığını bilmesi anlamına da gelmektedir. Bundan dolayı empati olmadan etkili bir ekip kurulması zor görülmektedir (Janse, 2019).

Alturistik davranışların empati kavramı ile basit bir şekilde açıklaması yapılabilmektedir. Alturistik davranışların ön koşulları arasında bir iletişim esnasında karşısındaki kişinin iç dünyasına dahil olup düşünmesi, duygularını hissetmesi ve karşısındaki kişi yerine kendisini koyabilmesi yani empati kurabilmesi yer almaktadır. Sergilenen davranışların alturistik davranışlar içinde olabilmesi için mutlaka empati olmalıdır. Alturistik davranışların fedakarlık içeren davranışlar ve fedakarlığında empati ile gerçekleştiği bir süreçtir. Empati, kişilerin başka kişilerin duygu durumlarını anlayabilme, paylaşma, özdeşleşme ve başkasının perspektifinden olaylara bakıp, var olan durum değerlendirmesini yaparak inceleme yeteneği olarakta açıklanabilir (Rogers, 1983, Dökmen, 2017). Kurulan empati incelendiğinde bir başka kişinin bakış açısı ile olaylara bakabilme yetenekleri bilişsel yönden, başkasının duygularını hissetme ve anlayabilmesi duyuşsal yönden ve onun ile iletişim kurması ise iletişimsel yönden empati olarak açıklanmaktadır (De Waal, 2008: 281; Pala, 2008).

Bordens ve Horowitz'e (2001) göre alturistik davranışların gerçekleşmesini sağlayan unsur empatinin uyarılmasıdır. Alturistik davranışlarda motivasyonu harekete geçiren en önemli etken kişinin duyduğu empatik hislerdir. Bundan dolayı kişiler alturistik davranışları sergilerken kazanç veya kişisel bir çıkar derdinde olmaz, sadece kişi ile ilgili empati kurar ve yardım davranışını gerçekleştirir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 243; Yavuzer, 2017). Liderlerin izleyenlerinin örgüt işleyişi, yapısı, çalışma koşulları ile duygularını, düşüncelerini ve beklentilerini dikkate alarak bakması bu süreçte izleyenlerine bu durumu hissettirmesi empatik yardım için gereklidir (Avolio & Locke, 2002; Özbek, 2004: 6; Tekeş ve Hasta, 2015).

2.2.5.4.2 Karşılıksız Yapılan Yardım

Özgecilik, kendini geri plana atarak sadece diğer insanların refahı ve hakları hakkında sürekli düşünme ve onlara fayda sağlayacak şekilde davranma eğilimini ifade etmektedir. Bir liderin alturistik davranışlarının özelliklerini, başkasına olumlu sosyal yardım etme isteği, güdüsü, bu davranışları gerçekleştiren kişilere göre birtakım fedakârlıklar, dışarılardan hiçbir şekilde ödül beklentisi içinde olmaması karşılık beklemeden yapılan yardıma dâhil edilmektedir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde belirli bir beklenti içinde olarak yapılan olumlu sosyal bir davranış ya da yardım alturistik

değil, çıkara dayalı sosyal bir ilişki olduğundan söz edilmektedir (Akbaba, 1994; Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 63; Ümmet, 2012).

Alturistik liderlik davranışları bir felsefe ve sosyal bir hareket olduğu kadar, başkalarına yardım etmek için etkili yöntemler geliştiren bir yaşam tarzı olarak düşünülmektedir. Ayrıca liderleri, astları üzerinde olumlu etkisi olabilecek tüm olası durumları düşünmeye teşvik etmektedir. Dolayısıyla karşılıksız yapılan yardım davranışları ve hiçbir çıkar gözetilmemesi, alturistik davranışların dikkat çeken önemli bir özelliği olarak ifade edilmektedir (Avcı, Aydın ve Özbaşaran., 2013; Janse, 2019; Yöntem, Öktem ve Artuç, 2017).

2.2.5.5. Alturistik (Özgeci) Liderlik İle İlgili Yapılmış Olan Araştırmalar

Alturistik liderlik ile ilgili yapılmış olan çalışmalarla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır.

Uluslararası Alanda Yapılmış Çalışmalar

Avolio ve Locke' nin 2002 yılında yürüttüğü çalışmalarında teorik olarak alturistik ve egoist davranışların liderlerin ve izleyicilerin performanslarını ve motivasyonlarını nasıl etkilediği incelenmiş ve karşılaştırma yapılmıştır. Egoist davranışlar içeren liderliğin varsayımlarının doğru işlemediği görülmüştür. Glannon ve Ross (2002), sağlık sektörü üzerinde yürüttüğü "Are doctors altruistic?" adlı makalesinde yine teorik boyutlar dikkate alınarak tıp mesleğinin ve çalışanlarının alturistik olup olmadıkları ve sağlık sektörünün en önemli özelliğinin alturizm olduğu üzerinde durulmaktadır.

Miller (2005) çalışmalarını spor antrenörlerinin, koçlarının alturistik liderlik davranışları üzerine yürütmüştür. Araştırma sonucu elde edilen verilere bakıldığında spor antrenörleri alturistik liderliği daha iyi performans, gelişmiş deneyimler, karşılıklılık, iyi ilişkiler ve takdirle sonuçlanacak şekilde algılamışlar ve odak nokta olarak karakter, ilgi, güçlendirme, denge ve tutarlılık konularını belirlemişlerdir. Bu durum alturistik liderliğin çeşitli unsurlar için yararlı olduğunu göstermektedir. Barbuto

ve Wheeler (2006) geliştirdiği hizmetkâr liderliği ölçeğinde alturistik davranışları ölçmeye dair bir boyut üzerinde durmuştur ve sonrasında alturistik liderlik ile yapılacak diğer çalışmalarda bu boyutun değerlendirilmesini sağlamıştır.

Chin (2012) yürüttüğü çalışmada, alturistik liderlik, çalışan bağlılığı ve finansal performans arasındaki bağlantıları araştırmaya odaklanmış ve alturistik liderliğin çalışanları daha ilgili olmaya ve daha yüksek performans yaratmaya nasıl yönlendireceğini araştırmıştır. Sonuç olarak, genel örgütsel performansı iyileştirmek için alturistik liderlik gibi yumuşak bir strateji kullanılması teşvik edilmektedir. Miller vd. 'nin 2008 yılında yaptığı çalışmada 15 spor koçu ile yaptıkları alturistik liderlikle öngörülerinin bireysel fayda ve pozitif, olumlu takım ilişkilerini incelemişlerdir. Sosik vd. (2009) ise yaptıkları çalışmalarında yöneticilerdeki benlik algıları ve değer yoğunluklarının alturistik liderlik davranışları ve performansları üzerindeki etkileri üzerinde durmuşlardır.

Miller ve Carpenter (2009), yürüttükleri çalışmalarında Alturistik liderlik stratejilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışmada alturistik liderlik için birkaç önerilen strateji sunulmuştur. Bunlar temel değerleri takip etmek, insanları tanımak, insan yönlerini takdir etmek, insan zaaflarına merhamet etmek, öğrenci-sporculara olumlu bir deneyim yaşatmak için motivasyonu sürdürmek ve alturistik liderliğin eğitimi ve geliştirilmesi gibi başlıca önerilerde bulunmuştur. Mallén vd. (2015) yürüttükleri çalışmada alturistik liderlik davranışları, örgütsel performans ve öğrenme kapasiteleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yürüttükleri bu araştırmada örgütsel öğrenme kapasitesinin, örgütsel performansın ve alturistik liderlik davranışlarının arasında bir bağlantı görevi olduğu görülmüştür. Campbell vd. 2015 yılında yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ve performans yönetimlerinin alturistik davranışları üzerindeki etkisi olduğunu saptamışlardır.

İlk olarak Zheltoukhova (2016) Alturistik Liderlik Ölçeğini “*Developing And Validating A Scale Of Altruistic Leadership*” adlı doktora teziyle literatüre katkı sunmuştur. 2018 yılında Salas- Vallania vd. yürüttüğü çalışmada alturistik liderlik ile hemşirelerin yenilikçi davranışlarının arasındaki ilişkide duygusal mizacın aracı rolü üzerinde durulmuş ve incelenmiştir. İşpanya'daki bir kamu hastanesinde çalışan

hemşireler üzerinde yürütülmüş bu araştırma sonucuna göre duygusal mizacın kısmen bir aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Muhammad Rasyid Abdillah, Weishen Wu & Rizqa Anita (2020) yaptıkları çalışmada alturistik liderlik davranışlarının astların bilgi gizleme davranışını önlemede etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Bu çalışmada bu liderlik davranışları, astların bilgi gizleme davranışını önlemede önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Ulusal Alanda Yapılmış Çalışmalar

Alanyazında araştırmacılar tarafından geliştirilmiş veya uyarlanmış (Akbaba, 1994; Konan ve Gedik, 2019; Çakmak, C., Biçer, İ. ve Uğurluoğlu, Ö., 2019; Tekeş ve Hasta, 2015; Ümmet, Ekşi ve Otrar, 2013; Yavuzer, vd., 2006) alturistik davranışları ölçen ölçekler bulunmaktadır. Akbaba (1994), grupla psikolojik danışmanın özgecilik üzerine etkisini araştırma konusu yapmıştır. Yapılan araştırma ile elde ettikleri verilere bakıldığında grupla psikolojik danışmanın aile, sosyal ve sorumluluk boyutlarında puan artışını etkilediği, yardımseverlik boyutunda ise anlamlı bir değişiklik olmadığı sonucuna varılmıştır. Akyel (1986), lise öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada, özgeci davranış ile ahlaki muhakeme arasındaki ilişkiyi araştırmış ve özgeci davranışın yüksek ahlaki muhakeme becerisiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Öz (1998), hemşirelikte özgecilik adlı makalesinde, hemşirelik mesleğinde özgecilik olgusunun, empati ve empatik eğilim ile ilişkisini kuramsal açıdan incelemiş ve aralarında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Elmas (1998), ana-baba tutumları ile özgecilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucu elde ettiği verilere baktığında ana-baba tutumları (demokratik, otoriter, ilgisiz) ile özgecilik düzeyleri (düşük, orta, üst) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ve cinsiyet, sosyo-ekonomik gibi demografik değişkenlerin de bireylerin özgecilik düzeylerini etkilediğini belirtmiştir. İşmen ve Yıldız (2005), öğretmen adaylarının öğretmenliğe ilişkin tutumlarının özgecilik ve atılganlık düzeyleri açısından incelenme için gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, yüksek düzeyde özgeci olanların, düşük düzeyde özgeci olanlara göre öğretmenliğe ilişkin daha olumlu tutuma sahip oldukları, atılgan olan kişilerin çekingen olanlara göre daha özgeci olduklarını belirtmişlerdir. Onatır (2008) öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri

arasındaki ilişkiyi demografik değişkenlere göre araştırmasını yapmış ve aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Mutafçılar (2008) zgecilik kavramının tarihsel gelişimi ve ğretmen özgeciliği üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Köksal, Gürsoy ve Yapar (2018)'ın özgecilik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada özgeci davranışların çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Türkiye eğitim yönetimi alanyazını incelendiğinde Alturistik liderlik ile ilgili araştırma bakımından ve kuramsal bilgi açısından önemli sayılabilecek bir boşluk bulunmakta ve okul müdürlerinin alturistik liderliği ile ilgili bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Gerçekleştirdiğimiz bu çalışmada, Konan ve Gedik (2019) tarafından eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlaması yapılan Alturistik (zgeci) Liderlik leği yardımıyla öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarının genel olarak "katılıyorum" düzeyinde ve olumlu düzeyde olduğu saptanmıştır. Ayrıca ğretmen görüşlerinin okul kademesi, branş, okulun fiziki koşulları, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları, okulun bulunduğu bölge gibi demografik değişkenler açısından da anlamlı farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve toplama araçları, çözümlenmesi ve yorumlanması başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, okul müdürlerinin Alturistik (Özgeci) liderlik davranışlarını ne derecede gerçekleştirdiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nicel bir çalışma olup betimsel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Betimsel istatistik, bir değişkene ilişkin sayısal değerlerin toplanması, betimlenmesi ve sunulmasına olanak sağlayan istatistiksel işlemleri tanımlar (Büyüköztürk, 2011: 5). Tarama modeli, “belirlenen araştırma konularıyla ilgili geçmişteki veya şimdiki durumları betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımına verilen addır, ayrıntılı amaçlar soru cümleleri ile ifade edilir” (Taymaz, 2010: 83).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçların genellenmek istendiği elemanlar bütünü, evren (population) olarak ifade edilmektedir. Belirli bir evrenden, daha önceden belirlenmiş kurallara göre seçimi yapılmış ve seçimi yapılan evreni temsil düzeyi yeterli kabul edilen küçük küme de örneklem (sample) olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2014: 109- 110). Araştırmanın evreni, Karabük İli ve ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 3262 öğretmenden oluşmaktadır (Karabük MEB, 2020). Araştırmanın örneklem türü, basit seçkisiz örneklemedir. Basit seçkisiz örnekleme, evrende var olan tüm elemanların seçilme şansının birbirine eşit olduğu örneklem türüdür (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2017: 85; Karasar, 2014: 113).

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar için örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için çeşitli formüller kullanılmaktadır. Nicel desen kullanılarak yapılan

araştırmalarda örneklem büyüklüğü hesaplamak için aşağıda belirtilen formül kullanılabilir (Gürbüz ve şahin, 2018).

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

N: Evrenin büyüklüğü

n: Örneklemenin büyüklüğü

t: Güven düzeyine karşılık gelen z değeri (0.001 için 3.28, 0.01 için 2.58, 0.05 için 1.96)

s: Evren için tahmini standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

Araştırmanın rneklem büyüklüğü araştırma evrenini oluşturan ğretmen sayısı dikkate alınarak (.95) güven düzeyine ve (.05) sapma miktarı göre 343 veya üzeri ğretmen sayısı olarak belirlenmiştir (Baş, 2008; 41). Buna göre Karabük ili ve ilçelerinde çalışmakta olan toplam 3262 ğretmen içinden 378 ğretmen araştırmaya örneklem olarak kabul edilebilir. 378 ğretmen, evrendeki ğretmen sayısının yaklaşık olarak %12'sine karşılık gelmektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları belirlenmeye çalışıldığından okul müdürlerine anket uygulaması yapılmamıştır.

3.3. VERİ TOPLANMASI VE TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada elde edilen veriler literatür tarama ve anket uygulama sonucu toplanmıştır. Veriler toplanırken önce yerli ve yabancı yayınlar, kaynaklar incelenerek ilgili olanlar belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak Alturistik (zgeci) Liderlik lğini ilk olarak Zheltoukhova (2016) "*Developing and validating a scale of altruistic leadership*" adlı doktora teziyle literatüre kazandırdığı, Konan ve Gedik (2019) tarafından eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlaması yapılan Alturistik (zgeci) liderlik lği anketi kullanılmıştır. Konan ve Gedik ile iletişime geçilerek uygulama izni alınmıştır.

Öğretmen bilgilerine yönelik düzenlenen kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Bu araştırma için yapılacak anket belirlendikten sonra Milli Eğitim Bakanlığı'nın gerekli birimlerinden araştırma izni alınmıştır. Pandemi süreci sebebiyle google formlar üzerinden hazırlanan araştırma anketi 2020-2021 eğitim-öğretim yılı ekim ayı içerisinde Karabük İli ve ilçelerindeki ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır.

3.3.1. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği

Alturistik Liderlik Ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanmış olan kişisel bilgilere yönelik hazırlanmış sorular; ikinci bölümünde ise, Konan ve Gedik (2019) tarafından hazırlanmış olan, Alturistik Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 9 madde bulunmaktadır.

Anketteki maddeler okul müdürlerinin Alturistik Liderlik davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Anket iki boyutta toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin Alturistik Liderlik davranışlarını ölçmek üzere her madde için, “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” biçiminde derecelendirme istenmiştir. Örneklem grubundaki öğretmenlerin ölçme araçlarındaki maddelere verdikleri yanıtların sınıflandırılması için önce dağılım aralığı belirlenmiştir. Dağılım aralığının belirlenmesi amacıyla, Dağılım aralığı = En büyük değer- En küçük değer / Derece sayısı formülü kullanılmıştır (Sümbüloğlu, 1993: 9).

Araştırmada 5'li likert tip ölçek kullanıldığından, Dağılım Aralığı= 5- 1/ 5 formülü göz önüne alındığından 0.80 olarak hesaplanmış ve bu eşitliğe göre aralık sınır değerleri Tablo 1.' de gösterilmiştir.

Tablo 1. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeğinin 5'li Likert Derecelendirme Biçimi ve Puan Aralıkları

Beşli Derecelendirme	Puan	Puan Aralığı
HİÇ KATILMIYORUM	1	1.00 – 1.80 (çok zayıf)

KATILMIYORUM	2	1.81- 2.60 (zayıf)
KARARSIZIM	3	2.61- 3.40 (orta)
KATILYORUM	4	3.41- 4.20 (iyi)
TAMAMEN KATILYORUM	5	4.21- 5.00 (mükemmel)

Tablo 1’de görüldüğü üzere, alturistik liderlik ölçeği’nin beşli likert derecelendirme şekli, hiç katılmıyorum seçeneğinden tamamen katılıyorum seçeneğine doğru bir sıralama izlemiştir.

3.3.2. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliği

Konan ve Gedik (2019) tarafından eğitim örgütleri için uyarlanan ölçme aracının iç geçerliliği cronbach alfa ile yoklanmış ve bulunan değer 0,887 olmuştur. Araştırmacı tarafından da anketin güvenirliliği cronbach alfa testi ile yoklanmış, empatik yardım boyutunun cronbach alfa değeri 0,923, karşılıksız yapılan yardım boyutunun cronbach alfa değeri 0,902 olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda alturistik liderlik ölçeğinin genel alfa değeri de 0,888 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, uygulanan anketin güvenilirlik derecesinin yüksek olduğunu göstermiştir ve anketlerin tamamı güvenilir kabul görmüştür. Boyutlara göre güvenirlilik sonuçlarıyla ilgili veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach’s Alpha Katsayıları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Alpha Değeri
Empatik yardım	0,923
Karşılıksız yapılan yardım	0,902
Alturistik (özgeci) liderlik	0,888

3.3.3. Faktör Analizi

Birden başka değişkenin birbiriyle olan ilişkilerini analiz etmede faktör analizi yöntemi çok sık kullanılan bir istatistiksel yaklaşımdır. Yapılan faktör analizinin genel amacı olarak ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve çok sayıda değişken içinden toplanan bilgilerin özetini çıkararak, bilgi kaybının en az seviyede olmasını sağlayarak karma ve yeni faktör ya da boyut oluşturmak olarak söylenebilir (Gegez, 2010: 316).

İlk önce verilerin büyüklüğü ve yapısal özelliklerinin analiz için uygun olup olmadığının kontrol edilerek faktör analizinin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Bu yüzden verilerin faktör analizine uygun olup olmama durumlarının gösteren bir indis olan Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) testi ile Barlett'in küresellik testi kullanılmıştır. KMO değeri olarak 0,50-1,00 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu veri seti için 0,50'in altındaki değerler faktör analizine uygun olmadığını göstermektedir. Fakat araştırmacılar için genel olarak KMO değeri 0,70 yeterli görülmektedir (Altunışık ve ark., 2012: 268). Tablo 3.3.3' te KMO ölçütünün aralıkları görülmektedir.

Tablo 3. KMO Testi Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,60 < KMO$	Kötü

Alturistik liderlik ölçeğindeki verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) testi ile Barlett'in küresellik testi uygulanmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Alturistik (Özgeci) Liderliği Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,852
	Approx. Chi-Square	2505,490
Bartlett's Test of Sphericity	Df	36
	Sig.	0,000

Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere alturistik liderliği ölçeğinin KMO değeri (0,852) ve Barlett'in küresellik testi sonucuna göre (2505,490; $p= 0.000$) ölçeğin verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Alturistik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için direct oblimin döndürme ile temel bileşenler analizi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Analizde faktör yükleri en az 0.30 olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2011). Açıklayıcı faktör analizi yapıldığında ölçekteki 9 maddenin tamamının 0.50'nin üzerinde iki faktörde yüklendiği görülmüştür. Faktörlerin ilki 6, diğer faktör 3 maddeden meydana gelmektedir.

Tablo 5. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

AFA	Empatik Yardım	Karşılıksız Yapılan Yardım
Madde No	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü
Madde 2	0,90	-
Madde 4	0,85	-
Madde 5	0,85	-
Madde 1	0,85	-
Madde 6	0,83	-
Madde 3	0,79	-
Madde 8	-	0,93
Madde 7	-	0,91
Madde 9	-	0,87
Özdeğer	4,883	1,991
Açıklanan Varyans	54,253	22,125

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin toplanması için uygulanan ölçek aracılığıyla ulaşılan verilerin analizi SPSS 22.0 for Windows (Statistical Package for Social Science) programıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde parametrik veya non-parametrik test yöntemlerinden hangisinin kullanılması gerektiğini belirlemek için normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizi için dört ölçüt dikkate alınmıştır. Araştırma örnekleme büyüklüğünün $n > 30$ olmasına, mod, medyan ve aritmetik ortalama eşitliğine, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) katsayıları aralığına ve Kolmogorov-Smirnov normallik analizine bakılmıştır. Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda verilerin normal dağılımı için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının (-1,5 ile +1,5) (Tabachnick ve Fidell, 2013) veya (-2 ile +2) (George ve Mallery, 2016) aralığında olması beklenmektedir. Bunun yanında Kolmogorov-Smirnov anlamlılık değerinin $p > .05$ olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu bağlamda araştırma örnekleme $n > 50$ ve mod, medyan ve aritmetik ortalama

değerleri birbirine yakındır. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik test tekniklerinin kullanılması için normallik analizinin sayıltılarından çarpıklık ve basıklık katsayıları ile Kolmogorov-Smirnov analizi sonuçları tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Alturistik Liderlik Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)	Kolmogorov- Smirnov (p)
Empatik Yardım	-.822	.082	.000
Karşılıksız Yapılan Yardım	-.652	-.593	.000

Tablo 6’deki bulgular incelendiğinde, verilerin genel olarak (-1,5 ile +1,5) aralığında olduğu görülmüştür. Ancak Kolmogorov-Smirnov değerleri genellikle $p < .05$ ’ten küçüktür. Buna göre normallik analizi için çarpıklık ve basıklık katsayıları ölçütü karşılanmış olmasına karşın Kolmogorov-Smirnov sonuçları ölçütü karşılanamamıştır. Bu bağlamda verileri normalliği için başvurulacak ölçütlerden Kolmogorov-Smirnov ölçütü dışındaki tüm ölçütler sağlanmış ve araştırma verilerinin analizinde parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Karabük İli ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin Alturistik Liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla buna bağlı olarak verilerin analizinde öncelikle frekans, yüzde hesabı, standart sapma ve aritmetik ortalama değerlerine bakılmış, daha sonra öğretmenlerin görüşleri ile belirlenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Karabük İli ve ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumuna, branşlarına, okul kademelerine, okul türlerine, okulda çalışma süresine, okuldaki öğrenci sayısına, okulun fiziki koşullarına, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına, okulun bulunduğu bölgeye, okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla durumlarına göre t testi, tek yönlü varyans analizi testlerinden yararlanılmıştır.

Bağımsız değişkenlerin iki düzeyli olduğu durumlarda t-testi kullanılarak, bağımsız değişkenlerin iki düzeyden fazla olduğu durumlarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılarak analiz edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Edilen bulgular 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Bulunan p değerlerinin 0,05 ten küçük olduğu durumlarda öğretmen görüşlerine okul müdürlerinin alturistik liderlik davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu, p değerinin 0,05 ten büyük olduğu durumlarda ise öğretmen görüşlerine okul müdürlerinin alturistik liderlik davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklinde açıklama yapılmıştır.

4. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerden ölçme aracı yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Araştırma bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesiyle beraber çalışma grubunun bazı demografik özelliklerine göre dağılımları ile ilgili bulgular yer almaktadır. Daha sonrasında ise yapılan araştırmanın amaç ve alt amaçları sırasıyla ele alınarak tablolaştırılıp, açıklaması yapılmıştır.

4.1. Araştırmaya Katılan Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışma grubunun bazı demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Araştırma çalışma grubunun bazı demografik özelliklere göre dağılımı

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Kadın	226	59,8
	Erkek	152	40,2
Yaş	21-30 arası	45	11,9
	31-35 arası	182	48,1
	36-40 arası	114	30,2
	41 yaş ve üzeri	37	9,8
Eğitim Durumu	Lisans	330	87,3
	Lisansüstü	48	12,7
Branş	Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni	83	22
	Türkçe-Sosyal Bilgiler	52	13,8
	Matematik-Fen Bilimleri	93	24,6
	Yabancı Dil	51	13,5
	Diğer(Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi- Müzik-Resim-Beden Eğitimi-Teknoloji Tas.)	99	22,6
	Okul kademesi	Okul öncesi	14
	İlkokul	76	20,1
	Ortaokul	220	58,2
	Lise	68	18,0
Okul türü	Devlet okulu	366	96,8

	Özel okul	12	3,2
Bu okulda çalışma süresi	4 yıl ve altı	165	43,7
	5-10 yıl arası	131	34,7
	11-15 yıl arası	50	13,2
	16 yıl ve üzeri	32	8,5
Okulun bulunduğu bölge	İl merkezi	223	59,0
	İlçe	127	33,6
	Köy	28	7,4
Okuldaki Öğrenci Sayısı	100 ve altı	58	15,3
	101-200 arası	148	39,2
	201-300 arası	120	31,7
	301 ve üstü	52	13,8
Okulun Fiziki Koşulları	Yetersiz	129	34,1
	Yeterli	211	55,9
	Çok Yeterli	38	10
Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumları	Alt	150	39,7
	Orta	202	53,4
	Üst	26	7
Okuldaki öğretmen sayısı	10 ve altı	39	10,3
	11-20 arası	107	28,3
	21-30 arası	97	25,7
	31 ve üstü	135	35,8
Toplam		378	100

Tablo 7 'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 226'sı (%59,8) kadın, 152'si (%40,2) erkektir. Öğretmenlerinin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında 378 öğretmenden 45'inin (%11,9) 21-30 yaş arası, 182'sinin (%48,1) 31-35 yaş arası, 114'ünün (%30,2) 36-40 yaş arası, 37'sinin (%9,8) ise 41 yaş ve üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklem grubuna bakıldığında, katılımcıların öğrenim durumları göz önünde bulundurulduğunda 330 kişinin (%87,3) lisans, 48'i (%12,7) lisansüstü düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Branş/alan dağılımlarına bakıldığında çalışanların 83'ü (%22) Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni, 52'si (%13,8) Türkçe-Sosyal Bilgiler Öğretmeni, 93'ü (%24,6) Matematik-Fen Bilimleri Öğretmeni, 51'i (%13,5) Yabancı Dil Öğretmeni, 99'u (%22,6) Diğer (Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-Müzik-Resim-Beden Eğitimi-Teknoloji Tas.) branş öğretmenlerinden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların okul kademesine göre dağılımına bakıldığında ise 14'ünün (%3,7) okul öncesi, 76'sının (%20,1) ilkokul, 220'sinin (%58,2) ortaokul, 68'inin (% 18,0) lise türünün oluşturduğu görülmektedir. Bu katılımcıların okul türlerine göre dağılımlarına bakıldığında ise 366'sı (%96,8) devlet okulu, 12'si (%3,2) özel okul öğretmenleri oluşturmaktadır.

Buldukları okuldaki çalışma sürelerine göre öğretmenlerin 165'i (%43,7) 4 yıl ve altı, 131'i (%34,7) 5-10 yıl arası, 50'si (%13,2) 11-15 yıl arası, 32'si (%8,5) 16 yıl ve üstünde mesleki hizmet sürelerine sahip oldukları görülmektedir. Bu örneklem grubunun çalıştıkları okulların bulunduğu bölgelere baktığımızda 223'ü (%59,0) il merkezinde, 127'sinin (%33,6) ilçede ve 28'i de (%7,4) köyde olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki öğrenci sayılarına baktığımızda 58' i (%15,3) 100 ve altı, 148'i (%39,2) 101-200 arası, 120'si (%31,7) 201-300 arası ve 52'si (%13,8) 301 ve üstü sayıda olduğu görülmektedir. Bu örneklem grubunun çalıştıkları okulların fiziki koşullarına bakıldığında 129'u (%34,1) yetersiz, 211'i (%55,9) yeterli ve 38'i ise (%10) çok yeterli görmektedir.

Örneklem grubunun çalıştıkları okullardaki öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına baktığımızda 150'si (%39,7) alt, 202'si (%53,4) orta ve 26'si ise (%7) üst seviyede olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca bu katılımcıların çalıştıkları okullardaki öğretmen sayılarına baktığımızda 39'u (%10,3) 10 ve altı, 107'si (%28,3) 11 ve 20 arası, 97'si (%25,7) 21 ve 30 arası, 135' i (%35,8) ise 31 ve üstü öğretmen sayısına sahip okullarda çalıştıklarını belirtmişlerdir.

4.2. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla, alturistik liderlik boyutlarında yer alan her bir maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları (\bar{x}) ve standart sapmaları (ss) hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 8 'de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Alturistik (Özgeci) Liderlik Boyutlarında Müdürlerinin Alturistik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Empatik Yardım Boyutundaki Maddeler	N	\bar{X}	ss
1) Müdürüm, iş yükümün fazla olduğu durumlarda yardımıma koşar.	378	3,58	1,20
2) Müdürüm, bana yardımcı olmak için görevinin dışında da sorumluluk üstlenir.	378	3,36	1,27
3) Müdürüm düzenli olarak halimi hatırlımı sorar.	378	3,71	1,26
4) Müdürüm, kendi çıkarlarına uygun olmasa da, öğretmenlerinin beklentilerini dikkate alır.	378	3,48	1,24
5) Müdürüm, yaptıklarının sonucunun kendisini nasıl etkileyebileceğini düşünmeksizin, öğretmenlerine yardım eder.	378	3,18	1,23
6) Müdürüm, öğretmenlerine haksızlık yapılmasına karşı çıkar.	378	3,66	1,21
Toplam		3,50	
Karşılıksız Yapılan Yardım Boyutundaki Maddeler	N	\bar{X}	ss
7) Müdürüm, kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece öğretmenlerine yardımcı olur.	378	3,33	1,35
8) Müdürüm, sadece kendine yakın bulunduğu öğretmenler için daha fazla çaba gösterir.	378	3,66	1,32
9) Müdürüm, sadece kendi çıkarı olduğunda öğretmenlerine yardımcı olur.	378	3,94	1,27
Toplam		3,65	

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin, empatik yardım boyutunda okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak “katılıyorum” ($\bar{X}= 3.50$) düzeyinde ve olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, empatik yardım boyutunda okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler; 3. maddedeki “düzenli olarak halimi hatırlımı sorar” ($\bar{X} =3,71$) ve 6. Maddedeki “öğretmenlerine haksızlık yapılmasına karşı çıkar” ($\bar{X} =3,66$) ifadeleridir. Öğretmenler, 5. maddedeki “yaptıklarının sonucunun kendisini nasıl etkileyebileceğini düşünmeksizin, öğretmenlerine yardım eder.” ($\bar{X} =3.18$) ve 2.

maddedeki “bana yardımcı olmak için görevinin dışında da sorumluluk üstlenir.” ($\bar{X}=3.36$) ifadelerine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Diğer yandan araştırmaya katılan öğretmenlerin, karşılıksız yapılan yardım boyutunda okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel olarak olarak “katılıyorum” ($\bar{X}= 3.65$)” düzeyinde ve olumlu olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, karşılıksız yapılan yardım boyutunda okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu boyutta öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeler 9. maddedeki “sadece kendi çıkarı olduğunda öğretmenlerine yardımcı olur” ($\bar{X} =3,94$) ve 8. maddedeki “sadece kendine yakın bulduğu öğretmenler için daha fazla çaba gösterir.” ($\bar{X} = 3,66$) ifadeleridir. Öğretmenler, 6. Maddede yer alan “kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece öğretmenlerine yardımcı olur” ($\bar{X}=3,33$) ifadesine ise diğer maddelere göre en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

4.3. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu kısımda, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, okul kademesi, okul türü, okuldaki çalışma süresi, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı, okulun kaç yıllık bir okul olduğu, okulun fiziki koşulları, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları ve okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular verilerek yorumlanmıştır.

4.3.1. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre Sonuçları

Okulu müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, cinsiyet durumlarına göre t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Göre t-testi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t testi		
					t	df	P
Empatik Yardım	1.Erkek	152	3,61	1,12	1,83	376	,068
	2.Kadın	226	3,41	0,99			
Karşılıksız Yapılan Yardım	1.Erkek	152	3,62	1,29	-0,27	299	,787
	2.Kadın	226	3,66	1,14			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, empatik yardım boyutunda öğretmenlerin görüşlerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [t(376)=1,83, p> 0.05]. Öğretmenlerin cinsiyete göre “empatik yardım” boyutuna ilişkin algıları (\bar{X} = 3,61 ile \bar{X} = 3,41) iyi düzeydedir.

Aynı şekilde tablodaki bulgulara göre, karşılıksız yapılan yardım boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir [t (299)=-0,27 p> 0.05]. Öğretmenlerin cinsiyete göre “karşılıksız yardım” boyutuna ilişkin algıları (\bar{X} = 3,62 ile \bar{X} = 3,66) iyi düzeydedir.

4.3.2 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşlarına Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına (empatik yardım, karşılıksız yapılan yardım) ilişkin öğretmen görüşlerinin, yaş durumuna göre tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları							
	Yaş	N	\bar{X}	Ss	Sd	F	P
Empatik Yardım	21-30 arası	45	3,37	0,945	1,307	0,272	
	31-40 arası	182	3,43	1,027			

	41-50 arası	114	3,65	1,070		
	51 yaş ve üzeri	37	3,46	1,203		
	21-30 arası	45	3,47	1,138	3-374	
	31-40 arası	182	3,76	1,134		1,345 0,259
Karşılıksız Yapılan Yardım	41-50 arası	114	3,51	1,386		
	51 yaş ve üzeri	37	3,72	1,010		

Tablo 10'a göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, onların yaş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 1,307$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; "empatik yardım" boyutunda yaşa göre algılayışları ($\bar{X}= 3.37$ ile $\bar{X}=3.65$) orta düzeydedir.

Aynı tablodaki verilere tekrar bakıldığında, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, katılımcıların yaş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 1,345$, $p> 0.05$]. Öğretmenlerin; "karşılıksız yardım" boyutunda yaşa göre algılayışları ($\bar{X}= 3.47$ ile $\bar{X}=3.76$) iyi düzeydedir.

4.3.3 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Sonuçları

Okul Müdürlerinin alturistik liderlik (empatik yardım, karşılıksız yapılan yardım boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, eğitim durumlarına göre t-testi sonuçları aşağıda tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre t-testi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss	t testi		
					t	sd	P
Empatik Yardım	Lisans	330	3,48	1,060	-0.609	376	.543
	Lisansüstü	48	3,58	0,989			

Karşılıksız Yapılan Yardım	Lisans	330	3,65	1,200	0,312	376	.755
	Lisansüstü	48	3,59	1,271			

Tablo 11'e göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, onların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(376)}=-0,609$, $p>0,05$]. Öğretmenlerin; "empatik yardım" boyutunda eğitim durumlarına göre algılayışları ($\bar{X}=3,48$ ile $\bar{X}=3,58$) iyi düzeydedir.

Tabloya tekrar bakıldığında, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(376)}=0,312$, $p>0,05$]. Öğretmenlerin; "karşılıksız yardım" boyutunda eğitim durumlarına göre algılayışları ($\bar{X}=3,59$ ile $\bar{X}=3,65$) iyi düzeydedir.

4.3.4 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Sonuçları

Okul Müdürlerinin alturistik liderlik (empatik yardım, karşılıksız yapılan yardım boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, branş durumlarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Branş	N	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Empatik Yardım	A-Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni	83	3,69	1,092	Gruplar Arası	11,652	4	2,913	2,684	0,031	A($\bar{x}=3,69$)- D($\bar{x}=3,13$), E($\bar{x}=3,60$)- D($\bar{x}=3,13$)
	B-Türkçe-Sosyal Bilgiler	52	3,45	1,027	Grup içi	404,817	373	1,085			
	C-Matematik-Fen Bilimleri	93	3,42	0,972							
	D-Yabancı Dil	51	3,13	1,244							
	E-Diğer(Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-Müzik-Resim-Beden Eğitimi-Teknoloji Tas.)	99	3,60	0,950							
	A-Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni	83	3,79	1,136	Gruplar Arası	5,115	4	1,279	0,875	0,479	P>0,05

Karşılıksız Yapılan Yardım	B-Türkçe-Sosyal Bilgiler	52	3,57	1,265	Grup içi	544,867	373	1,461
	C-Matematik-Fen Bilimleri	93	3,51	1,289				
	D-Yabancı Dil	51	3,80	1,204				
	E-Diğer(Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi-Müzik-Resim-Beden Eğitimi-Teknoloji Tas.)	99	3,60	1,159				

Tablo 12'ye göre görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu branşlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F(4-373)= 2,684$, $p<0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. İstatistiksel test sonucu elde edilen verilere göre Okul Öncesi-Sınıf Öğretmeni ($\bar{X}=3,69$) ile Yabancı Dil ($\bar{X}=3,13$) branşlarındaki ve Diğer ($\bar{X}=3,60$) ile Yabancı Dil ($\bar{X}=3,13$) branşlarındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Diğer yandan Tablo 12'de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, onların branş durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(4-373)= 0,875$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda branşlarına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.51$ ile $\bar{X}=3.80$) iyi düzeydedir.

4.3.5 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Kademelerine Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik (empatik yardım, karşılıksız yapılan yardım boyutunda) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, çalıştıkları okul kademelerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Kademelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okul Kademeleri	N	\bar{X}	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark	
Empatik Yardım	Okul öncesi	14	3,28	1,168	Gruplar Arası	6,88	3	2,296	2,097	0,100	P>0,05	
	İlkokul	76	3,73	1,086		409,58	374	1,095				
	Ortaokul	220	3,40	0,992	Grup içi							
	Lise	68	3,55	1,144								
Karşılıksız Yapılan Yardım	Okul öncesi	14	4,33	0,773	Gruplar Arası	14,27	3	4,758	3,322	0,020*	Okul Öncesi- Ortaokul, Ortaokul- Lise	
	İlkokul	76	3,68	1,183		535,70	374	1,432				
	Ortaokul	220	3,51	1,195	Grup içi							
	Lise	68	3,88	1,279								

Tablo 13'e göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, onların okul kademelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 2,097, p>0.05$]. Öğretmenlerin; "empatik yardım" boyutunda okul kademelerine göre algılayışları ($\bar{X}= 3.28$ ile $\bar{X}=3.73$) orta düzeydedir.

Tablo 13'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu okul kademelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F_{(3-374)}= 3,322, p<0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Test sonucu Okul Öncesi ($\bar{X}=4,33$) ile Ortaokul ($\bar{X}=3,51$) kademeleri ve Ortaokul ($\bar{X}=3,51$) ile Lise ($\bar{X}=3,88$) kademeleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4.3.6 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre yapılan t-testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	ss	t testi			Anlamlılık düzeyi
					T	Sd	P	
Empatik Yardım	Devlet Okulu	366	3,48	1,052	-1,361	376	.174	P>0,05
	Özel Okul	12	3,90	0,949				
Karşılıksız Yapılan Yardım	Devlet Okulu	366	3,64	1,204	-0,458	376	.647	P>0,05
	Özel Okul	12	3,80	1,359				

Tablo 14’e göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, onların okul türüne göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(376)} = -1,361, p > 0.05$]. Öğretmenlerin; “empatik yardım” boyutunda okul türlerine göre algılayışları ($\bar{X} = 3.48$ ile $\bar{X} = 3.90$) iyi düzeydedir.

Aynı tabloya bakıldığında görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, onların okul türüne göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [$t_{(376)} = -0,458, p > 0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda okul türlerine göre algılayışları ($\bar{X} = 3.64$ ile $\bar{X} = 3.80$) iyi düzeydedir.

4.3.7 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Süresine Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin okuldaki çalışma sürelerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Çalışma Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okuldaki Çalışma Süreleri	N	\bar{X}	ss	Sd	F	p	Anlamlılık düzeyi
Empatik Yardım	4 yıl ve altı	165	3,46	1,085	3-374	0,445	0,721	P>0,05
	5-10 yıl arası	131	3,50	0,970				
	11-15 yıl arası	50	3,43	1,122				
	16 yıl ve üzeri	32	3,68	1,102				
Karşılıksız Yapılan Yardım	4 yıl ve altı	165	3,75	1,068	3-374	1,065	0,364	P>0,05
	5-10 yıl arası	131	3,62	1,256				
	11-15 yıl arası	50	3,44	1,372				
	16 yıl ve üzeri	32	3,51	1,398				

Tablo 15’e göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 0,445$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; “empatik yardım” boyutunda okuldaki çalışma süresine göre algılayışları ($\bar{X}=3.43$ ile $\bar{X}=3.68$) iyi düzeydedir.

Diğer yandan Tablo 15’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 1,065$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda okuldaki çalışma süresine göre algılayışları ($\bar{X}= 3.44$ ile $\bar{X}=3.75$) iyi düzeydedir.

4.3.8 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmen görüşlerine ilişkin okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını gerçekleştirme dereceleri ile okuldaki öğrenci sayısı göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okuldaki Öğrenci Sayısı	N	\bar{X}	ss	Sd	F	p	Anlamlılık düzeyi
Empatik Yardım	100 ve altı	58	3,19	1,148	3-374	1,963	0,119	P>0,05
	101-200 arası	148	3,57	1,038				
	201-300 arası	120	3,55	1,056				
	301 ve üstü	52	3,47	0,924				
Karşılıksız Yapılan Yardım	100 ve altı	58	3,58	1,015	3-374	1,113	0,344	P>0,05
	101-200 arası	148	3,74	1,211				
	201-300 arası	120	3,66	1,237				
	301 ve üstü	52	3,40	1,315				

Tablo 16’ya göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 1,963, p>0.05$]. Öğretmenlerin; “empatik yardım” boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.19$ ile $\bar{X}=3.57$) orta düzeydedir.

Diğer yandan Tablo 16’da görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-374)}= 1,113, p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.40$ ile $\bar{X}=3.74$) iyi düzeydedir.

4.3.9 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Fiziki Koşullarına Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin okulun fiziki koşullarına göre yapılan tek yönlü varyans analiziyle testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Fiziki Koşullarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okulun Fiziki Koşulları	N	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Empatik Yardım	A-Yetersiz	129	3,17	1,084	Gruplar Arası	20,447	2	10,223	9,681	0,000*	A(\bar{x} =3,17) B(\bar{x} =3,65), A(\bar{x} =3,17) C(\bar{x} =3,73)
	B-Yeterli	211	3,65	0,978	Grup içi	396,022	375	1,056			
	C-Çok Yeterli	38	3,73	1,097							
Karşılıksız Yapılan Yardım	A-Yetersiz	129	3,42	1,162	Gruplar Arası	14,547	2	7,274	5,094	0,007*	A(\bar{x} =3,42) B(\bar{x} =3,70), B(\bar{x} =3,42) C(\bar{x} =4,08)
	B-Yeterli	211	3,70	1,238	Grup içi	535,434	375	1,428			
	C-Çok Yeterli	38	4,08	1,047							

Tablo 17’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu okul fiziki koşullarına göre öğretmen görüşleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F(2-375) = 9,681, p < 0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Test sonucu okulun fiziki koşullarının yetersiz ($\bar{X}=3,17$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ile yeterli ($\bar{X}=3,65$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ve yetersiz ($\bar{X}=3,17$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ile çok yeterli ($\bar{X}=3,73$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Diğer yandan yine tablolarda görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu okulun fiziki koşullarına göre öğretmen görüşleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F(2-375)= 5,094, p<0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Uygulanan test sonucu anlamlı farklılıkların, okulun fiziki koşullarının yetersiz ($\bar{X}=3,42$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ile yeterli ($\bar{X}=3,70$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ve yetersiz ($\bar{X}=3,42$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler ile çok yeterli ($\bar{X}=4,08$) olduğu görüşüne sahip öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

4.3.10 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumları	N	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Empatik Yardım	Alt	150	3,33	1,132	Gruplar Arası	7,112	2	3,556	3,258	0,040*	Alt($\bar{x}=3,33$)-Orta($\bar{x}=3,59$),
	Orta	202	3,59	1,001		Grup içi	409,356	375			
	Üst	26	3,68	0,816							
Karşılıksız Yapılan Yardım	Alt	150	3,56	1,198	Gruplar Arası	7,160	2	3,580	2,473	0,086	P>0,05
	Orta	202	3,65	1,251		Grup içi	542,821	375			
	Üst	26	4,12	0,754							

*Alt (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça düşük)

*Orta (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak orta)

*Üst (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça iyi)

Tablo 18’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre öğretmen görüşleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F_{(2-375)}= 3,258, p<0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Test sonucu öğrencilerin sosyo-ekonomik koşullarından Alt (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça düşük) ($\bar{X}=3,33$) ile Orta (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak orta) ($\bar{X}=3,59$) olan okullarda çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Diğer yandan Tablo 18’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(2-375)}= 2,473, p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.56$ ile $\bar{X}=4.12$) iyi düzeydedir.

4.3.11 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu Bölgeye Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin okulun bulunduğu bölgeye göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okulun Bulunduğu Bölge	N	\bar{X}	ss	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Fark
Empatik Yardım	İl merkezi	223	3,59	0,990	Gruplar Arası Grup içi	6,655	2	3,328	3,045	0,049*	İl merkezi ($\bar{x}=3,59$)- İlçe ($\bar{x}=3,31$), İl merkezi ($\bar{x}=3,59$)- İlçe ($\bar{x}=3,31$)
	İlçe	127	3,31	1,141		409,813	375	1,093			
	Köy	28	3,52	1,016							
Karşılıksız Yapılan Yardım	İl merkezi	223	3,68	1,200	Gruplar Arası Grup içi	1,313	2	0,656	0,449	0,639	P>0,05
	İlçe	127	3,62	1,212		548,669	375	1,463			
	Köy	28	3,46	1,267							

Tablo 19’da görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, istatistiksel test tekniklerinden parametrik bir test olan tek yönlü varyans analizi sonucu okulun bulunduğu bölgeye göre öğretmen görüşleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşma olduğu görülmektedir [$F(2-375)= 3,045, p<0.05$]. Anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden LSD testi kullanılmıştır. Test sonucu okulun bulunduğu bölgeye göre İl merkezi ($\bar{X}=3,59$) ile İlçe ($\bar{X}=3,31$) de çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Diğer yandan Tablo 19’da görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, okulun bulunduğu bölgeye göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F(2-375)= 0,049, p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutlarında okulun bulunduğu bölgeye göre algılayışları ($\bar{X}= 3.46$ ile $\bar{X}=3.68$) iyi düzeydedir.

4.3.12 Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Sonuçları

Okul müdürlerinin alturistik liderlik ölçeği boyutlarında (empatik yardım ve karşılıksız yapılan yardım) alturistik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine

ilişkin öğretmen görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısına göre yapılan tek yönlü varyans analizi testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Alturistik (Özgeci) Liderlik Alt Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Empatik Yardım	10 ve altı	39	3,35	1,046	3-374	1,338	0,262	P>0,05
	11-20 arası	107	3,52	1,041				
	21-30 arası	97	3,65	1,008				
	31 ve üstü	135	3,40	1,085				
Karşılıksız Yapılan Yardım	10 ve altı	39	3,64	1,039	3-374	1,620	0,184	P>0,05
	11-20 arası	107	3,65	1,153				
	21-30 arası	97	3,85	1,236				
	31 ve üstü	135	3,49	1,263				

Yukarıdaki tablo 20’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin empatik yardım boyutunda, okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-3734)}= 1,338$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; “empatik yardım” boyutunda okuldaki öğretmen sayısına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.35$ ile $\bar{X}=3.65$) orta düzeydedir.

Diğer yandan yukarıdaki tablolara tekrar baktığımızda, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin karşılıksız yapılan yardım boyutunda, okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-3734)}= 1,620$, $p>0.05$]. Öğretmenlerin; “karşılıksız yardım” boyutunda okuldaki öğretmen sayısına göre algılayışları ($\bar{X}= 3.49$ ile $\bar{X}=3.85$) iyi düzeydedir.

5. BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusal ve uluslararası eğitim yönetimi alanyazını taraması yapıldığında okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini öğretmen görüşlerine göre inceleyen ve demografik değişkenlere göre yorumlayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın verileri yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. O yüzden bu araştırmada okullarında görev yapan öğretmen (müdür yardımcıları dâhil) görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri ve öğretmen görüşlerinin demografik değişkenlere göre nasıl bir farklılaşma yarattığı incelenmiştir. Bu bölümde ise araştırma bulgularına bakarak tartışma ve sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca bölüm sonunda araştırmacılara ve uygulayıcılara sunulan öneriler yer almaktadır.

5.1. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

5.1.1. Alturistik (Özgeci) Liderlik Boyutlarında Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma ile elde edilen verilerin analizinden, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmenlerin görüşlerinin iki boyut açısından düşündüğümüzde genellikle “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuca bakarak öğretmenlerin önemli bir bölümünün okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Diğer insanlara maddi veya manevi kişisel çıkar gözetmeksizin yararlı olmaya çalışma olarak tanımlanan alturizm, öğretmenlik mesleğinin temelinde yer alan değerlerden biridir. Temelinde alturizmin yer aldığı profesyonellerin amaçları ise insanlığa hizmet vermek, yardım etmek ve toplumsal gelişimi sağlamaktır (Gormley, 1996: 581-588). Kişilerin kendilerinden ziyade diğer kişilerin sıkıntılarını azaltmayı amaçlayan yardım motivasyonu alturistik, bireylerin kendi sıkıntılarını azaltmayı amaç kabul eden yardım motivasyonu ise bencil içeriklidir. Fakat nedenleri ister bencillik olsun, isterse alturistik

olsun, gerçekleştirilen bütün yardım davranışları, bireylerarası ilişkileri, iletişimleri olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir (Dökmen, 2017). Araştırma verileri göz önüne alındığında, empatik yardım boyutunda katılımcıların en yüksek düzeyde katılım sağladığı maddelerden biri “Müdürüm düzenli olarak halimi hatırlamı sorar.” ve “Müdürüm, öğretmenlerine haksızlık yapılmasına karşı çıkar.” olmuştur. Katılımcıların en az katılım sağladıkları ise “Müdürüm, yaptıklarının sonucunun kendisini nasıl etkileyebileceğini düşünmeksizin, öğretmenlerine yardım eder.” ve “Müdürüm, bana yardımcı olmak için görevinin dışında da sorumluluk üstlenir.” maddeleri olmuştur. Araştırmanın karşılıksız yapılan yardım boyutuna bakıldığında katılımcıların en yüksek düzeyde katılım sağladığı “Müdürüm, kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece öğretmenlerine yardımcı olur.”, en düşük seviyede katılım sağladığı “Müdürüm, sadece kendi çıkarı olduğunda öğretmenlerine yardımcı olur.” maddeleri olmuştur.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarıyla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulguları incelendiğinde okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderliğin tüm boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin cinsiyete göre ilişkin algıları her iki boyutta da iyi düzeydedir. Ümmet’in (2012) çalışmasına göre; kadınların sergilediği alturistik davranışların düzeyi erkeklerden daha yüksektir. Akbaba (1994), özgecilik söz konusu olduğunda, cinsiyetin belirleyici bir değişken olmadığını saptamıştır. Duru (2002)’nin yürüttüğü çalışmada kız öğrencilerin özgecilik puan ortalamaları erkek öğrencilerden daha yüksek olmakla birlikte, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır. Mutaftçılar (2008) özgecilik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmenlerin özgecilik düzeylerine ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada, özgecilik düzeylerinde cinsiyetlere göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. KeeLee’nin (1998), yaptığı çalışmada alturistik davranışın cinsiyet açısından farklılaşmadığını tespit etmiştir. Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adlı çalışmasında öğretmenlerin özgecilik düzeylerinin bireylerin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Oktar (2018) üniversite öğrencilerinin özgecilik davranışları ile kişilik özellikleri ve sosyal problem

çözme becerileri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada cinsiyet değişkenine göre özgecilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık meydana gelmediği görülmüştür. Bu sonuçlara bakarak gerçekleştirilen bu çalışma, cinsiyet ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını gösteren diğer çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderliğin tüm boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin; empatik yardım boyutunda yaşa göre algılayışları orta düzeydedir. Öğretmenlerin; karşılıksız yapılan yardım boyutunda yaşa göre algılayışları iyi düzeydedir. Anlamlı farklılık çıkmasada ortalamalara baktığımızda empatik yardım boyutunda 41-50 yaş arası öğretmenlerin görüşleri, karşılıksız yapılan yardım boyutunda ise 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin görüşleri daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Oktar (2018) üniversite öğrencilerinin özgecilik davranışları ile kişilik özellikleri ve sosyal problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada yaş değişkenine göre özgecilik düzeyleri arasında anlamlı farklılık meydana gelmediğini ifade etmiştir. Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adli çalışmasında öğretmenlerin özgecilik düzeylerinin bireylerin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Fakat Kee-Lee'nin gerçekleştirdiği çalışmaya (1998) göre, bireylerin kendinden başkalarını düşünme eğilimleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte olup kişilerin yaşları ilerledikçe alturizm kaynaklı davranış eğilimlerinin yükseldiği gözlemlenmiştir.

Aynı zamanda alturizm örgüt içindeki bir astın diğerlerine kişisel açıdan veya amaçlara ulaşma çerçevesinde işleri ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaştıklarında gönüllü olarak gösterdikleri yardım etme davranışı olarak açıklanmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997). Bu çalışmada okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik tüm boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin her iki boyuttada eğitim durumlarına göre algılayışları iyi düzeydedir. Bu çalışmaya benzer olarak Mutaçlılar (2008) özgecilik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmenlerin özgecilik düzeylerine ilişkin gerçekleştirdiği çalışmada, öğretmenlerin özgecilik düzeylerinde eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ayrıca Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adli çalışmasında

öğretmenlerin özgecilerik düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumları değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Alturistik liderlik davranışları, astların veya izleyenlerin ait oldukları örgütün yararına olacak şekilde birbirlerine yardımcı olmaları, işle ilgili ortaya çıkan sorunları önlemeye yönelik davranışları, işle ilgili veya kişisel sorunlarda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmaları gibi davranışları kapsamaktadır. Alturistik kişiler sorunların ortaya çıkmasını engelleme davranışları dışında, astlarını ya da izleyenlerini destekleyici ve rahatlatıcı davranışlar sergilemektedir (Çelik, 2007; 128-129). Mutafçılar (2008), özgecilerik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmenlerin özgecilerik düzeylerine ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada özgecilerik düzeylerinde öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilerik ile değer tercihleri arasındaki adlı çalışmasında öğretmenlerin özgecilerik düzeylerinin bireylerin branş değişkenine göre sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında sınıf öğretmenleri lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca bu çalışmada da okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik empatik yardım boyutunda öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin görüşleri branşları bakımından anlamlı fark, Okulöncesi-Sınıf öğretmeni ile Yabancı dil öğretmeni branşı ve diğer (Din kültürü ve ahlak bilgisi-Müzik-Resim-Beden Eğitimi-Teknoloji Tas.) öğretmen branşları ile yine Yabancı dil öğretmen branşlarının görüşleri arasında bulunmuştur. Karşılıksız yapılan yardım boyutunda ise alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin; karşılıksız yapılan yardım boyutunda branşlarına göre algılayışları iyi düzeydedir.

Alturizm kavramı yardım etme, toplum yararına davranış ve empati kavramından farklı bir kavram olduğu da düşünülmektedir. Alturistik liderlik davranışlarının temelinde bu kavramların yer aldığı söylenmektedir. Alturistik liderlik davranışları bireylerin her koşulda hiçbir çıkar gözetmeksizin başkalarına yardım etme isteği olarak açıklanmaktadır (Batson, Bolen, Cross & Neuringer-Benefiel, 1986; Yavuzer, 2017). Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilerik ile değer tercihleri arasındaki adlı çalışmasında öğretmenlerin özgecilerik düzeylerinin öğretmenlerin okul kademeleri değişkenine göre

ilkokul öğretmenleri ile ortaokul ve lise öğretmenleri arasında ilkokul öğretmenleri lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışmada da okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik empatik yardım boyutunda öğretmenlerin okul kademelerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin; empatik yardım boyutunda okul kademelerine göre algılayışları orta düzeydedir. Empatik yardım boyutunda anlamlı farklılık olmasa da ortalamalara bakıldığında ilkokul öğretmenlerinin görüşleri diğer kademelere göre daha yüksek düzeydedir. Karşılıksız yapılan yardım boyutunda ise öğretmenlerin okul kademelerine göre görüşleri anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin okul kademeleri bakımından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark, okul öncesi ile ortaokul ve ortaokul ile lise kademesindeki öğretmenler arasında olduğu yapılan istatistiksel işlemler sonucu görülmüştür.

Alturistik davranışlar bireylerin menfaat kaygısı içinde olmadan örgüt ve kişiler yararına davranışlar sergileyerek örgüt içi çalışanların performanslarının artmasına katkı sağlayabilmektedir (Hewlett, 2009; Rushton, Chrisjohn & Fekken, 1981). Bu çalışmada okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında okul türlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin iki boyutunda da okul türlerine göre algılayışları iyi düzeydedir. Araştırmada anlamlı farklılıklar çıkmasa da ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda özel okul öğretmenlerinin görüşleri devlet okullarında görev alan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görülmüştür. Bu çalışmaya benzer olarak Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adli çalışmasında öğretmenlerin özgecilik düzeylerinin okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Alturistik liderler yeni işe başlayan çalışana ve örgüt içindeki diğer bireylere sosyalleşme ve örgüt içi performans sergileme aşamasında yardımcı olma ya da iş yükü ağır olan bir iş arkadaşına, izleyene yardım teklifi sunarak yüklerini azaltma şeklinde içten geldiği düşünülerek davranışlar sergilemektedir (Smith, Organ ve Near, 1983: 661). Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adli çalışmasında öğretmenlerin özgecilik düzeylerinin öğretmenlerin meslekteki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mutafçılar

(2008) özgecilik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmenlerin özgecilik düzeylerine ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmenlerin özgecilik düzeylerinde mesleki kıdemlerine göre 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenler ile 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ise okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderliğin tüm boyutlarında okuldaki çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin tüm boyutlarda okuldaki çalışma süresine göre algılayışları iyi düzeydedir.

Literatür incelendiğinde bireyin alturistik davranışı aslında toplum içinde sosyal bir saygınlık kazanabilmek maksadıyla sergilediği, bunun bireyin kullandığı sosyal bir strateji olduğunu ima eden bir anlayışın varlığına dikkat çekilmektedir (Andreoni, 1990: 464; Hill, 1984: 17). Sergilenen davranışların alturistik davranış olabilmesi için fedakârlık yapılan kişi veya topluluktan, herhangi bir karşılık, menfaat veya ödül beklentisi ile değil, tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olarak bir davranış sergilenmesi gerektiği önemle vurgulanmaktadır (Baraglia vd., 2014; Emrich ve Pierdzioch, 2016). Gerçekleştirilen bu çalışmada okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik tüm boyutlarında okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin; empatik yardım boyutunda okuldaki öğrenci sayısına göre algılayışları orta düzeydedir. Öğretmenlerin; karşılıksız yapılan yardım boyutunda ise okuldaki öğrenci sayısına göre algılayışları iyi düzeydedir. Okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen ortalamalarını dikkate aldığımızda öğrenci sayısı 101-200 arası olan okullardaki öğretmenlerin görüşleri diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın aksine Mutaftçılar (2008), özgecilik kavramının tarihsel gelişimi ve öğretmenlerin özgecilik düzeylerine ilişkin gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmenlerin özgecilik düzeylerinde okullarındaki öğrenci sayısı 501-1000 olan öğretmenler ile 1001-1500 arasında olanlar arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

Kişilerin içinde buldukları örgütün hayatta kalabilmesini, rekabette öne geçebilmesini sağlayacak becerilerin sergilenmesinde ve kullanımında en etkileyici gücün dışşal ödüllerden ziyade içsel ödüllerin olduğu düşünülmektedir. Alturizm içsel ödüllerin davranışlar üzerinde ne kadar etkili olduğu konusunda verilebilecek en güzel

örneklerdendir. Bir örgüt içinde alturistik kişi sayısı fazla ise toplumun veya örgütün verimlilikte, üretkenlikte, yaratıcılıkta, değişim sonucu ortaya çıkan zorlu koşullarla baş etmedeki gücünün de o kadar yüksek olması beklenmektedir (Saracli vd., 2014; Becker, 1981: 15; Yeşilkaya, 2018). Okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, okulun fiziki koşullarına göre alturistik liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Yapılan istatistiksel işlemler sonucu okulun fiziki koşullarına göre ölçeğin tüm boyutlarında, okul fiziki koşullarının yetersiz olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşleri ile okullarının fiziki koşullarının yeterli ve çok yeterli olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Alturizm; bağışta bulunma, sorumluluk üstlenme ve yardım etme gibi sayılabilecek birçok olumlu sosyal davranışı içermektedir. Ayrıca bunun yanında sergilenen her olumlu sosyal davranış özgeci davranış olarak kabul edilemez. Kar amacı güdülerek yapılan işbirliği, karşılık beklenilerek yapılan yardım birer olumlu sosyal davranış olmalarına rağmen tam anlamıyla alturistik davranış değildir (Akbaba, 1994). Bu araştırmada okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik empatik yardım boyutunda öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark, yapılan istatistiksel işlemler sonucu alt (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça düşük) ile orta (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak orta) arasında olduğu görülmüştür. Karşılıksız yapılan yardım boyutunda öğrencilerin sosyo ekonomik durumlarına göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin; karşılıksız yapılan yardım boyutunda öğrencilerin sosyo-ekonomik durumlarına göre algılayışları iyi düzeydedir. Karşılıksız yapılan yardım boyutunda anlamlı farklılıklar çıkmamasına rağmen ortalamalarını dikkate aldığımızda öğrencilerinin sosyo-ekonomik durumunu üst kategoride olduğunu belirten öğretmenlerin görüşleri diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Ama Yıldırım ve Topçuoğlu (2016), 517 üniversite öğrencisi ile yapmış olduğu çalışmada ise özgeci davranışın sosyo-ekonomik düzey arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Alturistik davranışların altında ilk olarak başkalarının yararına olma anlayışı bulunmaktadır. Burada empati, davranışı ve yardımı harekete geçirmektedir. İkinci olarak kendi yararı söz konusu olmaktadır. Ancak bu yarar egoizmden farklı olarak kişinin kendisinde veya karşısındaki bireylerde motivasyon olarak karşılık bulmaktadır. Başkasına yardımda bulunmak kişilerin rahat etmesini sağlayabilir ama altında yatan asıl istek karşısındakinin refahını artırmaktır. (Oswald, 1996; Swap, 1991). Çalışmada okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik empatik yardım boyutunda okulun bulunduğu bölgeye göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Okulun bulunduğu bölgeye göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın, gerçekleştirilen istatistiksel işlemler sonucu, il merkezindeki okullarda görev yapan öğretmenler ile ilçedeki okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu görülmüştür. Karşılıksız yapılan yardım boyutunda öğrencilerin okulun bulunduğu bölgeye göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin karşılıksız yapılan yardım boyutlarında okulun bulunduğu bölgeye göre algılayışları iyi düzeydedir. Anlamlı farklılık çıkmasada ortalamalar dikkate alındığında il merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri daha yüksek düzeyde, köy okullarındaki öğretmenlerinin görüşleri daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın verilerinden farklı olarak Onatır (2008), öğretmenlerde özgecilik ile değer tercihleri arasındaki adli çalışmasında öğretmenlerin özgecilik düzeylerinin öğretmenlerin okulların bulunduğu bölge değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Fransız filozof Comte'nin ifade ettiği özgeciliğin, bireylerin başkaları için yaşaması ve başka kişilerin iyiliğini, refahını kendisinin iyiliğinin üzerinde tutması şeklinde anlaşılması gerekmektedir. Araştırmacılara göre alturistik davranışların temelinde başka kişilerin mutluluğu, rahatı, refahı için gerekiyorsa kendi rahatından ve mutluluğundan olma şeklinde bir psikolojik bir güdü ve motivasyonel bir durum olduğu vurgulanmaktadır (Elster, 2006: 183). Yapılan araştırma da okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşleri, alturistik liderlik ölçeğinin tüm boyutlarında okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin empatik yardım boyutunda okuldaki öğretmen sayısına göre algılayışları orta düzeydedir. Öğretmenlerin karşılıksız yapılan yardım boyutunda okuldaki öğretmen sayısına göre algılayışları iyi düzeydedir. Okuldaki öğretmen

sayısına göre anlamlı farklılık çıkmasa da ortalamalar dikkate alındığında tüm boyutlarda 21-30 arası öğretmenin bulunduğu okullardaki öğretmenlerin görüşleri daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar ışığında bu araştırmada, okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı, okuldaki öğretmen sayısı ve okuldaki çalışma süresi değişkenleri bakımından anlamlı şekilde farklılık göstermediği, okul kademesi, branş, okulun fiziki koşulları, öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları, okulun bulunduğu bölge değişkenleri bakımından ise anlamlı farklılıklar ortaya çıktığı söylenebilir. Bir başka ifade ile öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışlarını değerlendirmede söz konusu bu değişkenlerden belirtilenleri istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1) Okul müdürlerinin seçimi ve atamalarında alturistik liderliği davranışları ölçüt olarak kullanılabilir.

2) Okul müdürlerinin alturistik liderliği gibi yeni bir yaklaşımı da içine alan paradigmaları okul yaşamında sergileyebilmelerine yönelik şartlar oluşturulması için ilçe ve il millî eğitim müdürlükleri ile merkez teşkilatı gerekli tedbirler almalı, bu doğrultuda yeni yaklaşımları desteklemeyi amaçlayan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin içinde olduğu projeler geliştirilmesini teşvik etmelidir.

3) Türkiye’de çok bilinen bir yaklaşım olmadığından, Alturistik liderlik yaklaşımının okul yöneticileri bağlamında fark edilmesini sağlamak, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu anlamda bir farkındalık oluşturmak üzere seminerler ve eğitimler verilerek okul yöneticileri desteklenmelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1) Literatürde, alturistik liderlik konusuna yönelik çalışmaların özellikle ülkemizde çok fazla yapılmadığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, ilgili çalışmaların artırılması gereklilik göstermektedir. Araştırmacıların bundan sonraki çalışmalarda, değişkenleri artırarak konuya yönelik çalışmaları genişletmeleri önemlidir. Böylelikle, karşılaştırılabilir veri kazanımı da kolaylık sağlayacaktır.

2) Daha büyük çalışma evreninde daha yüksek bir örneklem sayısı ile yapılacak okul müdürlerinin alturistik liderliğin davranışlarına yönelik çalışmalar daha açıklayıcı bilgiler verebilir.

3) Alturistik liderlik ile farklı liderlik stilleri birlikte çalışılabilir veya alturistik liderliğin okul iklimi, iş doyumu, örgütsel bağlılık, öğretmen ve eğitimin diğer paydaşları üzerindeki etkisi incelenebilir.

4) Bu çalışmada okul müdürlerinin alturistik liderliğini öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmiştir. Benzer bir araştırma okul müdürlerine, veli ve öğrenci görüşlerine göre nitel bir çalışma yapılabilir.

5) Bu tür bir çalışmanın ülke genelinde yapılması daha anlamlı ve sağlıklı verilerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.

6) Bu araştırmanın bulgularından hareketle, nitel bir metodoloji ile daha geniş çapta okul müdürlerinin alturistik liderlik davranışları ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Abdillah, M. R., Wu, W. & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171> adresinden 09.07.2020 tarihinde erişilmiştir
- Adair, J. (2005). *Etkili Liderlik*, (çev: Fatma Beşenek), İstanbul: Babıâli Kültür.
- Akbaba, S. (1994). *Grupla psikolojik danışmanın sosyal psikolojik bir kavram olan özgecilik üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 157. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/157/akcay.htm adresinden 08.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Akiş Toduk, Y. (2004). *İçimizdeki lider. Ceo's, 13*, 1-5. <https://docplayer.biz.tr/1816488-Leadership-insights-icimizdeki-lider.html> adresinden 05.09.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Aksel, İ. (2012). Liderlik Teorileri, Celalettin S. (Editor), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* in (p. 33-61). Ankara: Nobel Akademik.
- Akyel, H. B. (1986). *Altruistic bahavior and prosocial moral reasoning among turkish high school student*. (Yayınlanmış doktora tezi). Maryland: University of Maryland
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal Of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya.
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm-glow giving. *The Economic Journal*, 100, 464-477.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 253.
- Arıkök, M. (2017). *Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Ankara üretim sektöründe bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.

- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-20.
- Avcı, D., Aydın, D. ve Özbaşaran, F. (2013). Hemşirelik öğrencilerinde empati-özgecilik ilişkisi ve özgeci davranışın bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(2), 108-113.
- Avolio, B. J. (1994). The alliance of total quality and the full range of leadership. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, 5, 127-148.
- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=20256> adresinden 06.09.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Axelrod, S. R., Widiger, T. A., Trull, T. J. & Corbitt, E. M. (1997). Relations of five-factor model antagonism facets with personality disorder symptomatology. *Journal of Personality Assessment*, 69, 297-313.
- Bakan, İ. ve Büyükeşe T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 19(12). 73- 84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Baraglia, J., Nagai, Y. & Asada, M. (2014). Prediction error minimization for emergence of altruistic behavior. In *4th International Conference on Development and Learning and on Epigenetic Robotics*. 281-286.
- Barbuto Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer. <https://ismetbarutçugil.com/tag/liderlik/page/3/> adresinden 02.08.2020 tarihinde erişilmiştir.

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Baş, T. (2008). *Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir*. İstanbul: Seçkin.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul)*. Ankara: Feryal.
- Batson, C. D., Bolen, M. H., Cross, J. A. & Neuringer-Benefiel, H. E. (1986). Where is the altruism in the altruistic personality? *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 212-220.
- Batson, C. D. & Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. *Handbook Of Psychology*, 463-484. [https:// doi.org/10.1002/0471264385.wei0519](https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0519)
- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, Avcı Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Becker, G. S. (1981). Altruism in the family and selfishness in the market place. *Economica*, 48(189), 1-15.
- Bender, P.U. (2006). *İçten liderlik*. (Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş), İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Binbaşoğlu, C. (1978), *Eğitim Psikolojisi II*. Ankara: Binbaşoğlu.
- Bolat, O. İ., Tamer B. ve Oya Aytemiz S.(2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bordens, K. S. & Horowitz I. A. (2001). *Social Psychology*. 2. bs. New York: Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87 (1), 138-157.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (22. Baskı). Ankara: Pegem Akademi. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=23753> adresinden 05.06.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 7. baskı, Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi, 1-360.
- Can, H. , Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım yayın
- Cansoy, R. ve Polatcan, M. (2019). The relationship between school principals' leadership and teachers' organisational commitment: A systematic review. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 8(1), 1-31.
- Carlo, G. & Randall, B. A. (2002). The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents. *Journal Of Youth And Adolescence*, 31(1), 31-44.
- Caruso, D., Mayer, J. D. & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2), 165-194.
- Ceylan, E. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Kaan Matbaacılık.
- Campbell, J. W., Lee, H., & Im, T. (2015). At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. *Public Management Review*, 18(6), 795–818. doi:10.1080/14719037.2015.1045018
- Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention and development of school principals, international institute for educational planning. *Educational Policy Series*, 2, 1-37.
- Chin, Y. C. (2011). Altruistic leadership, employee engagement and financial performance. California State University, Sacramento.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Cinel, M.O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü Liderlik. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 1-12. <https://docplayer.biz.tr/12562196-Xiii-ulusal-egitim-bilimleri-kurultayi-6-9-temmuz-2004-inonu-universitesi-egitim-fakultesi-malatya-donusumcu-liderlik.html> adresinden 09.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(1), 91-108.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakmak, C., Biçer, İ., Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik (özgeci) liderlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (3) , 785-802.
- Çelenk, S. (2002). *Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 465-474.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, K. (2003). *Örgütsel Kontrol*. (Ed: Cevat Elma ve Kamile Demir). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi
- Çiçek Sağlam, A. (2016). *Okul örgütü ve yönetimi*. Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz K. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. 159-190, Ankara: Pegem Akademi. <https://wsl.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=44705> adresinden 08.07.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 163-178.

- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 600-615.
- Devaney, S. (2017). Rewards and incentives fort he provision of human tissue for research, *Journal of Medical Ethics*, 40, 48-50.
- De Waal, F. B. M. (2008). Putting the altruism back into altruism: the evolution of empathy. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 279–300.
- Dincer Ker, M. ve Bitirim Okmeydan, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 59-71.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: TC Başbakanlık.
- Doğan, S. (2018). *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama*. Güçlü N. (Ed.). Ankara: Pegem.
- Dökmen, Ü. (2017). *İletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Durmuş, E. (2001). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklar: Türkiye’de seçilmiş bir grup yönetici üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Edele, A., Dziobek, I. & Keller, M. (2013). Explaining altruistic sharing in the dictator game: The role of affective empathy, cognitive empathy, and justice sensitivity. *Learning and Individual Differences*, 24, 96-102.
- Eisenberg, N. & Miller, P. A. (1987). The Relation of Empathy to Prosocial and Related Behaviours. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91-119.
- Eisenberg, N. Fabes R. A. & Spinrad T. L. (2006). *Prosocial development*. Damon W., Lerner R. M. (ed.): Handbook of Child Psychology, 646–719, Newyork: John Wiley & Sons.
- Elmas, U. (1998). *Bireylerin ana-baba tutumları ile özgecilik düzeyleri arasındaki ilişkiler*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Elster, J. (2006). Altruistic behaviour and altruistic motivations. *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, 1, 183-206
- Emmerik, I. H. V., Jawahar, I. M. & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93-100.

- Emrich, E. & Pierzioch, C. (2016). A quantile-regression test of economic models of volunteer labor supply. *Economics Bulletin*, 36(1), 198-204.
- Ensari, H. ve Gündüz, Y. (2006). *İlköğretim okullarında yönetim ve kalite*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 2(2), 162-174.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2002). Öğretmen adaylarında empatik eğilim düzeyinin bazı psikososyal değişkenler açısından incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 21-35.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (8. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Escrig, E. D., Broch, F. F. M., Gómez, R. C. & Alcamí, R. L. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1056-1082.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik (3. Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Fiedler, F.E. (1981). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Fiedler, Fred E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 453-470.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. & Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji (4. baskı)*. Çev: Dönmez A.). Ankara: İmge Kitabevi.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*, Ankara: Anı. <https://wsl.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=18728> adresinden 15.05.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları (3. Baskı)*, İstanbul: Beta.

- George, D., & Mallery, M. (2016). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Glannon, W. & Ross, L. F. (2002). Are doctors altruistic?. *Journal of Medical Ethics*, 28(2), 68-69.
- Gormley, K. J. (1996). Altruism: a framework for caring and providing care. *International Journal of Nursing Studies*, 33(6), 581-588.
- Gövez, E. (2013). *Örgütsel Sinizm Ve Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greene, C. N. (1979). Questions of causation in the path-goal theory of leadership. *Academy of Management Journal*, 22(1), 22-41.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22-38.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık model ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4): 163-184.
- Gümüşeli, A. İ. (1996) *İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). An investigation of the effective leadership behaviors of school principals. *Journal of Theoretical Educational Science*, 5(2), 237-253.
- Güngör, R. B. (2014). *Modern Ahlak Felsefesinde Özgecilik*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürsoy, A., Köksal, K. ve Yapar, H. (2018). Özgecilik ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Kamu sektöründe bir inceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(4), 783-796.
- Hale, E. L. & Moorman, H. N. (2003). Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations. *Institute for Educational Leadership*. 4455 Connecticut Avenue NW Suite 310, Washington, DC 20008.

- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hewlett, S. A. (2009). Boost Performance By Tapping Employees' Altruism. <https://hbr.org/2009/07/general-electric-and-pfizer-am> adresinden 05.05.20 tarihinde erişilmiştir.
- Hill, J. (1984). Human altruism and sociocultural fitness. *Journal of Social and Biological Structures*, 7(1), 17-35.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskıdan Çeviri). Turan S. (Çev. Ed.), Ankara: Nobel.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta.
- İmamoğlu, E. O. (1979). Sosyal psikolojide 1970'lerde incelenen konular ve yöntem açısından genel bir bakış. *Türk Psikoloji Dergisi*, 5, 14-19.
- İşmen, E. ve Yıldız, A. (2005). Öğretmenliğe ilişkin tutumların özgecilik ve atılganlık düzeyleri açısından incelenmesi. *Eğitim Yönetimi*, 11 (42), 151-166.
- İzğren, A. ř. (2008). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak: "şirketler için bir değişim ve yeniden yapılanma kılavuzu"*. Ankara: Elma.
- Janse, B. (2019). *Altruistic Leadership*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/leadership/altruistic-leadership/> adresinden 08.10.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Jiao, C., Richards, D. A. & Zhang, K. (2011). "Leadership and organizational citizenship behavior: Ocb-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26 (1): 11–25. doi:10.1007/s10869-010-9168-3.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations and leader attributes. In House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, 564–601.

- Kahveci, H. ve Aypay, A. (2012). Hizmetkâr örgütlerde örgütsel liderlik değerlendirme ölçeği: Türk kültürüne uyarlama, dil geçerliği ve faktör yapısının incelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 19-42.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-70.
- Karaköse, T. ve Oğuz, A. (2007). Okul yöneticilerinin etik liderliği, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 338, 25-31.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 16(16), 443-465.
- Kark, R., B. Shamir, & G. Chen. 2003. "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency." *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 246–255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246.
- Kasapoğlu, F. (2013). *Üniversite öğrencilerinde iyilik hali ile özgecilik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Adam.
- Kee-Lee, C. (1998). Effects of age, gender, and participation in volunteer activities on the altruistic behavior of Chinese adolescents. *Journal of Genetic Psychology*, 159 (2), 195-201.
- Kılınç, A. Ç. ve Cansoy, R. (2017). Türkiye`de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması. Üstün, A. ve Bayar, A., *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde (s. 57-89). Ankara: Pegem Akademi.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Koçak, R. (2009). Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 65-83.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*, (15. Baskı). İstanbul: Beta.
- Konan, N. (2015). *Liderliği betimleme çabalarının evrimi*. Aksu, M.B. ve Şimşek, H. (Ed.), Prof. Dr. Mustafa Aydın'a armağan: Eğitim ve toplum yazıları (ss. 269-298). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Konan, N. ve Gedik, A. (2019). Özgeci liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması., *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 2019, ss. 76-92, DOI: 10.19160/ijer.661177
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, 25 (1), 93.
- Koşar, D. (2018). Liderlerin etkileme taktikleri. İçinde N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* (ss. 217-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lee L, Piliavin J. A., & Call R. A. V. (1999) "Giving time, mone, and blood: similarities and differences. *Social Psychology Quarterly*. 62(3), 276-290.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Malik, S. H., Aziz, S., & Hassan, H. (2014). Leadership behavior and acceptance of leaders by subordinates: Application of path goal theory in telecom sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>
- Mastain, L. (2006). The lived experience of spontaneous altruism: A phenomenological study. *Journal of Phenomenological Psychology*, 37(1), 26-52.
- Maya, İ. (2014). *Birey, Örgüt ve Yönetim*. Eğitim Yönetimi içinde (s.13- 38) Ed. M.Çelikten ve M.Özbaş İstanbul: Lisans.
- Miller, G. A. (2003). The cognitive revolution: a historical perspective. *Trends In Cognitive Sciences*, 7(3), 141-144.
- Miller, L. M. (2003). *Qualitative investigation of intercollegiate coaches' perceptions of altruistic leadership*. Doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Miller, L. M., Fink, J. S., Pastore, D. L., Baker, R. E. & Mason, G. (2005). Defining altruistic leadership in the management of intercollegiate coaching. *The Smart Journal*, 2, 4-16.

- Miller, L., Carpenter, C., Fink, J. & Baker, R. (2008). Benefits of altruistic leadership in intercollegiate athletics: An examination of coaches' perspectives. *Journal for the Study of Sports and Athletes in Education*, 2(1), 51-68.
- Miller, L. M. & Carpenter, C. L. (2009). Altruistic leadership strategies in coaching: A case study of Jim Tressel of the Ohio State University. *Strategies*, 22(4), 9-12.
- Millet, K. & Dewitte, S. (2007). Altruistic behavior as a costly signal of general intelligence. *Journal of research in Personality*, 41(2), 316-326.
- Morrison, N. K. & Severino, S. K. (2007). Altruism: toward a psychobiospiritual conceptualization. *Zygon®*, 42(1), 25-40.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Ormancı, A. (2005). *Yönetici hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarının belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE, Sivas.
- Oswald, P. A. (1996). The effects of cognitive and affective perspective taking on empathic concern and altruistic helping. *Journal of Social Psychology*, 136 (5), 613-623.
- Öğretmen Strateji Belgesi. <http://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmen-strateji-belgesi-yayimlandi/icerik/406>. Öğretmen Strateji Belgesi adresinden 05.04.2021 tarihinde erişilmiştir
- Öz, F. (1998). Hemşirelikte özgecilik. *Çukurova Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2, 53-57.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Öztürk, (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Page, D. & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The Human Factor In Shaping The Course Of History And Development*, 69-110.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Servant Leadership Roundtable. *Virginia Beach, VA: Regent University*.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: Oxford/American Psychological Association.

- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal Of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16(1), 27-65.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1993). Putting leadership theory to work: a conceptual framework for theory-based leadership development. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(7), 23-27.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 131-151.
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Studies*, 2(3), 282-295.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D. & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal Of Business Ethics*, 101(3), 415-434.
- Robbins, P. S., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Fundaentamls Of Management: Yönetimin Esasları*. (8. Baskı). (Çev. A. Öğüt). Ankara: Nobel Akademik.
- Rogers, C. R. (1983). Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir (Çev. F. Akkoyun). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 14, 103-124.
- Rushton, J. P., Chrisjohn, R. D. & Fekken, G. C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences*, 2, 293-302.
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0345>
- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A. & Fernandez Guerrero, R. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(3), e861-e872.
- Saracli, S., Keskindürk, T., Çiçek, M. ve Gazelolu, C. (2014). Examining the effects of organizational commitment on motivation vvia structural equation modelling: Turkish academicians case. *International Anatolia Academic Online Journal*, 2(2), 1-9.

- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik, Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Akademik.
- Schnall, S., Roper, J., & Fessler, D. M. (2010). Elevation leads to altruistic behavior. *Psychological science*, 21(3), 315-320.
- Schnake, M.E. & Dumler, M.P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283- 301
- Seligman, M. E. P. (2007). *Gerçek mutluluk*. (Çev: S. Kunt Akbaş), Ankara: HYB.
- Serim, Ö. (1991). Milli Eğitim Mevzuatı. Ankara: Alkım Kitapçılık.
- Shamir, B., R. J. House, & M. B. Arthur. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: A selfconcept based theory." *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi:10.1287/orsc.4.4.577.
- Simmons, R. G. (1991). Presidential address on altruism and sociology. *The Sociological Quarterly*, 32(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1991.tb00342.x>
- Singh, N. & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: Mediating role of altruism. *Leadership and Organization Development Journal*, 29, 261-274.
- Smith, C. A., Organ, D. A. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior. Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sosik, J. J., Jung, D. & Dinger, S. L. (2009). Values in authentic action: Examining the roots and rewards of altruistic leadership. *Group & Organization Management*, 34(4), 395-431.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. (1 Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34, 7-11.
- Swap, W. C. (1991). When prosocial behavior becomes altruistic: An attributional analysis. *Current Psychology*, 10 (1-2), 49-64.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem.
- Sümbüloğlu, K. (2012). *Biyoistatistik*. Ankara: Özdemir.

- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. *21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den yansımalar*. (Edt: O. Kaymakçı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Upper Saddle River, NJ: Pearsons Education.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(2), 274-298.
- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2005). *Otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri: istanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE, Bolu.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: (Örgütsel adaletin rolü)*. Beta.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. & Sears, D. O. (2010). *Sosyal psikoloji*. (Çev. A. Dönmez), İstanbul: İmge Kitabevi.
- Taymaz, H. (2010). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- TDK. Özgecılık. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tekeş, B., & Hasta, D. (2015). Özgecılık Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 3(6), 55-75.
- Tekin, A. G. Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler vısıonary leaders: the major actors of success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Toprakçı, E. (2001). Okul müdürlerinin örgütlenme yeterliği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3).
- Topses, G. (2012). Elseverlik (alturizm) ve benseverlik (egoizm) ölçeğiyle ilgili geçerlik ve güvenirlik çalışması. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 1(2), 60-71.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Twemlow, S. W. (2001). Modifying violent communities by enhancing altruism: A vision of possibilities. *Journal of applied psychoanalytic studies*, 3(4), 431-462.

- Uluğ, F. (2010). *Eğitimde sistem reformu bağlamında yönetici yetiştirme ve istihdam*. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, 280-296, Ankara: Nobel.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Ümmet, D. (2012). *Üniversite öğrencilerinde özgecilik davranışının transaksiyonel analiz ego durumları ve yaşam doyumu bağlamında incelenmesi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ümmet, D., Halil, E. K. Ş. İ. ve Otrar, M. (2013). Özgecilik (altruizm) ölçeği geliştirme çalışması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 301-321.
- Emmerik, I. H. V., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2005). Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1), 93-100.
- Weng, R.-H., Huang, C.-Y., Chen, L.-M., & Chang, L.-Y. (2013). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 23(4), 427-439. doi:10.1111/jonm.12149
- Weiss, R. F., Boyer, J. L., Lombardo, J. P., & Stich, M. H. (1973). Altruistic drive and altruistic reinforcement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 390.
- White, M. D. (2004). Can homo economicus follow Kant's categorical imperative?. *The Journal of Socio-Economics*, 33(1), 89-106.
- Yavuzer, H., İşmen-Gazioğlu, E., Yıldız, A., Demir, İ., Meşeci, F., Kılıçaslan, A. ve Sertelin, Ç. (2006). Öğretmen özgeciliği ölçeği: geliştirme, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6 (3), 947-972.
- Yavuzer, N. (2017). Bir prososyal davranış olarak özgeci motivasyonun ilgili alan yazını ışığında değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(27), 105-126.
- Yeşilkayalı, H. D. (2015). *Koruyucu aile bireylerinin sosyodemografik özellikleri ile empatik becerileri ve özgecilik durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilkaya, M. (2018). Özgeci davranış olgusuna ilişkin epistemolojik sorunlar üzerine bir inceleme: siyah, beyaz ve gri. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (4).
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 76-80.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık.

- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. (2008). *Stratejik Liderlik*. (1.Baskı), İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yöntem, M. K., Öktem, İ. ve Artuç, S. (2017). Lise öğrencilerinin psikolojik doğum sırasının özgecilik üzerindeki yordayıcı gücünün incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 12(4), 623-640.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations*, 8th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.
- ZEL, U. (2007), “*Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri*”, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel.
- Zettler, I. & Hilbig, B. E. (2010). Attitudes of selfless: Explaining political orientation with altruism. *Personality and Individual Differences*, 48(3), 338-342.
- Zheltoukhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership*. Doctoral dissertation, Lancaster University.
- 2023 Eğitim Vizyonu. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr>, 2023 Eğitim Vizyonu, adresinden 23.04.2021 tarihinde erişilmiştir.

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1.** Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeğinin 5'li Likert Derecelendirme Biçimi ve Puan Aralıkları
- Tablo 2.** Alturistik (Özgeci) Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Katsayıları
- Tablo 3.** KMO Testi Değerleri
- Tablo 4.** Alturistik (Özgeci) Liderliği Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Değerleri
- Tablo 5.** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları
- Tablo 6.** Alturistik Liderlik Ölçeği Normallik Analizi Sonuçları
- Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular
- Tablo 8.** Öğretmenlerin Alturistik (Özgeci) Liderlik Boyutlarında Müdürlerinin Alturistik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri
- Tablo 9.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Göre t-testi Sonuçları
- Tablo 10.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 11.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Eğitim Durumlarına t-testi Sonuçları
- Tablo 12.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 13.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Kademelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 13.** Okul Müdürlerinin Alturistik (Özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türüne Göre t-testi Sonuçları
- Tablo 15.** Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 16.** Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 17.** Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Fiziki Koşullarına Göre Varyans Analizi Sonuçları
- Tablo 18.** Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğrencilerin Sosyo-Ekonomik Durumlarına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 19. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okulun Bulunduğu Bölgeye Göre Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 20. Okul Müdürlerinin Alturistik (özgeci) Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Varyans Analizi Sonuçları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.2.2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

Şekil 2.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Şekil 2.2.3.5 Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli

EKLER

Ek 1

Okul Müdürlerinin Altıistik (Özgeci) Liderlik Davranışları Ölçeği

Değerli Meslektaşımız;

Bu anket, eğitim ile ilgili bir araştırmanın veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Amacımız hiç bir şekilde siz değerlendirmek veya performansınızı ölçmek değildir. Bu çalışma sadece akademik bir çalışma amacıyla kullanılacaktır. Yoğun işleriniz arasında anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Osman KARAHALİLÖZ (YL öğrencisi)-Karabük Üniversitesi

BÖLÜM I

Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

Yaşınız: 21-30 arası () 31-40 arası () 41-50 arası () 51-60 arası ()

Eğitim durumunuz: Lisan () Lisansüstü ()

Branşiniz:

Okul kademesi: İlkokul () Ortaokul () Lise ()

Okul türü:

Bu okulda çalışma süreniz: 1 yıldan az () 2-4 yıl () 5-9 yıl () 10-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Öğretmenlikteki çalışma süreniz: 1 yıldan az () 2-4 yıl () 5-9 yıl () 10-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

Sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı: 10'dan az () 11-20 arası () 21-30 arası () 31-40 arası () 41-50 arası () 50 ve üstü

Okuldaki öğrenci sayısı: 100-300 arası () 301-600 arası () 601-900 arası () 901-1200 arası ()

1201 ve üstü ()

Okuldaki öğretmen sayısı: 10'dan az () 11-29 arası () 30-59 arası () 60-90 arası () 91 ve üstü ()

Okulunuz kaç yıllık bir okul: 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31-40 yıl () 50 yıl ve üstü

Okulun fiziki koşulları: Oldukça yetersiz () yeterli () Çok yeterli ()

Öğrencilerin sosyoekonomik durumları:

Alt (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça düşük) ()

Orta (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak orta) ()

Üst (aile ekonomik durumu ve eğitim düzeyi genel olarak oldukça iyi) ()

Okulun bulunduğu bölge: İl merkezi () İlçe () Köy ()

Ek 2


BÖLÜM II


Okul Müdürlerinin Altıncı Liderlik Davranışları Ölçeği


Aşağıda müdürlerdeki altıncı liderlik davranışlarını içeren maddeler bulunmaktadır. Sizden aşağıda yer alan maddelerden müdürlerinizde altıncı (öğrenci) liderlik davranışlarının ne derecede bulunduğunu, karşılarındaki ölçekte size uygun gelen seçeneği işaretleyerek (x) belirtmeniz istenmektedir. Lütfen hiçbir ifadeye ilişkin katılma düzeyinizi belirtmeden geçmeyiniz.

No		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
1	Müdürüm, işyükümün fazla olduğu durumlarda yardımına koşar.	1	2	3	4	5
2	Müdürüm, bana yardımcı olmak için görevinin dışında da sorumluluk üstlenir.	1	2	3	4	5
3	Müdürüm düzenli olarak halımı hatırları sorar.	1	2	3	4	5
4	Müdürüm, kendi çıkarlarına uygun olmasa da, öğretmenlerimin beklentilerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
5	Müdürüm, yaptıklarının sonucunu kendisini nasıl etkileyebileceğini düşünmeksizin, öğretmenlerine yardım eder.	1	2	3	4	5
6	Müdürüm, öğretmenlerine haksızlık yapılmasına karşı çıkar.	1	2	3	4	5
7	Müdürüm, kendi kişisel çıkarları ile çatışmadığı sürece öğretmenlerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
8	Müdürüm, sadece kendine yakın bulduğu öğretmenler için daha fazla çaba gösterir.	1	2	3	4	5
9	Müdürüm, sadece kendi çıkarı olduğunda öğretmenlerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5

Ek 3





**NECDET KONAN** <necdet.konan@inonu.edu.tr>
Alıcı: ben

Sayın Osman Karahalilöz,

Eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlamasını yaptığımız "Özgeci Liderlik Ölçeği"ni, yayın etiğine uygun biçimde atıfta bulunarak kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda şimdiden başarılar diliyorum.

Hoşçakalın.

Doç. Dr. Necdet KONAN

osman khz <karahalilozosman78@gmail.com>, 25 Şub 2020 Sal, 13:24 tarihinde şunu yazdı:

...

Ek 4



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 28.07.2020
TOPLANTI NO : 2020/10

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 6:

21/07/2020 tarihli Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ'nin Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nurhayat ÇELEBİ danışmanlığında yürütülen "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Altıncılık (Özgecilik) Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Ek 5

Karabük Üniversitesi Evrak Tarih ve Sayısı: 16.10.2020-20242



T.C.
KARABÜK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 44653020-605.01-E.14924653
Konu : Anket Çalışması

15/10/2020

KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi : a) 01.10.2020 tarihli ve E.27105693-399-8418 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 14.10.2020 tarihli ve 44653020-20-E.14833223 sayılı Oluru.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Müdürlüğümüze bağlı Resmî İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapmakta olan öğretmenlere yönelik Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğrencisi Osman KARAHALILÖZ'ün, Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nurbayat ÇELEBİ danışmanlığında yürüttüğü "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Altıncılık (Özgeçmiş) Davranışlarının İncelenmesi" anket çalışması yapma isteği belirtilmiş olup; Valilik Makamının İlgi (b)'de kayıtlı oyma ile uygun görülmüştür.

İlgi (b)'de kayıtlı Valilik Oluru ile uygun görülen anket çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması, araştırma sonucu düzenlenecek özet raporun araştırmaların tamamlanmasından sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesini rica ederim.

Muhittin GÜREL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- Yazı ve Ekleri (19 Sayfa)
2- Valilik Oluru (1 Sayfa)



Adres: Ergenekon Mahallesi Atatürk Bulvarı No:41 A Kat:3 No:412
Merkez: KARABÜK
Elektronik Adı: <http://karabuk.meb.gov.tr>
e-posta: telbis@karabuk.gov.tr

Bilgi için Feriye KAHİB
Memur
T.raf: 0 (370) 412 22 80-4123
Faks: 0 (370) 424 23 33

Bu evrak güvenli elektronik imzalarla oluşturulmuştur. İmza: erik@ogretmen.gov.tr Telefon: 0997-9093-3384-9772-3471 kat:de 303 e:ed@ogretmen.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Osman KARAHALİLÖZ

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Eğitimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri:

- 1) Arslan, S, Karahalilöz, O, Karagözoğlu, B, Yıldırım, E, Yıldız, T, Kuş, H, Acar, S. (2019). Geleceğin Okulları. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(2),201-216.
- 2) Karahalilöz, O., Kuş, H. & Karagözoğlu, B. (2020). Singapur Eğitim Sisteminden Türk Eğitim Sistemine Örnek Uygulamalar. *The Journal of International Education Science*, 22(7), 41-54.
- 3) Kılınç, A. Ç., Karahalilöz, O. ve Bektaş, F. (2020). Lisansüstü öğrenim görmek: öğretmen deneyimleri üzerinden fenomenolojik bir çözümleme. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 9(4), 1755-1774.