

KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI

**HAVACILIK EĞİTİMİ VEREN KURUMLARDA DÖNÜŐMSEL VE
ÖĞRETİMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Davut ATALAY

Lefkoşa

Haziran, 2020

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**HAVACILIK EĞİTİMİ VEREN KURUMLARDA DÖNÜŐMSEL VE
ÖĞRETİMSSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Davut ATALAY

**Tez Danışmanları
Doç. Dr. Umut AKÇIL
Prof. Dr. Ali Efdal ÖZKUL**

**Lefkoşa
Haziran, 2020**

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Davut Atalay'ın "**Havacılık Eğitimi Veren Kurumlarda Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi**" isimli doktora tezi, Haziran 2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Başkan:	Prof. Dr. Gülsün ATASUN BASKAN	
Üye:	Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	
Üye:	Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye:	Doç.Dr. Mert BAŞTAŞ	
Üye (Danışman):	Prof. Dr. Ali Efdal ÖZKUL	
Üye (Danışman):	Doç. Dr. Umut AKÇIL	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2020

Prof.Dr. Fahriye ALTINAY AKSAY
Enstitü Müdürü

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Davut ATALAY

.../.../2020

Teşekkür

Genel olarak eğitimin niteliğinin yükseltilmesi beklentisiyle gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, tez konunun belirlenmesinden sonuçlanmasına kadar geçen sürede, yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanlarım Prof.Dr. Ali Efdal ÖZKUL ve Doç.Dr. Umut AKÇIL'a ve araştırmaya gönüllü olarak katılan tüm öğretmenlere şükranlarımı sunuyorum.

En Büyük Motivasyonum kızım Zeynep ve oğlum Asaf İlhan ATALAY'a

Davut ATALAY

Özet

Havacılık Eğitimi Veren Kurumlarda Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Davut ATALAY

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Doktora, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanları: Doç. Dr. Umut AKÇIL

Prof. Dr. Ali Efdal ÖZKUL

Haziran 2020, 202 sayfa

Yöneticilerin toplumun ihtiyaç duyduğu insan profilini yetiştirebilmeleri için çeşitli liderlik vasıflarını taşımaları beklenmektedir. Geleceğimizi bugünden şekillendiren eğitim söz konusu olduğunda, liderlik daha da önem kazanmaktadır. Eğitim kurumlarında özellikle dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ayrı bir öneme haiz olup, klasik bir yönetici anlayışını lider anlayışına taşımakta etkin rol oynamaktadır. Bu iki liderlik vasıflarına sahip yöneticiler, çalışanlarına örgütsel sessizlik algılarının azalması, örgütsel çekicilik algılarının ise artması noktasında katkı sağlayacaklardır. Bu araştırmada, bünyesinde havacılık alanı bulunduran liselerde görevli öğretmenlerin gözünden yöneticilerinin sergiledikleri dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stilleri ve bunların örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkileri incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Türkiye’de faaliyet gösteren 21 devlet lisesinde görevli 1539 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden örnekleme alınmamış ve evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, anketlerin dönüşü ile 749 öğretmenle bu araştırmaya devam edilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek üzere Dönüşümsel Liderlik Ölçeği ve Öğretimsel Liderlik Ölçeği, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik algılarını belirlemek için ise Örgütsel Çekicilik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve LISREL paket programları kullanılmış, değişkenler arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli ve CHAID analizi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda,

dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin örgütsel çekicilik üzerine aynı yönlü pozitif, örgütsel sessizlik üzerine ters yönlü pozitif, örgütsel sessizlik ile örgütsel çekicilik algıları arasında ise ters yönlü pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. İlave olarak, örgütsel sessizlik değişkeninin dönüşümsel liderlik-örgütsel çekicilik ve öğretimsel liderlik-örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olduğu da bulunmuştur. Demografik değişkenler açısından ise, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden ve bekar öğretmenlerin ise evli olanlardan daha yüksek dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik ve örgütsel çekicilik algılarına sahip olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik algılarında ise cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farka ulaşamamıştır.

Anahtar kelimeler: dönüşümsel liderlik, öğretimsel liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel çekicilik, havacılık okulu yöneticileri.

Abstract

Effects of Transformational and Instructional Leadership Styles on Organizational Silence and Attractiveness in Aviation Education Institutions

Davut ATALAY

Institute of Education Sciences

Department of Educational Sciences

PhD, Department of Educational Administration, Supervision, Economics and Planning

Supervisors: Assoc. Prof. Dr. Umut AKÇIL

Prof. Dr. Ali Efdal ÖZKUL

June 2020, 202 Pages

Managers are expected to carry various leadership qualities in order to raise the human profile required by the society. Leadership becomes even more important when it comes to education that shapes our future from today. In educational institutions, especially transformational and instructional leadership have a particular importance and play an active role in conveying a classical managerial approach to a conception of the leader. The managers with these two leadership qualities will contribute to reduce their employees' perceptions of organizational silence and to increase the perception of organizational attractiveness. In this research, we analysed the effects of transformational and instructional leadership styles of the managers of high schools which contain aviation field of study, and their effects on organizational attractiveness and organizational silence. The universe of this study which relational model of quantitative research methods used, is the 749 teachers working in 21 public high school in 2017-2018 academic year in Turkey. Sampling was not taken from the universe and it was aimed to reach the entire universe. However, with the return of the questionnaires, this research was continued with 749 teachers. In this study, the Transformational Leadership Scale and the Instructional Leadership Scale were used to determine the leadership styles of the managers according to the perceptions of the teachers while the Organizational Attractiveness Scale and the Organizational Silence Scale were used to determine the perceived organizational attractiveness and organizational silence of the teachers. SPSS and LISREL package

programs were used in the analysis of the research data and the relations between the variables were examined by using Structural Equation Model and CHAID analysis. As a result, it has been found that transformational and instructional leadership has positive effect with same direction on organizational attractiveness, positive effect with inverse direction on organizational silence and positive effect with inverse direction between organizational silence and organizational attractiveness. It has also been found that the variable of organizational silence plays a mediating role between transformational leadership-organizational attractiveness and instructional leadership-organizational attractiveness. In addition, it has been found that the male teachers and single teachers have higher perceived transformational leadership, instructional leadership, and organizational attractiveness than female and married teachers. Organizational silence perceptions did not show any statistically significant differences according to gender and marital status.

Keywords: transformational leadership, instructional leadership, organizational silence, organizational attractiveness, aviation school managers.

İçindekiler

Onay Sayfası	1
Etik İlkeler Uyumluk Beyanı	2
Teşekkür	3
Özet.....	4
Abstract	6
İçindekiler	8
Tablolar Listesi	12
Şekiller Listesi	14
Kısaltmalar	14

BÖLÜM I

Giriş	16
Problem Durumu	16
Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları	19
Araştırmanın Önemi	20
Sınırlılıklar	21
Tanımlar	22

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	23
Lider	23
Liderlik ve liderlik kavramları	23
Liderlerde bulunması gereken özellikler	25
Liderin fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri	25
Liderin algısal özelliği	27
Liderlik yaklaşımları	28
Özellikler yaklaşımı	28
Davranışsal yaklaşım	29
Durumsallık yaklaşımı	30
Liderlikte çağdaş yaklaşımlar	32
Dönüşümsel liderlik	32
Dönüşümsel liderliğin temel özellikleri	33
Dönüşümsel liderliğin boyutları	34

Dönüşümsel liderlik ile ilgili yaklaşımlar	35
Eğitim ve dönüşümsel liderlik	36
Öğretimsel liderlik	37
Öğretimsel liderliğin davranış boyutları	40
Eğitim ve öğretimsel liderlik	42
Öğretimsel lider olarak sahip olunması gereken roller	43
Öğretim liderliğini sınırlayan etkenler	44
Örgütsel çekicilik kavramı	45
Örgütsel çekiciliğin önemi	46
Örgütsel çekicilikle ilgili teoriler	47
Çevresel süreç metateorisi	48
Gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler	48
Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler	48
Etkileşimsel süreç metateorisi	49
Kişisel süreç metateorisi	49
Örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler	49
Örgütsel sessizlik kavramı	50
Yönetim açısından örgütsel sessizliğin önemi	52
Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi	53
Sessizlik türleri	54
Sessizlik teorileri	56
Örgütsel sessizliğin nedenleri	58
Yönetsel nedenler	60
Bireysel nedenler	60
Örgütsel nedenler	61
Sessiz kalma biçimleri	62
Sessizliğe yönelik tutumlar	63
Örgütsel sessizliğin olası etki ve sonuçları	64
Çalışanlar üzerindeki etkileri ve sonuçları	64
Örgüt üzerindeki etkileri ve sonuçları	65
İlgili araştırmalar	67
Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ile ilgili araştırmalar	67
Örgütsel çekicilik ile ilgili araştırmalar	79
Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar	84

BÖLÜM III

Yöntem	93
Araştırmanın modeli	93
Evren ve örneklem	94
Verilerin toplanması	96
Verilerin analizi	98
Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri	101
Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ölçekleri faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve bazı betimleyici istatistikler	101
Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve bazı betimleyici istatistikler	102
Örgütsel çekicilik ölçeği faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve bazı betimleyici istatistikler	103

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar	105
Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile araştırılan gizil (latent) değişkenlerin yapısı	105
Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümsel liderlik algısına sahip olma düzeyleri	106
Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin öğretimsel liderlik algısına sahip olma düzeyleri	106
Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri	107
Öğretmenlerin örgütsel çekicilik düzeyleri	107
Dönüşümsel liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	107
Dönüşümsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasındaki örgütsel sessizlik gizil değişkenine yönelik bulgular	108
Öğretimsel liderliğin örgütsel sessizlik ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	110
Öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasındaki örgütsel sessizlik gizli değişkenine yönelik bulgular	111
Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bulgular	112

Demografik verilere ilişkin bulgular	114
Cinsiyet değişkenine yönelik bulgular	114
Medeni durum değişkenine yönelik bulgular	115
Dönüşümsel liderlik davranışları ile yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	116
Dönüşümsel liderlik davranışları ile eğitim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	118
Dönüşümsel liderlik davranışları ile mesleki hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	119
Dönüşümsel liderlik davranışları ile kurumda hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	120
Dönüşümsel liderlik davranışları ile branşlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	121
Öğretimsel liderlik davranışları ile yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	121
Öğretimsel liderlik davranışları ile eğitim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	123
Öğretimsel liderlik davranışları ile mesleki hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	124
Öğretimsel liderlik davranışları ile kurumda hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	125
Öğretimsel liderlik davranışları ile branşlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	126
Örgütsel çekicilik ile yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	127
Örgütsel çekicilik ile eğitim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ..	129
Örgütsel çekicilik ile mesleki hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	129
Örgütsel çekicilik ile kurumda hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	131
Örgütsel Çekicilik ile branşlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	131
Örgütsel sessizlik ile yaşları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	132
Örgütsel sessizlik ile eğitim durumları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ...	133
Örgütsel sessizlik ile mesleki hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	133

Örgütsel sessizlik ile kurumda hizmet süreleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	133
Örgütsel sessizlik ile branşlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	134
CHAID Analizi ile elde edilen bulgular	134

BÖLÜM V

Tartışma	139
--------------------	-----

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler	143
Sonuçlar	143
Öneriler	148
Araştırma sonuçlarına yönelik öneriler	148
İleride yapılacak araştırmalara yönelik öneriler	150
Kaynakça	152
Ekler	181
Ek 1. Ölçek kullanım izinleri	181
Ek 2. Ölçek uygulama izinleri ve etik kurul raporu	187
Ek 3. Soru formu, kullanılan ölçek soruları, ölçeklerin uygulandığı liseler	190
Ek 4. Doğrulayıcı faktör analizleri	195
Ek 5. Benzerlik test raporu	197
Ek 6. Özgeçmiş	198

Tablolar Listesi

Tablo 1. Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri.....	26
Tablo 2. Liderin Sahip Olması Gereken Evrensel Özellikler.....	26
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci.....	38
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Verileri.....	95
Tablo 5. Öğretimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçekleri Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri	101
Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri.....	103

Tablo 7. Örgütsel Çekicilik Ölçeği Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri.....	104
Tablo 8. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar, Standartlaştırılmış Parametre Tahmin Değerleri ve Yapısal Eşitlikler	114
Tablo 9.Cinsiyete Göre Ölçeklere Verilen Yanıtlar Arası Farklılık Testi	115
Tablo 10.Evlilik Durumuna Göre Ölçeklere Verilen Yanıtlar Arası Farklılık Testi.....	116
Tablo 11. Yaş Dağılımına Göre Dönüşümsel Liderlik Yanıtlar Arası Farklılık Testi.....	118
Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	118
Tablo 13. Mesleki Hizmet Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	120
Tablo 14. Kurumda Hizmet Süresine Göre Dönüşümsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	121
Tablo 15. Branşa göre dönüşümsel liderlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi.....	121
Tablo 16. Yaş Dağılımına Göre Öğretimsel Liderlik Yanıtlar Arası Farklılık Testi.....	123
Tablo 17. Eğitim Durumuna Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	124
Tablo 18. Mesleki Hizmet Süresine Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	125
Tablo 19. Kurumda Hizmet Süresine Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	126
Tablo 20. Branşa göre öğretimsel liderlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi.....	127
Tablo 21. Yaş Dağılımına Göre Örgütsel Çekicilik Arası Farklılık Testi	129
Tablo 22. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi	129
Tablo 23. Mesleki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi.....	130
Tablo 24. Kurumda Hizmet Süresine Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi.....	131

Tablo 25. Branşa göre Örgütsel Çekicilik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi.....	132
Tablo 26. Yaş Dağılımına Göre Örgütsel Sessizlik Arası Farklılık Testi.....	132
Tablo 27. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	133
Tablo 28. Mesleki Hizmet Süresine Göre örgütsel sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	133
Tablo 29. Kurumda Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi.....	134
Tablo 30. Branşa göre Örgütsel Sessizlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi.....	134

Şekiller Listesi

Şekil 1. Liderlik Özellikleri.....	27
Şekil 2. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model	59
Şekil 3. Araştırma Modeli	94, 106
Şekil 4. Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisi.....	108
Şekil 5. Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi	109
Şekil 6. Aracılığa Yönelik Yol Grafiği	109
Şekil 7. Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisi...110	
Şekil 8. Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi	111
Şekil 9. Aracılığa Yönelik Yol Grafiği	111
Şekil 10. Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisine Yönelik İlişkiler	113
Şekil 11. Öğretmenlerde Örgütsel Çekiciliğe Yönelik CHAID Analizi	138

Kısaltmalar

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ASA	Çekme-Seçme-Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition)
CHAID	Karar, Regresyon Ağacı (Chi-Squared Automatic Interaction Detector)
DÖNL (DONL)	Dönüşümsel Liderlik
LISREL	Yapısal Eşitlik Modelleme Analizinde Kullanılan İstatistik Programı (Linear Structural Relations)

ÖÇ (OC)	Örgütsel Çekicilik
ÖĞRL (OGRL)	Öğretimsel Liderlik
ÖS (OS)	Örgütsel Sessizlik
SH	Sivil Havacılık
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve araştırmada geçen bazı tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında yaşanan hızlı değişimler sonucunda, birçok alanda olduğu gibi eğitim sektöründe de değişimler yaşanmaktadır. Değişen toplumun ihtiyaçları doğrultusunda, ihtiyaç duyulan insan profilini yetiştirmede hangi amaç için olursa olsun, var olan yaygın ve örgün eğitim veren okullara büyük görevler düşmektedir (Toprak ve Erdoğan, 2012). Eğitim sektörünün içerisinde yer alan havacılık eğitimi kurumları, global anlamda yaşanan bu değişimi takip etmelidir.

Diğer alanlarda olduğu gibi, havayolu işletmeciliği ve bu sektör için ihtiyaç duyulan profesyonel personel ihtiyacı büyük ölçüde değişmektedir. Dolayısı ile havacılık eğitimlerinin de üst seviyede geliştirilmesi vizyonu uzaysal boyutta büyümektedir. Halihazırda bu sektörde yüksek okul ve üniversite seviyesinde yoğunlaşan eğitimlerin son yıllarda lise seviyesine de taşındığı görülmektedir. Öyle ki, bugün havacılık alanında daha küçük yaştan itibaren profesyoneller yetiştirilebilmesi için MEB bünyesinde 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı verilerine göre 21'i devlet, 24'ü özel olmak üzere toplam 45 adet havacılık eğitimi veren lise bulunmaktadır ("Havacılık eğitimi veren liseler", 2018). Bu okullardan beklenen, havacılık alanındaki yenilikleri takip ederek, ihtiyaç duyulan dönüşümü yaratmalarıdır. Kuşkusuz, okullardan beklenen değişimi yürütecek kişi olan okul yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

İçinde bulunduğumuz çağda okul yöneticilerinden, okulu sadece ulaşması gereken hedefler doğrultusunda yönetmek beklenmemekte, değişen dünyamızda rekabet edebilmek ve yaşamı sürdürülebilmek adına hızlı ve radikal değişiklikler yapabilmeleri beklenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik yönlerinin de gelişmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, havacılık liselerinde verilen profesyonel eğitimin ve sektördeki yeniliklerin takip edilerek yürütülmesi sürecinde, öğretimsel liderlik özelliklerinin yanında dönüşümsel liderlik özelliklerini de sergilemeleri gerekmektedir.

Öğretimsel liderlik, öğrenci yetiştirme becerisinin yanı sıra öğretmenlerin de kendilerini geliştirebilecekleri şartları sağlamak üzere gerekli çalışma ortamını oluşturmak, doyum sağlayıcı ve üretime dönük bir ortam sağlamak için gösterilen çabaları tanımlamaktadır (Çelik, 2000).

Dönüşümcü liderlik kavramı ise kısaca değişimi ve yeniliği bir örgüt kültürü haline getirmeyi ve böylece örgütsel amaçları, örgütü durağan bir yapıdan kurtararak dinamik, sinerjik ve interaktif bir hale büründürerek başarıyla gerçekleştirmeye çalışan modern bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilebilir (Doğan, 2007).

Dönüşümcü liderlik vasıflarına sahip eğitim yöneticileri; eğitim kurumunun gelişmesi, çağa ayak uydurması, eğitim öğretimin kaliteli ve verimli olması gibi alanlarda başarıya daha fazla yaklaşmaktadırlar (Çelik, 2002). Eğitim kurumlarının değişim karşısında olumsuz etkilenmemesi, eğitim yöneticilerinin bu değişime uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Eğitim kurumlarında dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilecek eğitim yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler, organizasyonlardaki astların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlentmektedir (Díaz-Sáenz, 2011).

Eğitim yöneticisi, çalışanlarının performanslarını, kurumdaki doyumlarını ve memnuniyetlerini dikkate almalıdır. Bunun yanında eğitim kurumunun çıktısı konumunda olan öğrencilerin daha kaliteli bir eğitimle mezun olabilmeleri ve sektöre başarıyla atılabilmeleri için öğretimsel liderlik özelliklerini olumlu ve değişime açık olarak sergilemeleri gerekmektedir (Özkaynak, 2013).

Bu bilinçle, hem olumlu bir kurum iklimi hem de öğrenci kalitesinin artması açısından eğitim yöneticilerinin “öğretmenlerin örgütü çekici bulma biçimi ve tam tersi olarak sessizlikleri konusuna daha fazla dikkat göstermeleri” önemi gün yüzüne çıkmaktadır (Heler, Clay & Perkins, 1993; Akt: Korkmaz, 2007).

Sektöründeki hızlı gelişim ve kaçınılmaz rekabet koşulları; yenilikçi, yaratıcı ve memnuniyet verici ürün ve hizmetleri geliştirip sunacak yetenekte bireyleri işletmeye çekebilmeyi, her geçen gün daha da zorlaştırmaktadır (Ergin, 2002). İşletmelerin örgütsel çekiciliklerinin artırılmasında, güçlü bir işveren markasına sahip olabilmek, büyük önem taşımaktadır. Bir işverenin marka olması, mevcut çalışanların yanında potansiyel çalışanlara “*Burası çalışmak için çok iyi bir yer*” mesajı vermektedir (Akçay, 2012). Bu da örgütsel çekicilik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Tam tersi olarak ise, bir iş yerinde çalışmak istemeyen çalışanın, memnuniyeti ve motivasyonu düşük olabilmektedir. Bu durumda çalışan sessizliğe bürünebilecektir.

Örgütsel sessizlik, değişime ve gelişime tesir edebilme potansiyeli görülen kişilerin kendi kendilerine yaptıkları davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerle ilgili samimi görüşlerini dile getirmemeleri, yani sözlü veya yazılı anlatımlardan uzak durmaları şeklinde tanımlanmıştır (Pinder & Harlos, 2001).

Tangirala & Ramanujam (2008) örgütsel sessizliği, iş görenlerin işlerine veya örgütlerine ilişkin önemli durumları, konuları veya olayları başkalarıyla paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmaları olarak tanımlarken, Zheng vd.'ne (2008) göre örgütsel sessizlik, iş görenlerin iş hayatlarında önlerine çıkabilecek sorunlar ve olaylar karşısında, çeşitli sebeplerden ötürü kendi düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaları olarak ifade edilmektedir (Erenler, 2010).

İdare edenlerin örgütün yönetsel faaliyetlerini tekrarlaması, öğretmenlerin düşüncelerini, fikir ve konseptlerini apaçık anlatmaları konusunda cesaret vermeleri ve kurumsal seviyede destek sağlamak adına değişimin öncüleri olmaları gerekmektedir. Zira öğretmenlerin sessiz kalma tutumu göstermeleri, hem örgütsel değişime iştirak etmelerini azaltmakta ve hem de değişime engel olmalarına sebep olabilmektedir (Ryan & Oestreich, 1991).

Bir örgütte görev alan lider, sergilediği liderlik davranışına göre öğretmenler, çalıştıkları kurumlarda gizlemeden konuşmayı tercih edebilecekken sessiz kalmayı da yeğleyebilmektedirler. Burada mühim olan; neden ve nasıl sessizleştikleri, en fazla hangi mevzularda seslerini çıkartmada gönülsüz davrandıkları, kurumlarıyla alakalı husus veya meseleleri kimlerle paylaşıp/paylaşmama kararını nasıl verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi hususları ortaya çıkarmaktır (Milliken, & diğ., 2003). Yönetici olarak bir örgütün lideri, hedeflere ulaşmada tüm bu kavramları sık sık değerlendirmesi gerekmektedir.

Diğer alanlarda olduğu gibi, havacılık eğitimi alanında da hedeflere ulaşmada, sergilenen liderlik davranışı ile birlikte ortaya çıkabilecek örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik dikkat edilmesi gereken kavramlardır. Yapılan literatür taramasından yola çıkarak, örgütsel olarak çekicilik yaşayan ya da yaşamayan eğitimcilerin, örgütsel sessizlikleri olumlu veya olumsuz yönde etkilenebileceği görülmektedir.

Ülke politikaları çerçevesinde hemen hemen her ilde bir havalimanı açılması ve özellikle Türkiye Cumhuriyeti'nde havalimanı yer hizmetleri sunan işletmelerin hızla küreselleşerek dünyanın çeşitli yerlerindeki havalimanlarının işletme hakkını devralması sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün sürekli olarak artmasını da

beraberinde getirmektedir. Bu bilgiler ışığında kurulan ve ülke genelinde hızla yaygınlaşan havacılık eğitimi veren kurumlarda alanın ihtiyaç duyduğu kaliteli iş gücünü yetiştirecek havacılık eğitimi veren okulların, değişimi takip edebilmeleri önemlidir.

Bu noktadan hareketle ihtiyaç duyulan değişimin sağlanabilmesi adına havacılık eğitim örgütleri için dönüşümsel liderlik önem arz etmektedir. Aynı zamanda ilgili örgütün öğretim misyonunu gerçekleştirirde ise öğretimsel liderlik düzeylerinin irdelenmesi önemli görülmektedir. Bu liderlik özellikleri kurumların içinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel çekiciliği de olumlu veya olumsuz olarak etkilemesi beklenmektedir. Tüm bu kavramların, öğretim kurumlarının amacı olan öğrencilere beklenen hedefleri kazandırmada doğrudan etkilerinin olabileceği düşünülmektedir (Akçay, 2012; Arslan, 2009; Batmunkh, 2011; Celep, 2004).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, öğretmenlerin eğitimin temel taşlarından birini oluşturduğu (Taşgın ve Sönmez, 2013) bilincinden yola çıkarak bu araştırmanın öğretmenler örnekleminde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırmanın ana problemi; “Havacılık eğitimi veren kurumlarda Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik, Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişki nedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın genel amacı, havacılık eğitimi veren kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekiciliğe ve örgütsel sessizliğe etkisinin araştırılmasıdır. Bu genel amaca ulaşmak için belirlenen alt amaçlar aşağıdaki gibidir;

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin Öğretimsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri nedir?
3. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin Örgütsel Çekiciliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
5. Dönüşümsel Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

7. Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8. Öğretmenlerin görüşlerine göre, Dönüşümsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?

9. Öğretmenlerin görüşlerine göre, Öğretimsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?

10. Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?

11. Öğretmenlerin Örgütsel Çekicilik düzeyi öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?

Araştırmanın Önemi

Ülkemiz eğitim sisteminde önemli bir yere sahip okul yöneticilerinin (Müdür, Müdür Yardımcısı) dönüşümsel ve öğretimsel liderlik tarzlarının, öğretmenlerin örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Bu çerçevede diğer tüm kuramlar önemli olduğu kadar, havacılık eğitimi veren okulların gelişimi açısından da o denli önemli görülmektedir. Öyle ki, ilgili kavramların bir eğitim kurumun yaşama açısından önemli olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmaktadır.

Gerek ülkemizde gerekse yurt dışında dönüşümsel ve öğretimsel liderlik konusunda bir hayli çalışma yapılmış olmasına karşın havacılık sektöründe örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik konusundaki çalışmalar oldukça çok azdır. Oysa bir okulun bütün çalışma sistemini etkileyebilecek çekicilik ve sessizlik kavramının öneminin oldukça büyük olmaktadır. Örgütsel çekicilik ve sessizlik kavramları, örgüt içerisindeki birçok değişkenden etkilenmekte ve öğretmenlerin performansını, örgütsel bağlılığını, motivasyonunu ve birçok kurumsal davranış faktörünü önemli ölçüde etkilemektedir (Vokala & Bouradas, 2005).

Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak, sağlıklı bir okul iklimi yaratmak, güçlü bir okul kültürü ve öğrenme-öğretme için etkili bir okul ortamı oluşturmak, okul yöneticilerinin öğretimsel ve dönüşümsel liderlik rolleriyle ilgilidir (Berber, 2000). Değişim gerçeğinin tüm yönleriyle kendisini hissettirdiği günümüzde eğitim örgütlerinin değişimi yakalayabilmeleri ve hatta değişimi bizzat gerçekleştirebilmelerinde okul yöneticilerinin öğretimsel ve dönüşümsel liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2003).

Değişim ve yenilenmenin okulda başlaması, toplumsal kalkınma ve sosyo-ekonomik gelişmenin yaşanmasında itici bir gücü olacaktır. Bütün bu amaçların gerçekleşmesinde okul müdürünün liderlik özellikleri belirleyici rol oynamaktadır.

Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik sergileyen bir liderin astlarını dönüştürmesi, onları motive etmesi ve onlara ilham vermesi, onların problemleri ile ilgilenmesi, astlarının iş tatminini, örgütsel bağlılığını artıracaktır (Çetin, vd., 2012). Aynı zamanda, kurum içinde sessizliğin azaltılarak, öğretmenlerin fikirlerin çekinmeden beyan etmelerini, çalışmakta oldukları kurumu daha da cazip görmelerine, aidiyet hissetmelerine ve başkalarına da tavsiye ederek kurumun cazibesinin artmasına da katkıda bulunacaktır.

Öğretimsel ve dönüşümsel liderlik stillerinin çekicilik ve sessizlik üzerine etkilerinin araştırılması, bu kavramlar arasındaki etkilerin ilişki düzeyinin araştırılması, yönetim stratejileri ile yöneticilerin etkililiğine yönelik katkıda bulunulmasını sağlayabilecektir.

İnsanı etkileyen değişkenlerin sayısı çok fazla olmakla beraber henüz bu değişkenlerin tamamı belirlenmemiştir. Ancak bilimsel çalışmaların temel amacı, bu değişkenlerin belirlenmesi ve bireyin doğasına ilişkin bilgilerdeki eksiklerin giderilmesi yoluyla insan yaşamını daha kabul edilebilir bir hale getirmektir. Dolayısıyla bu çalışmanın, eğitim yönetimi alanında olumlu katkılarının olunacağına inanılmaktadır.

Özellikle belirlenen örneklem gurubu açısından bu çalışma değerlendirildiğinde ise özellikle havacılık eğitimi veren kuruluşları dahil eden, liderlik tarzı ve liderliğin örgütsel çekicilik ile örgütsel sessizliğe olan etkisinin henüz araştırılmadığı görülmektedir. Bu açıdan bu çalışma ile havacılık alanında faaliyet gösteren okullar ile yönetim birimlerine katkıda bulunulacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı liselerin özelde havacılık eğitimi alanda faaliyet gösteren okulların, genel de ise tüm okul türlerine yönelik yeniden yapılanma sürecinde önemli bir rol alacaktır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında, bünyesinde havacılık alanları bulunduran, Türkiye'nin çeşitli illerindeki 21 devlet lisesi ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, Öğretimsel Liderlik Ölçeği, Dönüşümsel Liderlik Ölçeği, Örgütsel Çekicilik Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden toplanan veriler ile sınırlıdır.

3. Yapısal Eşitlik Modeli'ne göre belirlenen araştırma modeli ile sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik. İnsanları istenen biçimde hareket ettirebilme yeteneği (Moor, 1964). Bir toplumsal sistemde; bir aktörün, o sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi olarak tanımlamaktadır (Morphen, & diğ., 1967).

Dönüşümsel liderlik. İzleyenlere salahiyyet aktararak değişime kendi istekleriyle iştirak etmelerini sağlayan, kurumdaki çalışanları motive ederek mesuliyet almaları konusunda aksiyona geçiren, karara katılma, paylaşma ve işbirliğine odaklaşan liderdir (Leithwood, 1992).

Öğretimsel liderlik. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır (Daresh & Ching-Jen, 1985).

Örgütsel çekicilik. Örgütsel çerçevede çekicilik, genellikle bir örgütün çalışılmak istenecek bir yer olarak nitelendirilme derecesini yansıtır (Aiman-Smith & diğ., 2001).

Örgütsel sessizlik: Kurumsal konularla ilgili olarak, katkı sağlamak noktasında kurum çalışanlarının gönülsüzlüklerini anlatan bir konsept, (Dyne, & diğ., 2003), çalışanların kurumsal mevzularla veya meselelerle alakalı düşünce ve konseptlerini alenen dile getirmemesi ve kendine saklaması (Morrison & Milliken, 2000).

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde genel olarak liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüşümsel ve öğretimsel liderlik konuları ile örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik konularındaki alan yazına ve yurt içi/yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Lider

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen davranışlara yönlendiren kişidir. Liderleri yöneticilerden ayıran ve onları lider yapan roller şu şekilde sıralanabilir: Lider; ilham verir, vizyon belirler, anlatır ve benimsenmesini sağlar, büyük resmi görür, bu resim içinde rolleri belirler, birleştirici, bütünleştirici kişilik sergiler. Lider; iş yapar, konusunda uzmandır, takımın üretkenliğine katkıda bulunur, kendisi de ürün ya da hizmet üreterek değer yaratır. Lider; delege eder, değerlendirir, organize eder, planlar, kadroları oluşturur, yetkilendirir, görevleri belirler, işleri dağıtır, koordinasyonu sağlar ve kontrol eder. Lider; risk alır, inisiyatif kullanır, cesaret gösterir, kararlar alır, girişken ve atak davranış sergiler, başkalarının girişimci davranışlarını cesaretlendirir ve ödüllendirir (Barutçugil, 2006). Lider, en genel tanımıyla izleyenleri olan kişidir (Gedikoğlu, 2015).

Liderlik ve Liderlik Kavramları

“Liderlik”; İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçeye aktarılmış olup, kelimenin asıl fiili Amerikan İngilizcesinde “lead”, İngiltere İngilizcesinde ise “head” ve headship” kelimeleri ile karşılanmıştır. (Şişman, 2004). Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlüğünde ise liderlik kelimesinin karşılığı olarak, “önderlik” kelimesi yer almaktadır.

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yy. da girmiş ancak son iki asırda sıkça kullanılır olmuştur. Oxford İngilizce sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar gittiğini, ama liderlik kavramının çok yeni bir kavram olup 19.yy.'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün üzerinde çalıştığı liderlik kavramı, Sorenson'a (2001) göre; etimolojik olarak 1300'lü yıllarda "yol almak" ve "yol göstermek" anlamında kullanılan "leaden" kelimesinden gelmiş, ancak 1800'lü yıllarda bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Turner & Müller, 2005; Akt: Akdoğan, 2002).

Karnes & Bean (2010) tarafından şu şekilde özetlemektedir:

- Grup üyelerinin işini koordine etme ve yönlendirme (Fiedler, 1967).
- Diğerlerinin mecbur olduklarından dolayı değil istedikleri için kabul ettikleri kişiler arası ilişki (Hogan & diğ., 1994).
- İstekli bir şekilde ortak amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşmak için çalışan bir lider ve takipçilerinden oluşan kurum, organizasyon veya gruptaki diğerleri tarafından gözlenebilen etkinlikler veya etkinlikler kümesi (Clark & Clark, 1994).

Belli başlı liderlik tanımlarından bazıları aşağıya çıkarılmıştır:

Liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir (Kaya, 1991).

Liderlik, grup üyesi olan ancak, örgütlenme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimsenin davranışı ya da bir grup insanı muayyen idealler çevresinde cem edebilme ve bu idealleri ortaya koymak gayesiyle onları aksiyona dökme malumat ve kabiliyetlerinin toplamıdır (Eren, 1993).

Waldersee (1991) liderin; mesaj alımını yükselten, çalışanların zihinsel dönüşümlerini sağlayan, öğrenmeye motive eden, kendine güveni artıran ve değişimle başa çıkmayı sağlayan bir kişi olması gerektiğini belirtmiştir (Pınar, 2005).

Moore'a (1964) göre liderlik, insanları istenen biçimde hareket ettirebilme yeteneği olarak tanımlarken, Morphen & diğ. (1967) liderliği bir toplumsal sistemde; bir aktörün, o sistem içinde işbirliği yapmayı kabul eden öteki aktörleri etkilemesi olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde ise liderlikle ilgili araştırmaların sonuçlarına dayalı olarak otokratik liderlik, kalite liderliği, vizyoner liderlik, öğrenen liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik, ahlaki liderlik, süper (öz) liderlik, etkileşimci liderlik, interaktif liderlik, sistem liderliği, moral liderlik, ruhsal liderlik, bütünleştirici liderlik, etkileşimsel liderlik, öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik vb. yeni liderlik tanımlamaları yapılmaktadır.

Bugünün lideri, uzağı gören, değişime açık, değişim ve yenilikleri örgüte kazandıran, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendiren, çalışanların motivasyonlarını en üst seviyede tutan, çalışanların bireysel özelliklerine dikkat ederek yöneten bir lider olmalıdır (Bass & Avolio, 1990).

Liderlerde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik unvanını elinde bulunduran kişiler elbette sahip olduğu özelliklerinden dolayı izleyenlerinden ayrılmaktadır. Bu ayrıcalık liderin sahip olduğu vasıfları yansıttığı gibi kişiliğini de etkisi altına almaktadır. Lider kendi sahip olduğu bilgi ve becerileri ile grup üzerinde gözle görülebilir etkiler sağlarken diğer taraftan gruptan da güç almakta ya da kendini izleyen grup üyelerinin bilgi ve becerilerinden destek alabilmektedir (Saygınar, 2006).

Etkili bir lider, yalnız kendisini takip edenlerin gereksinimlerini karşılayan “insan ilişkileri uzmanı”, olmaması gerektiği gibi yalnızca kurumsal gereksinimleri karşılayan “verimlilik uzmanı” da değildir. Etkili bir liderin her ikisi de olması gerekmektedir. Daha da önemlisi etkili bir lider, hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilecek duyarlılık ve esnekliğe sahip olmalıdır (Gordon, 1999).

Welch’e (2005) göre liderin göstermesi gereken davranış motifleri şu şekilde belirtilmektedir: Liderler ekipleri ile her karşılaşmalarını bir değerlendirme, öğretme ve özgüveni sağlama fırsatı olarak kullanıp, onları sürekli olarak geliştirirler. Pozitif enerji ve iyimserlik yayarak çevrelerindeki herkesin ruhuna işlerler. Samimi ve şeffaf olarak güven telkin etmelidirler. Sevimsiz kararlar alma ve sezgilerine göre hareket etme cesaretine sahip olmalıdırlar. Kendileri örnek olarak risk almayı ve öğrenmeyi teşvik ederler.

Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

Liderin becerisi, iş bitirici özelliği, çatışan ilgileri ve beklentilerini ortak ilgiler haline getirmesi ile ölçülür. İşbirlikçi problem çözümü sadece ortak ilgilerin bir araya getirilmesi ile mümkün olabilir (Maier, 1967). Tüm bu anlatılanlara ek olarak Zel’e (1999) göre bir lider de bulunması gereken fiziksel, zihinsel ve kişilik nitelikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri (Zel, 1999)

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikler
• Yaş	• Başkalarına güven verme	• Dürüstlük
• Boy	• Güzel konuşma yeteneği	• Samimiyet
• Cinsiyet	• Zekâ	• Doğruluk
• Irk	• Bilgi	• Açık sözlülük
• Yakışıklılık	• Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	• Kendine güven
• Olgunluk	• İleriyi görebilme	duyma
	• İnisiyatif sahibi olabilme	• Kararlılık
	• Hissel olgunluk	• İş başarma yeteneği

Ayrıca liderlerin, etkin liderliğin temelini oluşturan bir takım sahip olması gereken özellikler vardır. Bu özellikler aşağıdaki Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Liderin Sahip Olması Gereken Evrensel Özellikler (Zel, 1999)

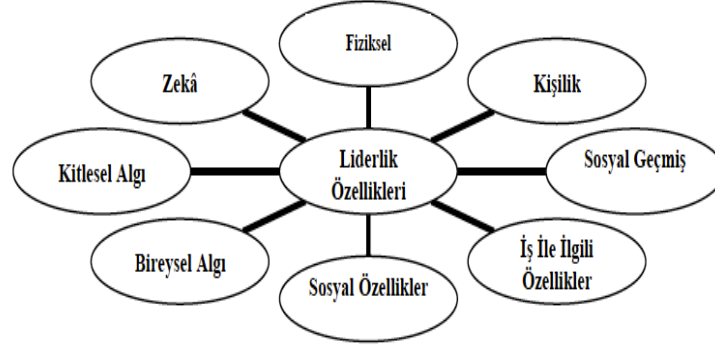
• Heyecanlı ve ufku geniş olmak.	• Baskı altında bile kontrolü kaybetmeyerek kendi kendini disipline etmek.
• İstekli bir okuyucu olmak ve iyi not almak.	• Hatalarını tekrar etmemek ve tutarlı bir kişilik yapısına sahip olmak.
• Yüksek standartlı ve pratik grup iletişimi kurmak.	• Alçak gönüllü ve örnek olmanın yanında disiplini akıllıca kullanmak.
• Çok iyi adapte olmak ve zamanı iyi kullanmak.	• Fırsatları değerlendirmek ve pozitif olmak.
• Vizyon sahibi olmak ve güvenilir olmak.	• Güvenilir olmak, güvenmek ve manevi hislere sahip olmak.
• Azmetmek. (kararlı olmak) ve sabırlı olmak.	
• Kendini başkasının yerine koymak.	

Daha önceki araştırmalarda belirlenmiş olan liderlik özelliklerinin hepsi bireysel

ve kitlesel algıyı etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler çoğaltılabilir olmakla birlikte aşağıda Şekil 1’de özetlenmiştir:

Şekil 1

Liderlik Özellikleri (Zel, 1999)



- Fiziksel özellikler: Yaş, kilo, boy görünüm.
- Zekâ: Yargılama, kararlılık, etkili konuşma.
- Kişilik: Bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık.
- Sosyal geçmiş: Eğitim, sosyal statü, tecrübe.
- İşle ilgili özellikler: Başarı zekâsı, sorumluluk gereksinimi, insanlara ilgi, sonuçlara ilgi, güvenlik gereksinimi.
- Sosyal özellikler: İş birliği eğilimi, dürüstlük güç gereksinimi, ihtiyaç gereksinimi.
- Bireysel algı: Kişinin farkındalığının ve kapasitesinin sonucu.
- Kitlesel algı: Bireylerin farkındalığı ve kapasitelerin toplamını ifade etmektedir.

Liderin Algısal Özelliği

Algısal liderlik modeli bir kişinin belli bir andaki liderlik durumunu belirlemeye yönelik çözümlenmeleri içermekte olup, liderliğin algı boyutunda ortaya çıkış biçimini ele almaktadır. Temel nitelikler açısından baktığımızda lider; zekidir, öz güven sahibidir, dengeli ve tutarlıdır, ileri görüşlüdür, hitabet yeteneği çok iyi seviyededir, ikna kabiliyeti yüksektir, yenilikçidir, çağa ayak uydurur, cesaretlidir, çok bilgilidir ve tecrübelerinden yararlanır (Pazarbaş, 2012).

Modelin temelinde bireysel ve kitlesel algı olmak üzere iki kavram bulunmaktadır. Bireysel algı kişinin kendi liderliğini benimsemesine yönelik kişisel algısıdır. Kitlesel algı ise izleyenlerin lideri benimseme düzeyini gösteren sosyal

algıdır. Liderlik etmek ve yönetmek birbirinden bağımsız çok farklı becerileri ve kişilik özelliklerini gerektirmektedir. Liderler değişim odaklı ve uzun vadeli sonuçlara yönelik faaliyet gösterirken, yöneticiler kısa vadeli bakış açısıyla statükocudur (Yukl, 1999).

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik teorilerinin gelişiminde farklı evreler bulunmaktadır. İlk olarak özellikler yaklaşımı, liderleri lider yapan evrensel özelliklerin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu özelliklerin değişmez, doğuştan ve her duruma uygulanabilir olduğu kabul edilmektedir (Bass, 2000).

İkinci olarak, Durumsal yaklaşım, lider davranışları, takipçilerin doyumu, performansı ve liderlik ortamı arasındaki ilişkiyi derinlemesine analiz etmiştir (Hersey & Blanchard, 1982).

Üçüncü olarak Davranışsal yaklaşıma göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermektedir. Durumsallık yaklaşımı, tek bir doğru davranış modelinin bulunmadığını, liderin şartlara göre nasıl davranacağına karar vermesi gerektiğini savunmaktadır (Kırel, 2001).

Bu yaklaşımların detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunu açıklamak üzere ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler liderlik sürecini belirleyen en önemli faktördür (Hodgett, 1991). Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Bu kurama Atatürk, Napoleon, Gandhi ve Lincoln gibi liderler örnek olarak gösterilmektedir (Şimşek, 1998).

Özellikler yaklaşımı lider değişkenine ek olarak lider ile grubun diğer üyeleri arasındaki etkileşimi göz önünde bulundurmamaktadır (Eren, 2001). Dolayısıyla araştırmacılar liderin nasıl davrandığını da göz önünde bulunduran araştırmalar yapmışlardır ve bu araştırmalar "davranışsal yaklaşım" ın temelini oluşturmuştur.

Özellikler yaklaşımı zaman içerisinde daha gerçekçi bir temele dayandırılmıştır. Davranış okulunun da etkisiyle araştırmacılar liderlik özelliklerinin öğrenme ve tecrübeyle de geliştirilebileceğini kabul etmeye başlamışlardır (Luthans 1992).

Daft'a (2000) göre; özellik kuramları, liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişisel, fiziksel ya da düşünsel özellikleri bulmaya yönelmiştir. Russel (1996), özellik kuramları konusunda çalışan araştırmacıların özelliklerinin doğuştan geldiğini savunduklarını, sonradan geliştirilemeyeceğini ifade ettiklerini belirtmiştir (Akt: Çakar, 2005).

Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre liderlik liderin ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle açıklamaya çalışmaktadır. Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının bir grup tarafından kabullenmesi ile ortaya çıkmakta ve sürekli hale gelmektedir (Bülbüloğlu, 2001). Özellik kuramında lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynarken, davranış kuramında bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemli hale gelmektedir (Fetik 2001). Liderlik davranışlarını esas alan en önemli araştırmalar aşağıda sıralanmıştır;

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları. 1945'de başlayan, askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmada, Carroll Shartle yönetimindeki işletme araştırmaları bürosu elemanları liderlik davranışında temel etmenin liderin astları grup amaçlarına yöneltme olduğunu ileri sürmüşlerdir (Şimşek, 1998).

Araştırmacılar liderlik davranışının Yapıyı Harekete Geçirme Davranışı ve Anlayış Davranışı olmak üzere iki boyutlu olduğunu ifade etmişlerdir (Griffin, 2001).

Michigan Üniversitesi Çalışmaları. Michigan Üniversitesi araştırmalarının amacı, grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir (Budak, 2003). Araştırmacılar etkin olmayan bir üstten etkin bir üstün nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Bu çalışmada verimlilik, iş tahmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Erçetin, 2000).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli. Teksas üniversitesinden Robert Blake ve Tane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio ve Michigan üniversiteleri çalışmalarının ulaştıkları sonuçları Managerial Grid (Yönetimi Tarzı Matriksi) modeli olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılabilir bir matriks yapı haline getirmişlerdir. Bu model, liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta

toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere (insana) yönelik olma faktörleridir.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli. Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir. Bu modele göre liderin astları ile geliştirmiş olduğu davranış türü liderin başarısını etkileyen en önemli faktördür (Eren, 2001).

McGregor'un X ve Y Teorisi. Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorilerine göre yöneticilerin davranışını belirleyen faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. X kuramına göre ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve fırsat buldukça işten kaçır. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bu nedenle insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmek için cezalandırmalıdır. Y kuramına göre kişi için iş oyun ve dinlenme kadar tabiidir. Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli. Likert, modelinde gruba ve örgüte odaklanmaktadır (Huse & Bowditch, 1977). Rensis Likert'in Michigan üniversitesinde yaptığı çalışmalara göre yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanmıştır. Bunlar kısaca, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı, demokratik olarak açıklanmaktadır (Şimşek, 1999).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili tartışmalarda en çok vurgulanan nokta yaklaşımda örgütsel kapasite, teknoloji, kültür, iklim vb. durumsal değişiklerin dikkate alınmadığı olmuştur (Erçetin, 2000).

Durumsallık Yaklaşımı

Yapılan çalışmalarda tek bir ideal ve en uygun liderlik tarzının olamayacağı ve liderlik davranışının koşullara göre değişebileceği savunulmuştur. Bu görüşe göre, liderin kişisel özellikleri ve davranışları dışında durumsal faktörlerinde liderlik tarzını etkilediği savunulmaktadır (Akoğlan ve Akçay 2004). Durumsallık yaklaşımı ile ilgili modeller aşağıda sıralanmıştır;

Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli. Çalışma gruplarının performansını ölçüt olarak alan Fiedler etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri

sürmektedir. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve konum gücüdür (Hodgetts, 1991).

Amaç-Yol Yaklaşım. Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol yaklaşımı motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmaktadır. Bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır (Şimşek, 1998). Bunlardan biri, kişinin belirli davranışlarının onu belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı yani bekleyişi, diğeri ise bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli. Reddin, liderin göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış göstermesinin her yerde ve her zaman etkili olmayacağını savunmuş ve dolayısıyla bu iki boyuta bir de etkinlik boyutu eklemiştir (Şimşek, 1999). Modelde kişiye eğilim boyutu, liderin, çalışanların düşünce ve duygularıyla ilgilenmesi ve onlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir iletişim kurması yönündeki davranışlarını kapsar (Başaran, 1992). Görev eğilimi ise liderin, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde yönlendirmesini ifade eder (Çelik, 2003).

Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı. Liderin organizasyon ihtiyaçlarına uygun hareket etmesi gerektiğini savunan bu yaklaşımda liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olarak iki boyutta ele alınmış, bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmuştur. Bu yaklaşıma göre en etkili liderlik biçimi bu olgunluk düzeyinin en uygun olduğu noktada gerçekleşebilir (Erçetin, 2000).

Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı. Bu kuram bir karar modelidir ve yöneticilerin karar verirken nasıl bir yol çizdiğini gösterir (Hill & diğ., 1999). Bu kurama göre en önemli sorun astların ne zaman ve ne ölçüde kararlara katılacaklarıdır.

Yönetim Gözeneği Modeli. Blake ve Mauton, Ohio ve Michigan Üniversitelerinin araştırma sonuçlarını derleyerek insana ilgi ve üretime ilgi tutumu adlı iki liderlik tutumu belirlemiştir. İnsana ilgi tutumu, davranışsal yaklaşımlardaki anlayış ve çalışana yönelik liderlik tavrını yani görev ve üretimden önce çalışanların ihtiyaçlarına ve konforlarına öncelik tanınan lider davranışını ifade etmektedir. Üretime ilgi tutumu; yapıyı harekete geçirme ya da işe yönelik liderlik tavrını yani insan faktöründen önce işe ve üretime öncelik tanınan liderlik davranışını ifade etmektedir. (Arıkan, 2001).

Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

Günümüzün liderlik anlayışı klasik liderlik anlayışına göre hayli değişmektedir. Eskinin emreden, hükmeden, paylaşmayan ve katılmayan liderlik anlayışının yerini bugün giderek katılan, paylaşan, dinleyen, ekibine başarılı olabilmek için gereken olanakları sağlayan liderlik anlayışı almaktadır. Liderlikte çağdaş yaklaşımlar başlığı altında, son dönemde ortaya çıkan çağdaş liderlik kuramlarından Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik yaklaşımları detaylı olarak açıklanacaktır.

Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmasında isimlendirilmiş, 1985 yılında Bernard Bass tarafından ele alınarak, tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir ve yaygınlaştırılmıştır (Korkmaz, 2006).

1985 senesinde Bernard M. Bass, dönüşümsel liderlik hakkında yürüttüğü çalışmalar sonucunda, bu kavrama ölçülebilir ve anlaşılabilir bir şekil kazandırmıştır. “Çok faktörlü liderlik ölçeği” (MLQ) Bass sayesinde literatüre geçmiştir. Liderliğe, Burns’ün aksine geniş çerçeveden bakan Bass, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliği birbirini tamamlayan iki kavram olarak nitelendirmektedir.

Dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. İzleyicisini ya da potansiyel izleyicinin mevcut bir temayülünü, gereksinimini, arzusunu sezer ve bu gereksinimi takip edicisini motive etmede kullanır, izleyicinin gereksinim ve taleplerine seslenerek eyleme dönüşmesini sağlar (Çelik, 2003).

Church, dönüşümcü liderlik özelliklerini; kavramsal düşünme, değişikliğe açık olma, ikna edebilme ve amaç oluşturabilme olarak sıralamıştır (Zel, 2001). Eisenbach, Watson ve Pillai’e göre dönüşümcü liderler genellikle değişim ya da süreç ile ilgilenirler (Uyguç, 2000). Weiss’e (1993) göre ise bu liderler, etkili görev ve süreç davranışları ortaya çıkarır, ekibin vizyonunu oluşturur ve onu amaçlarına ulaşma yönünde harekete geçirir.

Beugre & diğ.’ne (2006) göre dönüşümcü liderlik bireysel dönüşüm ve değişim sürecidir. Dönüşümcü lider takipçilerinin kendini gerçekleştirme amaçlarına ulaşmaları için takipçilere yardımcı olan bir takım ödüllere sahiptirler. Bu ödüller değişim için bir araç, takipçilerin sürekli eğitilmesi için bir yoldur.

Dönüşümcü liderlik anlayışına modern yönetim araştırma ve teorilerinde çok fazla önem verilmektedir. Ayrıca dikkatleri de üzerine çeken dönüşümcü liderlik, yönetim biliminin esas alt kademelerinden birini oluşturmaktadır (Keçecioglu, 1998). Özellikle son yıllarda önde gelen kurum ve kuruluşların yeniden tanzim etme prosesiyle bağlantılı olarak karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik stili için güçlü bir arayışa yani dönüşümcü liderlik konseptine neden olmuştur (Coşkun, 2005).

Dönüşümsel Liderliğin Temel Özellikleri

Liderlerin kendilerini değişim ajanı olarak betimlemesi, cesaretli olma, çalışanlara güvenme, değerlere önem verme, öğrenmenin sürekliliği, karmaşıklıklarla mücadele etme, vizyon sahibi olma dönüşümsel liderlik özellikleri olarak söylenebilir.

Taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst seviyede kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği önceden sezinleyen ve bu yönde onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan dönüşümsel liderliktir (Berber, 2000).

Dönüşümsel liderliğin başka bir hususiyetle takip ediciler üzerinde görülebilir bir tesirin varlığıdır ve bu da, takip edenlerin lidere olan itimat ve bağlılıklarını yükselten bir etki meydana getirmektedir. Bunun sonucu olarak, dönüşümsel liderlerin takip edicilere, kendilerinde aranan tutum ve davranışlardan çok daha fazlasını yapma temayülü göstermektedirler (Celep, 2004).

Dönüşümcü liderlerin ortak özelliklerinden bir kısmı şu şekildedir (Çelik, 2003):

- Kendilerini değişim faktörü olarak görürler.
- İnsanlara inanırlar.
- Bireyleri yüreklendirirler.
- Hayat boyu öğrenmeyi bırakmayan, kendilerini geliştiren kişilerdir.
- Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üstesinden gelebilme becerisine sahiptirler.
- Vizyon belirleyen kişilerdir.
- Kavramsal yeteneklerini kullanmada iyidirler.
- İzleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek seviyede uygulayabilmektedirler.
- Zekâyı destekler ve akılcıdır.

- İzleyenler için moral kaynağıdır.

Dönüşümcü liderin kişiliği; devamlı araştırma, irdeleme, inceleme, öğrenme gibi eğilimlere sahiptir. Bu da liderin bulunduğu grubun ya da organizasyonun diğer bireylerinden daha farklı ve üst seviyede olmasını sağlamaktadır. Belirsizlik gösteren, karmaşık, şüphe içeren durumların üstesinden gelebilecek niteliktedirler; çabuk pes eden bir yapıları yoktur. Bu tür durumlarla mücadele edebilecek yeteneğe sahiptirler (Doğan, 2007).

Dönüşümcü lider, değişime imkân verecek bir ortam oluşturulmasında aktif bir ögedir. Bunun sebebi, dönüşümcü liderin değişimi etkili bir şekilde uygulaması ve bu sürece rehberlik edebilecek vizyonerliğini kullanmasıdır. Çevresindeki şahısları kendilerini gerçekleştirmeleri için motive eder. Hem lider hem de takip ediciler üzerinde dönüşümcü liderin transformist tesiri mevcuttur. Bu durum dönüşümcü liderin ruhsal tesire sahip olmasının bir göstergesidir (Tabak, 2005).

Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Bass, dönüşümsel liderliğin yedi liderlik faktörüne göre belirlediğini ifade etmektedir (Bass, 1985). Karizma, zihinsel teşvik, bireye ilgi, ilhamlandırma, istisnalarla yönetim, şarta bağlı ödül ve serbestiyetçi liderliktir. Ayrıca, Bass, dönüşümcü liderlik özelliklerini “idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama” olmak üzere dört temel başlıkta irdelemiştir (Bass, 1985).

Karizma-İdealleştirilmiş Etki. Karizmatik liderliği oluşturan kavramlar bağlılık, saygınlık, duyarlılık, güvenli ortam yaratmak, çalışkanlık ve başarı gibi kişisel özelliklerdir. Dönüşümsel liderliğin kökeninde yer alan karizmatik liderliğin bütün özelliklerini taşımasından ve bu yaklaşımda karizma sosyolojisinin önem arz etmesinden nedeni bahsedilen özelliklerdir. İzleyiciler bu özellikler dolayısıyla karizmatik liderden etkilenerek, düşünce ve davranışlarını değiştirebilmektedirler (Çeltek, 2007).

Telkinle Güdüleme - Esinlenmiş Motivasyon. Telkinle güdülemenin gayesi, ekip ruhunu artırma, yapılacak işe mana kazandırma, takip edicileri motive etme, ve kabul görececek adımları vizyonla göstererek takip edicileri bu prosese dahil etmektir (Bass & Avolio, 1993). Bu süreç özetle; vizyon oluşturma, ilham verme, vizyonu iletme, izleyicilerin çabalarına semboller kullanarak yaklaşma ve uygun davranış

için rol model olma ve oluşturma sürecidir. Liderlerin eleştirel yapılarından dolayı devamlılık ve yapıyı reddederler (Erçetin, 2000).

Entelektüel Uyarım. Bu süreç, liderin, çalışanları sorgulamaya motive ederek problem konusunda farkındalık kazanmalarını, bunlarla baş etmede malum tutum ve düşünme şekillerini gözden geçirmelerini ve önceki problemlerle ilgili yeni bakış açılarına sahip olmalarını temin maksatlı takip edicilere tesir etme süreci şeklinde açıklanabilir (Erçetin, 2000).

Bireysel Destek. Başarı ve gelişme için dönüştürücü liderler, takip edicilerinin gereksinimlerine hususi bir ilgi gösterirler. Bireysel ilginin amacı, takip edicilerin iş başarımlarının artırılmasıdır. Bu da iş görenlerin diğerlerinden farklılıklarının belirtilmesi ve bu farklılıkların çeşitlilik ve zenginliğinin gözler önüne serilmesiyle tesis edilebilir. (Bass & Avolio, 1990).

Kısaca, dönüştürücü liderliğin her bir boyutu dönüşüm sürecinde farklı bir önem değerine sahiptir. Bununla birlikte her boyut vizyon ve misyon empoze eder.

Dönüşümsel Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar

Burns ve Dönüştürücü Liderlik. 1978 yılında McGregor Burns tarafından dönüştürücü liderlik kavramı sistematik hale dönüştürülmüştür. Dönüşümü lider, izleyicileriyle aktif etkileşim içinde olan ve onlardaki potansiyeli keşfedip harekete geçiren bir liderlik sistemidir. Dönüştürücü lider, insan haklarına saygı, adaletli olma, dürüstlük ve güvenilirlik gibi evrensel değerler sahibidir (Aslantaş, 2007).

Dönüşümsel liderlik; liderlik süreciyle astlarının gereksinimleri ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını yükselten, mevcut performanslarının üstünde performans sergilemelerini sağlayan liderliktir (Özden, 1997).

Bass/Avolio ve Dönüştürücü Liderlik. Bass yapmış olduğu çalışmalarında liderin gereksinimlerinden çok astların gereksinimleri üzerinde durmuştur. Burns'un dönüştürücü liderlik modelini örnek almıştır. Modeli daha gelişmiş ve arındırılmış bir model haline çevirmiştir. Bass, dönüştürücü liderliğin sonuçları pozitif olmayan boyutlarda da uygulanabileceğini savunmuştur. Bunun sonucu olarak da “çok etmenli liderlik anketi” ortaya çıkmıştır (Akoğlan, 2004). Dönüştürücü liderlik Bass'a göre, liderliğin beklenilenden daha fazlasını verebilmesi için takipçilerinden ikisinin davranışsal; üçünün dönüşümsel olmak üzere beş farklı unsurla motive edilmesi gerektiğini savunur. Bunlar, karizma, bireysel dikkat, entelektüel özendirme, bağlantılı ödül ve adil yönetimdir.

Kauzes/Posner ve Dönüşümcü Liderlik. Kouzes ve Posner dönüşümcü liderin davranışı konusunda Bass'ın yaptığı gibi bir anket oluşturmuşlardır. Beş tip liderlik davranışını, liderlik uygulamaları formunda belirtmişlerdir. Bunlar; süreci sorgulamak yani organizasyonu ileriye götürmek için tehlikeyi göze almak ve imkanları araştırmak; paylaşılmış bir vizyon oluşturmak; çalışana gelişim konusunda cesaret vermek; model olmak; çalışanlarının başarılarında tebrikte bulunarak cesaret kazandırmaktır (Gökkaya, 2003).

Eğitim ve Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümcü lider, eğitimde değişimle örtüşen bir okul kültürü meydana getirir. Model olma, destekleme, özendirme ve beraber çalışma gibi dönüşümcü liderliğin faaliyet sahaları okul kültürünü yenilik ve değişim doğrultusunda değiştirir. Çalışmalarda dönüşümcü liderliğin eğitimsel değişikliği kolaylaştıran etken olduğu bulunmuştur (Celep, 2004).

Liderlerin ve eğitimcilerin birbirine yakın, hemen hemen aynı idealleri mevcuttur. İkisi de kişisel ve sosyal mesuliyetlerini mükemmellekle gerçekleştirmek için çabalarlar. Çalışanların duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının en verimli seviyelerini tespit ederek, takip edicilerinin gelişimine katkıda bulunmak amaçlı kullanmaya çaba gösterirler (Tabak, 2005).

Okul yöneticileri, kanun ve yönetmeliklere bağlı kalarak adalet, itimat, eşit olma gibi değerlerle çalışmalarını sürdürmeli, onlarla his, duygu ve kültürel değerler vasıtasıyla bağ kurmalıdır (Töremen ve Yasan, 2010).

Okulların bürokratik yapısı göz önünde bulundurulduğunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin bürokratik yapının etkin işleminde etkin rol oynayacakları düşünülmektedir (Buluç, 2009).

Eğitim sistemimiz, bilgi toplumunun gerçekleri ile karşılaştığında ayak uyduramadığından, eğitim liderlerinin görevi, kelimenin tam anlamıyla “sistemi çağ atlatmaktır”. Farklı fikirleri olan ve tartışmalara girmekten çekinmeyen, farklı dünya görüşlerine açık olmayı seven bu insanlar, yasadıkları döneme de öncülük etmişlerdir. Günümüzde bilgi çağına ayak uydurabilmeleri için okulların daha kreatif ve gereksinimleri karşılayabilecek seviyede olmaları elzemdir (Güçlü, 1997).

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik

anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Okullarda dönüşümcü liderliğin tek amacı 21.yy. gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Leithwood, 1992).

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur (Şimsek, 1997).

Öğretimsel Liderlik

Eğitim yönetimi literatürü incelendiğinde liderlik konusunun çok geniş yer tuttuğu görülmektedir. Son yıllarda sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen ve okulların yapı ve işleyişini önemli ölçüde etkileyen değişme ve gelişmeler bu alanda yapılan çalışmaların belirgin bir şekilde artmasına neden olmuştur. Öğretimsel liderlik kavramı tam bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Öğretimsel liderlik kavramının, 1970’li yılların sonundan buyana batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarla ortaya çıktığı söylenebilir. Etkili ve mükemmel okullar olarak nitelendirilen okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik kapsamında sıralanan başlıca özellik ve işlevleri belirlenmiştir (Şişman, 2004, s:40). Geçmişten günümüze kadar okul liderlerinin rollerinin incelenmesi sonucunda, ilk yıllarda müdür “bürokratik idareci” olarak ifade edilirken, daha sonraları “insani duyguları dikkate alan kolaylaştırıcı bir yönetici” olmuşlardır. Bunu “öğretimsel lider” olma takip etmiştir (Lashwa, 1998; Akt. Cerit, 2001).

Genel olarak, öğretim liderliği, okul müdürleri, öğretmenler ve denetçiler tarafından okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemek için kullanılan güç ve davranışları ifade eder. Öğretimsel liderliğin diğer liderlik kavramlarından farklı olan en önemli yönü, okuldaki öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Buna göre öğretimsel liderlik, okulda öğretmen, öğrenci, öğretim programı, öğrenme ve öğretme süreçleriyle ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır

(Gümüşeli, 2001).

Şişman, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliği ile ilgili yapılan bazı tanımları aşağıdaki şekilde aktarmıştır (Şişman 2004):

Öğretimsel liderlik, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içerisinde sürdürmedir (Burnett & Pankake, 1990).

Öğretimsel liderlik, bilginin sorun çözmeye uygulanması, başkaları aracılığı ile okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamadır (Krug,1992).

Öğretimsel liderlik, tamamen eğitimsel liderliğe paralel olarak geliştirilen bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçimi okul yönetimine uygun olarak geliştirilmiştir. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışını köklü bir şekilde değişime uğratmıştır. Eski liderlik kuramlarında okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri göz önündeyken, öğretimsel liderlikle öğretimi geliştirmeye ağırlık verilmeye başlanmıştır (Çelik, 1999).

Öğretimsel liderlik, “okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme” ana boyutlarından oluşmaktadır (Hallinger & Murphy, 1986).

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

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

Supovitz’e (2001) göre, öğretimsel liderlik sınıfta olanlar hakkında konuştuğunda ve öğrencilerin akademik başarıları için öğrencileri ziyaret ettiğinde başlar (Akt. Seifert & Vornberg, 2002).

Tablo 3’te okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının zaman içindeki değişimi gösterilmiştir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarındaki Değişim Süreci (Lieberman & Miller, 1990; akt. Arslan ve Beytekin, 2004)

Geleneksel lider olarak	Öğretimsel lider olarak	Dönüşümcü lider olarak
-------------------------	-------------------------	------------------------

okul yöneticisi	okul yöneticisi	okul yöneticisi
Patron	Öğretimi denetler	Eş lider
şube müdürü	Kahraman	Kahramanlar yaratma
Öğretmenlere emir verir	Öğretmenler birer araçtır	Öğretmenler birer paydaştır
Yönlendirerek-yöneterek çalışır	Ekip çalışmasına önem verir	İşbirliği ve güç eşitliğine dayanır
Okul gelişimini amaçlar	Okul gelişimini amaçlar	Okul gelişimini amaçlar
Ödül ve ceza yöntemini uygular	Koalisyon oluşturur	Sorunları işbirliği ile çözer

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, hiç kuşkusuz öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bir başka ifade ile öğretim liderliği, öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programlarının yer aldığı öğretim süreçleri ile doğrudan ilişkili olan bir liderliktir (Gümüşeli, 1996). Kısaca öğretim liderliği, asıl olarak öğretim sürecine liderlik edilmesidir (Erdoğan, 2000).

Chell (1995), öğretim liderinin beş temel özelliğini, bir vizyona sahip, vizyonu davranışa dönüştüren, destekleyici bir ortam oluşturan, okulda işlerin nasıl işlediğini bilen ve bilgiyi harekete geçiren olarak sıralamaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Öğretim liderliği, eğitsel amaçların gerçekleşmesi adına, öğretim kadrosunun gizli gücünün ortaya çıkarılıp bunun okul sürecine yayılması işidir (Şişman 2004). Jhonson&Snyder ise etkili okul üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü öğretimsel liderlik olduğunu vurgulamıştır. Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak görülmektedir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Öğretim liderliği eğitim- öğretim kurumlarının temel görevinin eğitsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak ve bunun için gerekli ortamların oluşmasını sağlamak gerçeği üzerine ön plana çıkmaya başlamıştır. Öğretim liderliği kültürel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, entelektüel liderlik, dönüşümsel liderlik ve süper liderlik gibi liderlik yaklaşımlarıyla da iç içedir (Erişen, 2004).

Öğretimsel liderlik vasfı bulunan okul müdürlerinin öğrenme teorileri, etkin eğitim ve öğretim programlarını hazırlama konusunda yetkin oldukları kadar, kurumun değerlerini öğrencilerin yanı sıra öğretmen ve velilere de aktarabilme hususunda da yetkin olmalarına ihtiyaç vardır. İlaveten kurumu bütün yönleriyle tanımlayan kültürün oluşumunda ve yorumlanmasında yetenekli olmaları beklenir (Sergiovanni, 1984).

Öğretimsel liderler sınıfları her gün ziyaret etmelidirler. Bu geziler amaca yönelik olarak yapılandırılmalıdır. Öğretimsel liderliğin, okul yöneticisinin en kritik sorumluluğu olduğu ve en önemli etkinliklerin gerçekte sınıflarda gerçekleştirdikleri fikri, liderler tarafından uygulamaya konmalıdır (Whitaker, 1997).

Müdürlerin öğretimsel liderliği nasıl ortaya koyduğunun en belirgin şekli, öğretmenleri gözlemlenmeleri ve onlara geri bildirim sağlamalarıdır. Öğretmenler, yöneticilerden gelebilecek tavsiyelerin ciddiyeti ve gerçekçiliği konusunda şüphe duyarlar. Özellikle bir yıl içerisinde bir kez ya da çok nadir yapılan ve sınıfın çok karmaşık dünyasını bir sayfalık bir kontrol listesine indirgeyen bir tavsiyeye karşı daha fazla şüpheli ve ön yargılı olurlar (Lashway, 1995).

Öğretimsel liderlik okul liderlerinin karizmasından ve uzmanlığından beslenir (Hallinger, 2003). Ancak, öğretimsel liderlik çoğu özelliklerin doğuştan geldiği karizmatik bir liderlik değildir. Öğrenme ve öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşan bir liderlik olup böyle bir liderlik için gerekli olan beceriler sonradan kazanılabilir. Ancak, okul liderlerinin uzmanlık yönlerine yapılan vurgu öğretimsel liderlik modelinin okul liderlerini öğrenme ve öğretme süreçleri içerisinde önemli bir güç ve otorite figürü haline getirmektedir. Öğretimsel liderler olarak okul liderlerinin her konuya vakıf, her şeyin çaresini bilen, her soruna çözüm bulabilecek yeterlik ve kapasitede olup olmadıkları, kuşkusuz, tartışma konusudur (Gedikoğlu, 2015).

Öğretimsel Liderliğin Davranış Boyutları

Araştırmalar sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlikle ilgili olarak geliştirdikleri boyut ve işlevler birbirleriyle benzerlik veya farklılıklar gösterebilmektedir. Başlıca ortaya konulan çalışmalar;

Weber (1987), öğretim liderliğinin boyutlarını, Okulun Vizyonunu ve Misyonunu İfade Etme, Okulun misyonunu tanımlama, Okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma, Okulun amaçlarını geliştirme ve uygulama, Öğretimsel Liderlik ve Olumlu Öğrenme İklimi Oluşturma, Öğretmenleri gözleme ve dönüt verme, Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi, Öğretmenlere özendiriciler sağlanması, Program ve Eğitimi Yönetme, Eğitim ve Öğretim Programının Yönetimi, Öğretim programını değerlendirme, Öğretimi denetleme ve değerlendirme olacak şekilde belirtmiştir.

Krug (1992), okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını; program ve öğretimin yönetimi, okul misyonunun tanımlanması, öğrenci gelişiminin izlenmesi,

öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi, öğretim ikliminin geliştirilmesi biçiminde ifade etmiştir.

De Bevoise (1984), öğretim liderliği ile ilgili başlıca davranışların Okulla ilgili amaçların belirlenmesi, Okul amaçlarının açıklanması, Öğrenme için gerekli kaynakların sağlanması, Öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, Öğretim kadrosunu geliştirmeye dönük programların eşgüdümü, Öğretmenler arasında yakın ve samimi ilişkilerin oluşturulması konularını kapsadığını belirtmiştir.

Yukarıda belirtilen davranış boyutlarına ilaveten, öğretimsel liderlikte yeni boyutlar kapsamında Reitzug & West (2011) toplamda 40 müdür ile yaptığı görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik anlayışlarını doğrudan ve dolaylı olmak üzere toplamda 6 alt boyutta toplamıştır.

Doğrudan Öğretim Liderliği Boyutları. Doğrudan öğretim liderliğinde müdür sürece doğrudan müdahale eder ve öğretim başarısının sağlanmasında gerek birebir takiple gerek bütüncül bir yaklaşımla ya da vizyon oluşturma mantığıyla önemli rol oynar.

Doğrusal Öğretim Lideri. Bu tip liderlerde kısaca doğrusallık hâkimdir, yani yapılan işler adım adım gider ve liderlik sebep sonuç ilişkisine dayalıdır. Bu liderlikte okul ortamında ve öğretiminde yapılan her bir hareketin istenen sonuca ulaşmada belirgin bir etkiye sahip olacağı anlayışı vardır (Reitzug & West 2011).

Organik Öğretim Lideri. Öğretim programının bileşenlerini belli bir sıraya koyan ve sistemin parçalarını ayrı gören doğrusal öğretim liderliğinin tersine, okulun öğretim kısmını canlı organizmalardaki gibi etkileşen yapılar veya parçalar bütünü olarak görür. Yani öğretimsel öğeler, bütünden ayrı tutulmaz (Reitzug & West 2011).

Propetik Öğretimsel Liderlik. Bu liderlik, esasında politik eksenli hedeflere ulaşmaktan çok okulu daha üst bir arayışa, amaca yönlendirmeye çalışır. Okulların yasa ve politik baskılara boyun eğip isteneni yapmasını kabul etmez. Öğrencilerden ve onların dünyaya katkılarında başlar (Reitzug & West 2011).

Dolaylı Öğretim Liderliği Boyutları. Bu dolaylı liderlik boyutları anlayışında öğretimsel başarı ve ilerleme doğrudan müdürlerin öğretimle ilgili çalışmalarından kaynaklanmaz, dolaylı olarak diğer alanlardaki çalışmaları, ilgileri öğretimsel başarıyı artırır (Reitzug & West 2011).

İlişkisel Öğretim Liderliği. İlişkisel boyut doğrudan öğretime odaklanmaz, öğretimde ve öğrenmede başarı kurulan ilişkinin ürünüdür. Yani müdürün öğrencilere veya okuldakilere yardımcı olması, onlarla sağlıklı ilişkiler kurması öğrencilerin daha

iyi çalışmalarına ve yaptıklarından gurur duymalarına sebep olur (Reitzug & diğ., 2008).

Güçlendirici Öğretim Liderliği. Müdürün doğrudan öğretimle ilgili çalışmaları değil de öğretmenleri güçlendirerek, yani onların güçlü ve eksik yanlarını fark etmelerini, fırsatları görmelerini ve yeteneklerini geliştirmelerini, öğrenci öğrenmesine katkı yapmalarını sağlayarak öğretimde başarı sağlar (Reitzug & West 2011).

Politik Öğretim Liderliği. Bu boyut; okul müdürünün, proaktif bir şekilde öğrenci ve öğretmenler için gerekli olan hizmet ve fırsatların oluşturmasını sağlamak için okulun kaynaklara sahip olmasını sağlamasıdır (Reitzug & West 2011).

Eğitim ve Öğretimsel Liderlik

Eğitimde liderlik, kendisini yetki fonksiyon, icra ve etkiyle ortaya koymaktadır. Formal yetki yöneticiye sadece statü liderliği sayılabilir. Etkinin derecesi de grup üyelerinin gösterdikleri tepkiden kestirilebilir. Bir eğitim örgütündeki üyelerin beklentileri, idari liderliğe cevap sayılabilir. Üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar örgütün yapı ve havasından önemli yer teşkil eder. Lider yönetici de en çok bu iki boyut kanalıyla çalışır (Kaya, 1996).

Eğitim yöneticisi öncelikle malumat ve vizyon sahibi olmalıdır. Ancak bu tipteki lider yöneticiler amaçlara uygun politikaları tespit edip bunları gerçekleştirecek girişimde bulunabilir (Ilgar, 2000).

Eğitim yöneticisi liderden önce üsttür. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmek üç yolla sağlanabilir. Birincisi, eğitim girişiminin temelde ve idealleri benimsemesi ve bunların davranışa dönüşebilmesidir. İkincisi, okulun hedefleriyle üyelerin gereksinimlerini dengeleyecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve islediği bir hava yaratabilmesidir (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitim örgütlerinin temel iş göreni olan ve asıl eğitim hizmetlerini üreten öğretmenler eğitim örgütleri açısından büyük önem taşırlar. Kocabaş (2006) eğitim örgütleri için bu denli öneme sahip olan öğretmenlerin desteği olmaksızın okulda değişimin mümkün olmadığını belirterek iyi bir okul yöneticisini, değişimi öğretmenleri ile birlikte ekip olarak gerçekleştirebilen kişi olarak görür.

Okulların çağın değişen koşullarına ayak uydurabilmesini sağlayan şartlardan biri de okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışı sergileyebilmeleridir.

Öğretimsel lider, belirli bir amacı olan, eğitim süreçleri ve öğrenme kuramlarına ilişkin detaylı bilgi sahibi olan kimsedir (McEwan, 1994).

Okul liderliği alanında oldukça popüler hale gelen öğretim liderliği, okul idarecisinin asıl yerinin geniş makam odası değil sınıf, bahçe, tuvalet ve koridorlar olduğu görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Bu, okul yönetiminde yeni bir bakış açısı getirmektedir. Okul yöneticisinin zamanını sınıflarda, bahçede ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını sunmaktadır (Özden, 1998).

Liderlerin lideri olarak okul müdürleri, uygun liderlik davranışlarını sergileme konusunda dikkatli olmalıdırlar çünkü öğretmenler müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını uygun olarak gördüklerinde, bağlılıkları, mesleki katılımları ve yenilik istekleri artmakta ve öğretimsel liderlik bir açıdan da dönüşümsel bir boyuta taşınmaktadır (Marks & Printy, 2003).

Değişimi yakalama veya değişimi yaratma iddiasında bulunan her birey gibi okul yöneticileri de öğrenmeyi öğrenebilen bireyler olmalıdır. Öğretmenlere ve öğrencilere öğretimsel liderlik yapma amacıyla olan bir okul yöneticisi bilgiye ulaşma yollarını bilen, bilgiyi dönüştüren, bilgiyi kullanabilen ve aktarabilen bireyler olmalıdırlar (Şişman, 2002).

Öğretimsel Lider Olarak Sahip Olunması Gereken Roller

Eğitim yöneticisinin öğretimsel lider olarak sahip olunması gereken roller çeşitli araştırmacılar tarafından “kaynak sağlama rolü, öğretimsel olarak kaynaklık etme rolü, iletişim sağlama rolü ve görünür kişi olarak eğitim yöneticisinin rolü” olarak belirtilmiş olup, bu roller aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Kaynak Sağlama Rolü. Eğitim yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Cahng, 2001).

Öğretimsel Olarak Kaynaklık Etme Rolü. Eğitim yöneticisi, doğrudan sınıf öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir.

İletişim Sağlama Rolü. Eğitim yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon geliştirmelidir. En önemlisi vizyonun öğretmenlerin öğretimsel planlarıyla

bütünleşmesi ve bir bağlılık oluşturmasıdır. İletişimci olarak, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Özutku vd., 2008).

Görünür Kişi Olarak Eğitim Yöneticisinin Rolü. Eğitim yöneticisi, sınıf ortamında ve koridorlarda öğrenci ve öğretmenlerle etkileşimde bulunur; bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder (Çelik, 1999).

Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler

Öğretimse liderlikle ilgili yapılan araştırmaların bir kısmında, okul müdürlerin ve öğretmenlerin istenilen tarzda öğretim liderliği yapabilmek için yeterli zamanlarının olmadığını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Benzer çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin öğretimsel liderliğine mâni olan, onları sınırlayan en önemli sebeplerin yasal, kanuni ve bürokratik sınırlamalar, öğretimsellikle ilgili konulara ayrılacak ve ayrılmış zamanın azlığı ve çatışan rol beklentileri olduğu görülmektedir (Griffin, 1993).

Bunlar kadar hatta bunlardan daha da önemli bir başka sebep de müdürlerin eğitim programı ve öğretim bilgilerinin yeterli düzeyde olmamasıdır. (Hallinger & Murphy, 1987). McEvan (1994) bunlara vizyon, kararlılık ve cesaret eksikliğini de eklemiştir. Başka bir taraftan da, dünyanın farklı yerlerinde, farklı kıtalarında kıt kaynaklara sahip, gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkeler için ekonomik imkanların ve kaynakların yeterli olmayışı da önemli bir sınırlayıcı etken olarak meydana çıkmaktadır.

Öğretim liderliğini kısıtlayan bu ve benzeri faktörleri ortadan kaldırmak ya da en azından azaltmak için yapılması gerekenlerden bazılarını aşağıda değinilmiştir.

Üst sistem olan bakanlık, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin daha bağımsız çalışmasını imkanlı kılacak düzenlemeler yaparak, okulların ve okul bazında sınıfların oluşturduğu düzene daha çok kaynak ayırmalıdır. Gereksiz bürokratik işlemleri kaldırmaya yönelik değişiklikler yapmalı ve aracı üst sistemler olan eğitim müdürlüklerini ve öğretmenleri bu yönde teşvik etmelidir.

Öğretmenler ve buna bağlı olarak okul müdürleri ise; sınıfı ve okulu yönetmenin aslında eğitim programı ve öğretimi yönetme olduğunun bilincinden hareketle girişken, cesur, özverili, fedakâr ve hummalı çalışarak; genel yönetimle birlikte hareket ederek eğitim ve öğretim konusunda sürekli olarak kendini yenileştirip, yetiştirip, geliştirerek öğretim lideri olma yolunda büyük adımlar atabilirler. Başarıya

ulaşmanın ve onu yakalamanın en geçerli yolu da hiç şüphesiz kendini sürekli yenilemekle ve geliştirmekle birlikte, zamanını olması gerektiği gibi yönetmek ve öğretim liderliğine dair bulunan görevleri, sınıftaki ve yönetimdeki görevleri rutin bir şekilde bir bütün olarak planlayabilmek ve uygulayabilmekten geçer.

Örgütsel Çekicilik Kavramı

Bir kurumun olası adaylar tarafından “çalışmak için çekici bir yer” olarak nitelendirilmesi, literatürde örgütsel çekicilik ya da işveren çekiciliği kavramları ile ifade edilmektedir. Çekicilik kavramı, örgütsel çerçevede düşünüldüğünde genellikle bir örgütün çalışılmak istenecek bir yer olarak nitelendirilme derecesini yansıtır (Aiman-Smith & diğ., 2001). Yani örgütsel çekicilik kavramı ile ifade edilen bir işletmenin müşterileri ya da potansiyel müşterileri tarafından değil, potansiyel çalışanları tarafından beğenilmesi ve tercih edilmesidir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel çekicilik kavramının kesin bir tanımının yapılmadığı, genellikle “bireyin örgüte karşı pozitif tutumu.” (Aiman-Smith & diğ., 2001) ya da “örgütün çalışmak için çekici bir yer olarak görülmesi.” (Rynes, 1991’den aktaran Aiman-Smith & diğ., 2001) gibi açıklamalarla ifade edildiği görülmektedir.

Vroom’a (1966) göre örgütsel çekicilik, örgütsel özelliklerin çekiciliğine ve bu özelliklerin o örgütte bulunma ihtimaline dayanan işletmeye özgü genel bir tutumu ifade eder.

Dar anlamda örgütsel çekicilik “bu işletme için çalışmak isterim” şeklinde ifade edilen bir tutumdur (Van Hove, 2006). Judge & Cable (1997) ve Turban & Keon (1993) ise örgütsel çekiciliği kişinin bir örgüte duyduğu ilginin derecesi şeklinde kavramsallaştırmışlardır (Arbak ve Yeşilada, 2003).

Highhouse & diğ. (2003) çalışmalarında örgütsel çekicilik kavramının alanyazında işletme çekiciliği, işletmeye yönelik niyet ve işletme prestiji olmak üzere üç farklı yapı açısından incelendiğini belirlemişler ve bu yapıların örgütsel çekicilik kavramını oluşturan boyutlar olup olmadığını incelemişler ve çalışmanın sonucunda, işletme çekiciliği ve işletme prestijinin işletmeye yönelik niyet aracılığı ile işletmeyi izleme üzerinde etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Örgütsel Çekiciliğin Önemi

En doğru insanı çekmek ve seçmek örgütlerin daima ilgilendikleri bir konu olmakla birlikte (Rynes & Barber, 1990), örgütsel başarının büyük oranda örgüt çalışanlarının kalitesine bağlı olduğunun farkına varılması ve bu farkındalığın örgütleri en kaliteli çalışanlar için rekabet eder duruma getirmesi; bir örgütün potansiyel çalışanlar için nasıl daha çekici kılınabileceği, yani örgütsel çekicilik hakkındaki çalışmaların yoğunluk kazanmasına yol açmıştır (Barber & Roehling, 1993).

Çalışanların başarılarında taşıdığı önemin farkında olan kurumlar, potansiyel çalışanların kendiliğinden iş başvurusu yapmalarını beklemek yerine en nitelikli çalışanları çekmek amacıyla sistemli çabalar içine girmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çekicilik, gerek akademik çalışmalarda gerekse iş dünyasında önemi giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Öksüz, 2012).

Literatürde yapılan çalışmalarda rastlanan bazı örgütsel çekicilik tanımları şöyledir; Xiand & diğ. (2005) örgütsel çekiciliği, genel olarak kurumların potansiyel adayları çektiği bir süreç, Berthon & diğ. (2005), potansiyel bir çalışanın belirli bir örgüt için çalışırken göreceği öngörülen faydalar, Tsai & Yang (2010) adayların işleri sürdürmek ve iş tekliflerini kabul etmek konusunda istekli olması, Bratton & Gold (2000) potansiyel çalışanlar ve örgüte ilişkin imajlar, değerler ve enformasyon arasındaki olumlu etkileşim, Aiman-Smith & diğ. (2001) ise bir örgütteki potansiyel işin genel olarak algılanan cazibesi olarak tanımlamışlardır.

Yukarıda yer alan tanımlara dayanarak örgütsel çekiciliğin çalışanlarda ve potansiyel çalışanlarda işletmelerin nasıl görüldüğü ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların ve potansiyel çalışanların kurumu nasıl gördüğü, ondan neler beklediği ve ne sağlayacağını düşündüğü örgütsel çekiciliği belirlemektedir.

Seçilen bir işveren olmak, örgütsel verimlilik için gereklidir (Burke & Cooper, 2006). Doldurulması gereken pozisyonlardan daha fazla aday var olursa, örgütler seçici olabilmekte ve yüksek performanslı olabilecek kişilere iş teklifinde bulunabilmektedir. Aday havuzu, daha büyük oldukça örgüt daha seçici olabilmekte ve artan seçiciliğin daha iyi işe alımlarla sonuçlanması ve daha sonra örgütsel performansın artması beklenmektedir (Carlson & diğ., 2002).

Organizasyonlar, adayları çekebilmek için farklı iletişim kanallarını kullanabilirler. Bunlar içerisinde, organizasyon içerisinde duyuru yapılması, daha önceki iş başvuru formları/dosyalarının kullanılması, devlet iş/işçi bulma kurumları,

özel iş bulma acenteleri, kelle avcılarını (yönetici arayan danışmanlık acenteleri için kullanılan popüler bir tabir), profesyonel yapı ve ticari birlikler, internet ve basılı reklamların kullanılması temel araçlar olarak sayılabilirler (Smith & Smith, 2005). Organizasyonun ve çekilmek istenen adayların özelliklerine göre bu araçların biri veya birkaçı ile duruma özgü diğer medya araçları kullanılabilir.

Örgütsel çekicilik kavramını inceleyen bazı araştırmacılar Vroom'un Beklentiler Teorisini ele almışlardır. Örneğin Vroom (1966), bir örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdiği uygulamaların (daha yüksek maaş, kendini geliştirmek için daha çok fırsat vb.) örgütün çekiciliği ile direkt olarak bağlantılı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Schneider'in Çekme-Seçme-Yıpranma (ASA; Attraction-Selection-Attrition) modeli konsept olarak bu temele dayanmaktadır.

Kadınların erkeklere göre iş özelliklerine daha fazla önem verdikleri ileri sürülmektedir (Chapman & diğ., 2005; Thomas & Wise, 1999). Kadınlar işin yeri, ücreti gibi iş özellikleri hakkındaki bilgileri işin çekiciliğini değerlendirirken erkeklerden daha fazla kullandıkları belirtilmektedir. Bu durum kadınların eş ve anne olarak hayatlarındaki diğer rollerle çatışmalarını en aza indirecek işin yeri veya diğer faydaları erkeklerden daha fazla araştırmalarından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanmaktadır (Chapman & diğ., 2005).

Başka bir araştırmada bireylerin yaşı ilerledikçe örgütsel çekiciliğin azaldığı, cinsiyetin kadın olmasının organizasyonları daha fazla cazip değerlendirilmesinde etkili olduğu, iş tecrübesinin fazla olmasının ise organizasyonları daha çekici değerlendirilmesinde etkili olduğu öne sürülmektedir (Aiman & diğ., 2001).

Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler

Örgütsel çekiciliği açıklamaya yönelik birçok teori bulunmaktadır. Söz konusu teoriler, adayların örgüte başvurularını açıklarken örgütün özellikleri, işe alım süreci, kişinin kişiliği ve değerleri gibi birçok faktör üzerinde durmaktadır. Literatürde teoriler, aynı zamanda farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Behling & diğ. (1968) iş seçimi ile ilgili teorileri; nesnel faktörler teorileri, öznel faktörler teorileri ve kritik temas teorisi olmak üzere üç bölüme ayırmaktadır. *Nesnel faktörler teorisine* göre adayların iş kararları, somut iş ve örgüt özelliklerine dayanmaktadır. İş arayanlar, somut tekliflere göre örgütün avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirmektedir ve sonuç olarak bu değerlendirmeler adayların çekicilik algılamaları, kabul niyetleri ve nihai seçim davranışları gibi önemli sonuçlar hakkında bilgilendirici olmaktadır.

Öznel faktörler teorisi, adayların örgütün çevresinin görünüşünü değerlendirirken ihtiyaçlar, kişilik ve değerleri açısından örgütle uyumu hakkında değerlendirmeler yaptığını ileri sürmektedir. *Kritik temas teorisi* ise adayların işle ilgili karar verirken iş ve örgüt çevresi hakkında yetersiz bilgiye sahip olduğunu ve bundan dolayı karar verirken işe alım yapan kişi ve işe alım sürecinin özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir (Harold & Ployhart, 2008).

Çevresel Süreç Metateorisi. Bu metateoriye göre bazı belirsizlikler var olduğunda kişiler, gerçek çevre özellikleri hakkında bilinenlerle ilgili bilgileri işlemekte ve düzenlemektedir. Böylece çevre hakkında çekiciliğe dönüşen kendine özgü algılar geliştirmektedir. Yazarlar, çevresel süreç metateorisi içindeki teorileri “Gerçek çevre ile algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler” ve “Algılanan çevre ile çekicilik ilişkisine yönelik teoriler” olmak üzere iki bölümde incelemektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Gerçek Çevre ve Algılanan Çevre İlişkisine Yönelik Teoriler. Gerçek çevre ve algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler işaret teorisi, imaj teorisi ve sezgisel–sistemik model olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

İşaret teorisi. İşaret teorisi, örgütsel özelliklerin adaylara örgüt üyesi olma konusunda bilgi sağladığını belirtmektedir (Greening & Turban, 2000). Bu teori, tam bilgi yokluğunda adayların örgüt hakkında sahip olduğu bilgiyi örgütsel özelliklerin işareti olarak değerlendirdiğini ileri sürmektedir (Turban, 2001).

İmaj teorisi. İmaj teorisine göre adaylar, çekiciliği değerlendirirken belirli türde bilgileri daha fazla değerlendirmekte ve diğer bilgileri önemsememektedir. Bunun sonucunda kişiler, örgüt hakkında kendi izlenimlerini oluştururken seçici olarak çevrenin belirli yönlerini değerlendirmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Sezgisel–sistemik model. Kişilerin gerçek çevrenin özelliklerini nasıl algıladığı ile ilgili olan sezgisel–sistemik model, kişilerin süreçteki mesajların özelliklerine dayalı olan kişisel uygulamalarına ilişkin bilişsel süreçlere işaret etmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Algılanan Çevre ve Çekicilik İlişkisine Yönelik Teoriler. Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik teoriler Maruz Kalma Tutumu Teorisi, Beklenti Teorisi ve Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisi olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir. Maruz Kalma Tutumu Teorisine göre; bir nesneye uzun süre maruz kalınması, onun hakkında giderek artan derecede olumlu değerlendirmeler yapılmasına neden

olmaktadır (Ehrhart & Ziegert, 2005). Beklenti Teorisi ise, iş seçimi, algılanan iş teklifi yapılması ihtimalinin (beklenti), işin belirli özellikleri sağlaması konusunda algılanan ihtimalin (araçsallık) ve bu özelliklerin algılanan çekiciliğinin çarpımsal işlevini ifade etmektedir (Barber & Roehling, 1993). Diğer bir teori olan Genellenebilir Karar Alma Süreci Teorisinde kişiler kendileri için önemli olan çevre özelliklerine (lokasyon, kültür, işletmenin büyüklüğü, iş/aile politikası) ilişkin algılamalarına dayanarak en fazla tercih ettikleri işleri ya da örgütleri seçmektedir (Ehrhart & Ziegert, 2005).

Etkileşimsel Süreç Metateorisi. Ehrhart & Ziegert'e (2005) göre bu teori, çekiciliğe katkıda bulunacak kişiler ve çevreleri arasındaki uyumu ileri sürerek, kişinin ve çevrelerinin özelliklerini entegre etmektedir. Bu nedenle kişi ve örgüt arasındaki uyum, bu teorilerde merkezi ve açık bir rol üstlenmektedir. Yazarlar, etkileşimsel süreç metateorisini, ihtiyaç-baskı teorisi, etkileşimsel psikoloji olmak üzere iki başlıktan oluşan "Nesnel Uyuma Yönelik teoriler", iş uygunluğu teorisi ve çekme-seçme-yıpranma (ASA; Attraction-Selection-Attrition) teorisi başlıklarından oluşan "öznel uyuma yönelik teoriler" olacak şekilde sınıflandırmışlardır.

Kişisel Süreç Metateorisi. Ehrhart & Ziegert (2005) bu teoriyi, sosyal öğrenme, tutarlılık ve sosyal kimlik teorileri olmak üzere üç alt başlıkta incelemiştir. Sosyal öğrenme teorisi, insanların başarılı olabileceklerine ilişkin inançlarına dayanarak işe ve örgütlere çekilebileceğini ileri sürmektedir. Tutarlılık teorisine göre yüksek derecede öz saygısı olan kişiler, kendi seçim kılavuzları konusunda öngörüler kullanmaktadır ve kendi kişisel imajlarına benzer işleri tercih etmektedir. Sosyal kimlik teorisi ise çalışanların çalıştıkları örgütü daha olumlu olarak algıladıklarında kendilerini geliştirebildiklerini ve sosyal onay elde ettiklerini ileri sürmektedir (Tsai & Yang, 2010).

Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler

İnsan kaynaklarının çekilmesinin etkin bir İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinin önemli bir aşaması olduğunu ileri süren Barber & Roehling (1993), seçim, eğitim, ödüllendirme vb. insan kaynakları eylemlerinin başarıya ulaşmasında da insan kaynakları çekilmesinin etkili olduğunu belirtmektedir. İş görenleri tanımlamanın ve

çekmenin yolu, örgüte yapılan başvurularda hangi faktörlerin önemli hangilerinin önemsiz olduğunun belirlenmesidir (Örs, 2002).

Kurumsal çekiciliği etkileyen ücret, terfi imkânları, yer, kurumsal yapı, kariyer imkanları vb. pek çok etken bulunmaktadır (Mittlacher & Welker, 2010, akt. Öksüz, 2012). Turban & diğ. (1998) tarafından da belirtildiği üzere en nitelikli adaylar, işe alımda kurum aday havuzundan başvurularını çektiği zaman; seçim sisteminin etkinliğinin düşmesi nedeni ile adayları kuruma çeken etkenlerin farkında olunması oldukça önemlidir (Saltürk, 2008).

İşletmelerde örgütsel çekicilik, birçok faktörden etkilenmektedir. Dolayısıyla işletmenin farklı alanlarda başarılı ya da başarısız şekilde gerçekleştirdiği çalışmalar ve sahip olduğu özelliklerin tümü, çekiciliğini arttırmakta ya da azaltmaktadır. Van Hove & Lievens (2007) işe alımla ilgili bilgi kaynaklarının ve özelliklerinin örgütsel çekiciliğin önemli öncülleri olabileceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel çekicilikle ilgili çalışmalarda, farklı faktörlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kampüste yapılan etkinlikler ve işe alım çalışmaları (Turban, 2001), işe alım görevlilerinin/görüşmecilerin iletişim tarzı ve adayın görüşme memnuniyeti (Ralston, 1993), görüşmelere ilişkin iletişim tatmini (Ralston & Brady, 1994), işe alım stratejileri/uygulamaları ve işe alım görevlilerine ilişkin izlenimler (Rynes & diğ., 1991), işe alım görevlisinin davranışları (Turban & diğ., 1998), kurum kültürü (Burke & Deszca, 1982), kişi ve kurumun değerlerinin benzerliği (Judge & Bretz, 1992), kişi ve örgüt uyumu (Cable & Judge, 1996; Judge & Cable, 1997; Rentsch & McEwen, 2002), kurum imajı ve kurumun istihdam imajı (Belt & Paolillo, 1982; Gatewood & diğ., 1993; Lemmink & diğ., 2003; Lievens & diğ., 2005; Tsai & Yang, 2010), kurumsal itibar (Cable & Turban, 2003; Lievens & diğ., 2005), tanınırlık (Lievens & diğ., 2005; Luce & diğ., 2001), olumlu ağızdan ağıza iletişim (Van Hove & Lievens, 2007), çevre konusunda proaktif tutumlar (Bauer & Aiman-Smith, 1996), kurumsal sosyal performans/kurumsal vatandaşlık (Turban & Greening, 1997; Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000; Luce & diğ., 2001; Tsai & Yang, 2010) gibi birçok faktörün örgütsel çekiciliği arttırdığı üzerine bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çalışanların gerek şahsi, gerekse kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerin rolü bir hayli fazladır. Ancak kurumlarda şahısların ara sıra

iletişime geçmede güçlükler çektikleri, çekindikleri ya da diğer sebepler nedeniyle öteki çalışanlara yakın davranmadıkları da bilinen bir gerçektir (Demir ve Demir, 2012). Kurumlar, rekabetin hâkim olduğu günümüzde başarıyı elde edebilmek amacıyla çalışanlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmak zorunda olduklarını bilmelerine rağmen, onların sessizlik çıkmazına düşmelerine isteyerek ya da istemeden sebep olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011).

Örgütsel sessizlik kavramı alanyazına Morrison ve Milliken tarafından yapılan çalışmalarla girmiştir. Örgütsel Sessizlik, çalışanların işlerini ve kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikir, tecrübe, bilgi ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklamaları olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Sessizlik davranışına araştırmaların çoğu kişisel açıdan yaklaşırken, büyük bir çoğunluğu da örgütsel bağlamda sinerjik bir davranış olması üzerinde durmuşlardır (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli addedilebilecek problemlerle alakalı hal çaresi üretebilecek fikirlerle alakalı çok az söz söyleme veya davranışta bulunma temayülünü anlatmaktadır (Henriksen & Dayton, 2006).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların iş veya işyerleriyle ilgili teknik veya davranışsal meselelerle ilgili fikir ve düşüncelerinin iyileşme ve gelişme adına kasıtlı olarak gizlenmesi ve sessizliği olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, Örgütsel Sessizlik; Ayrıca örgütsel problemlerle ilgili görüş ve kaygıların saklanması olarak da ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik, değişime tesir edebilme kabiliyetine sahip olduğu kabul edilen kişilere, örgütsel hususlarla alakalı konularda şahsın davranışsal, bilişsel ve duygusal kıymetlendirmeleriyle ilgili olarak içten fikirlerini saklaması şeklinde ifade edilmektedir (Bayram, 2010; Vakola & Bauradas, 2005).

Bowen & Blackmon (2003), sessiz kalma sürecinin, zamanla birçok hususla ilgili olarak, iş görenin düşüncelerini ifade etme hususunda gönülsüz hale gelmesiyle kurumdaki öteki çalışanlara da sıçrayarak örgütsel düzeyde yani ortaklaşa bir tutum haline evrilebileceğini ifade etmektedir.

Yapılan çalışmalar, iş görenlerin çoğunun kurumdaki belli başlı hususları ve problemlerin farkında oldukları, kurumdaki başlıca husus ve problemlerin farkında olmalarına rağmen amirleriyle konuşmadıklarını ve bunun da bir paradoks yarattığını ifade etmektedirler (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Daha spesifik olarak bunlar, muhalif görünmenin zararları hakkındaki yöneticilerin

inançları, iş görenlerin kendi çıkarları ve kendi görüşlerinin göreceli değerinin yarattığı iklimin fikirleri açıklamadaki cesareti kırması gibi unsurlardır. Bunlara ilave olarak Morrison ve Milliken; örgütsel, çevresel ve bireysel karakteristiklerin bu inançları büyüttüğünü belirtmiştir (Hargie, 2006).

Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi

Örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir iş olarak niteleyen Morrison ve Milliken, iş görenlerin muhtemel bir sessizlik ortamında seçimlerini sessiz kalma istikametinde kullanacaklarını ve bu minvalde örgütsel sessizliğin kurumun inkişafı ve büyümesi açısından negatif olabileceğini ifade etmiştir. (Çakıcı, 2007).

Piderit & Ashford'a (2003) göre, yöneticiler herhangi bir sorunu veya durumu düzeltmenin en iyi yolunu her zaman aramaktadır. Bunu gerçekleştirmenin en önemli adımı, çalışanların tüm görüş ve fikirlerini sessiz kalmadan açıkça söyleyebilmelerinin gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Milliken & Morrison'a (2003) göre, yöneticilerin sessiz kalmayı tercih etmeyenlere tepkileri bu çalışanların tercihlerini etkilemektedir. Sessizlik, genel olarak çalışanlar tarafından tercih ediliyor gibi görünmektedir.

Sessizlik, bazı kuruluşlar tarafından istenmez olarak algılanırken, bazı kuruluşlar sessizliği bir dezavantaj olarak algılamamaktadır (Mcgovan, 2003). Birçok araştırmanın sonuçları, genel olarak, organizasyon yöneticilerinin farklı fikirlere tolerans göstermediğini göstermektedir. Korku ve korkutma kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar sessiz kalıyor, bu nedenle şirket politikalarına ve idari güçlere müdahale etmekte isteksiz kalıyorlar. Bu, üst yönetimle iletişime geçmek bile istemeyenlere neden olacaktır. Özellikle kamu kurumlarında fikirler ve işler daima üst yönetimle sınırlıdır (Clapham & Cooper, 2005).

Sessizliğin değişik alanlarda birbirinde farklı manalarda kullanılmaktadır. Mesela, Psikolojide “içine kapanma”, “özgüvensizlik belirtisi”, sosyolojide “toplumsal suskunluk” gibi genelde negatif bir durum olarak vasıflandırılmaktadır. Etik ve felsefe alanyazında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu yapılmak, iletişim konusunda ise, sosyal etkileşimin ciddi bir ögesi olmasından dolayı sessizliğe pozitif bir yaklaşımın da gerekliliği ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010).

Sessizlik farklı alanlarda birbirinden farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin, psikolojide “içine kapanma”, “özgüvensizlik belirtisi”, sosyolojide

“toplumsal suskunluk” gibi olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Etik ve felsefe literatüründe sessizliğin uygun ve önemli olduğu, iletişimde de ise, çünkü sosyal etkileşimin önemli bir unsuru olduğu gerekçesi ile sessizliğe olumlu bir yaklaşım söz konusudur (Çakıcı, 2010).

Anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, sessizliğin doğası karmaşık, anlaşılması zor, örtük ve yoğun anlamlar içermesinin yanında kişinin motivasyonuna bağlı olması nedeniyle sessizliği anlamak zorlaşmaktadır. Dolayısıyla sessizliğin çeşitli durumlara göre farklı anlamları olabilmektedir.

Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde seslilik ve sessizliğin tarihsel açıdan incelenmesi üç başlık altında ele alınabilir. Birincisi 1970 ve 1980 yılları arasında yapılan çalışmaları içeren ve “İlk Dalga” dalga olarak adlandırılan dönem, ikincisi 1980 ve 2000 yılları arasında yer alan ve “İkinci Dalga” olarak adlandırılan dönem, üçüncüsü de, 2000 yılından günümüze yapılan çalışmaları ele alan ve “Mevcut Dalga” olarak adlandırılan dönemdir.

İlk Dalga. 1970’li yıllardan 1980’li yılların ortalarına doğru sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan araştırmacılar, örgütlerde seslilik ve sessizliğin birkaç değişik yapıda olduğunu fark ettiler. Bu ilk çalışmalar arasında; seslilik ve sessizliği kategorize etme çabaları, MUM etkisi çalışmaları ve bir sessizlik sarmalı analizi bulunmaktadır. Bu bağlamda, Albert Hirschman 1970 yılındaki çalışması ile sessizliği örgütsel doyumsuzluğa bir reaksiyon olarak değerlendiren ilk sosyal bilimcidir. Hirschman tüketicilerin tatminsizliğe iki değişik yolla reaksiyon gösterdiklerini ileri sürmüştür: çıkış (yani örgüt ile bağını kesme) ve seslilik (yani, şikâyet etme ve değişikliğe yöneltmek amaçlı etkin teşebbüs). Hirschman sesliliği, “ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırarak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç kullanma niyetiyle destek talep etmek veya kamuoyunu manipüle etmeyi hedefleyen değişik bir takım aksiyon ve protestolar gibi, değişiklik için her tür girişim” olarak tanımlamaktadır (Brinsfield, 2009).

İkinci Dalga. 1980’lerin ortaları ve 2000 arasında, seslilik ve sesliğe olan ilgi, işpiyonculuk, prensipli örgütsel muhalefet, sorun-satışı ve söylenme gibi birtakım yeni yapılarla birleşerek, kayda değer biçimde arttı. 1990’ların sonunda sessizlik ile ilgili iki önemli yapı yayınlandı; sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama. Bu

gelişmeler, sessizlik yapısına ilginin arttığını ortaya koydu. Dutton ve Ashford'ın 1993 yılındaki çalışmalarına göre konu-satışı, 'bireylerin' diğerlerinin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışlarıdır". Sosyal problem teorisi, etki yönetimi üzerine araştırmalar ve yukarı etkiden istifadeyle yazarlar; örgütsel şartlarda sorunların nasıl stratejik hale geldiğini açıklayan bir çerçeveye sunmuşlardır (Brinsfield & diğ., 2009).

Mevcut Dalga. Yüzyılın başından bu yana, "sessizlik ve seslilik" alanında çalışmalar yönetim ve organizasyon literatüründe önemli ölçüde artmıştır. Özellikle "sessizlik" literatürde popüler bir yer edinmiştir. Örneğin "Journal of Management Studies" dergisinin bir sayısı sadece bu konuya ayrılmıştır. Son araştırmaların ortak noktası; sessizliğin, sesliliğin olmaması anlamında ele alınmasıdır (Brinsfield & diğ., 2009). 2000 yılından sonra yapılan çalışmaları içeren bu dönemde önemli çalışmalar yapılmış, ilk ve ikinci dalga olarak adlandırılan dönemlerdeki çalışmalar ilerletilmiştir.

Sessizlik Türleri

İş görenlerin kasıtlı ve istekli olmalarından, görüş ve fikirlerini kendilerine saklama isteklerinden ortaya çıkan Örgütsel Sessizlik kavramı, farklı kurum türlerinde kendini gösterebilir. Bazen, başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendine koruma uğruna, bazen fikirlerini belirtmesinin herhangi bir değişiklik oluşturmayacağına dair inancı ve bazen de diğerlerini düşünerek hareket etme isteği sebebiyle, "örgütsel sessizlik" olarak adlandırılan kavram oluşabilir.

Farklı durumlarda ortaya çıkan sessizlik kavramı için farklı beklentilere bağlı olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılabilir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğe ilişkin literatür incelendiğinde, Pinder & Harlos (2001) gibi bazı araştırmacıların ikili, Dyne, Ang & Botero (2003) gibi bazı araştırmacıların ise üçlü bir sınıflandırma yaptığı görülmektedir.

Pinder ve Harlos geliştirdikleri bu iki sessizlik türüne "pro-sosyal sessizlik" olarak adlandırdıkları üçüncü bir tür eklemiştir (Pinder & Harlos, 2001 s. 349). Çakıcı, araştırmalarında, bu üç sessizlik türünü "kabullenici", "korumacı" ve "korunmacı" olarak adlandırarak "sessizliğin 3 K'sı" tabiriyle literatüre sokmuştur (Çakıcı, 2008). Bu çalışmada, yapılan tanımlamalar kapsamında, sessizlik türleri üç farklı sınıflandırma altında incelenmiştir.

Kabullenici Sessizlik. “Kabullenici sessizlik”, iş görenlerin, belirli bir sorun veya olay hakkında meydana gelen gelişmeleri kabul etmeyerek durumla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Dyne & diğ., 2003). Bu tür bir sessizliği kabul edenler mevcut durumu kabul etmeye isteklidir, herhangi bir düzeltme yapmaya kalkışmaz ve görüşlerini net bir şekilde ifade etmeye çalışmaz. Bu sessizlik biçiminde, kasıtlı pasif davranış ve ilgisiz davranışlar söz konusudur (Çakıcı, 2008).

Korumacı Sessizlik. Dyne & diğ. (2003) tarafından geliştirilen bu türe göre, çalışanlar, işbirliğine dayalı veya işbirlikçi nedenlerden dolayı kurum veya diğer kişiler için faydalı olma amacıyla bir konu hakkındaki görüş, fikir ve bilgilerini ifade etmemektedir.

Korunmacı Sessizlik. İş görenlerin bir husus, durum veyahut bir problem hakkındaki düşüncelerini ifade ettiğinde karşılaşılabileceği tepkilerden çekinmesine bağlı olarak kendini korumak için düşüncelerini, fikirlerini ve düşüncelerini gizlemesi biçiminde tanımlanabilir (Dyne & diğ., 2003). Pinder & Harlos (2001) ise bu tür sessizliği, bilinçli olarak sessiz kalmayı seçtiği için açık bir şekilde konuşmanın olası sonuçlarından korktuğu için bilinçli olarak sessiz kalmayı seçmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Bunlara ilave olarak bir takım sessizlik sınıflandırmaları da mevcuttur;

Sobkowiak’ın Sessizlik Sınıflandırması. Sobkowiak, sessizliği, Akustik ve Pragmatik olmak üzere ikiye ayırmış ve bu temel üzerine sınıflandırmıştır. Sobkowiak’a göre akustik sessizlik, “ses dalgalarının eksik olduğu ortam” olarak tanımlanırken; pragmatik sessizlik ise “stratejik amaçlara veya fayda elde etmeye yönelik amaçlar ile ilgili ses çıkarma yokluğunu yansıtır ve bu durum da insandan kaynaklanır” (Pinder & Harlos, 2001).

Bruneau’nun Sessizlik Sınıflandırması. Bruneau, sessizlik sınıflandırmasını pragmatik sessizliğe dayandırmıştır. Bruneau’a göre pragmatik sessizlik, insanların zaman zaman sahip oldukları düşünceleri dile getirmeyi tehlikeli bulmaları ve bu nedenle kasıtlı olarak örgüt içerisinde ses çıkarmaktan kaçınmaları gibi, genellikle stratejik bir amaç doğrultusunda yapılan bir sessizlik tercihinin anlatılmaktadır (Pinder & Harlos, 2001).

Pinder ve Harlos’un Sessizlik Sınıflandırması. Yazarlar, sessizliği, “pasiflik” ve “razı olma” olmak üzere iki şekilde sınıflandırmışlardır. Her iki tür arasındaki farkı ise şu sekiz boyut açısından açıklama yoluna gitmişlerdir. Bunlar: gönüllülük,

bilinç, kabul, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygular (Pinder & Harlos, 2001).

Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması. Van Dyne vd., Pinder & Harlos tarafından ortaya konan sessizlik sınıflandırmasını temel alarak sessizlik kavramını, “razı olma”, “savunma” ve “prososyal” olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmıştır (Van Dyne & diğ., 2003).

Park ve Keil'in Sessizlik Sınıflandırması. Yazarlar sessizlik kavramını üç sınıfta toplamıştır, “bilinçli sessizlik”, “savunma sessizliği” ve “toplumsal sessizlik”. Bilinçli sessizlik, iş görenlerin örgüt içerisinde kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih ederek, örgüt ile ilgili sorunlar ve bunlara yönelik görüşlerini dile getirmemelerini ifade ederken, savunmalı sessizliği iş görenlerin, örgütsel menfaatlerini korumak ve örgüt içerisinde herhangi bir çatışma hali meydana getirmemek amacıyla sessiz kalmayı seçmeleri olarak ifade etmiştir. Toplu sessizlik ise, iş görenlerin hep birlikte aldıkları kararlar neticesinde, sahip oldukları düşüncelerini dile getirmeyerek, sessiz kalmayı seçmeleri olarak tanımlanmıştır (Altınöz ve Çöp, 2012).

Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri ya da süreç içerisinde aldıkları sessizleşme kararlarını ifade edebilecekleri değişik kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

Bilişsel Çelişki Teorisi. Leon Festinger tarafından geliştirilen bu teori, insanların bilişsel plandaki çelişkili bir duruma yol açan biliş, davranış ve duygulardan kaçınarak bilişsel öğeler arasında tutarlılık oluşturmaya çalıştığı fikrine dayanmaktadır (Festinger, 1997).

Planlı Davranış Teorisi. 1991 yılında Icek Ajzen tarafından geliştirilmiş olan bu teoriye göre bireyleri belirli bir şekilde davranış göstermeye iten şey, onların belirli tarzlardaki eylemler ile ilgili niyetleridir. Ajzen'e (1991) göre, bir bireyin, belirli bir davranışı sergilemeye ilişkin tutumu ne kadar olumlu ise ve sosyal baskı ve davranışlar üzerinde algılanan kontrol ne kadar fazla ise, bu durumda bireyin, bu davranışı sergilemeye ilişkin niyeti de o kadar güçlü olacaktır.

Duygusal Olaylar Teorisi. Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Teorisi, iş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarını incelemek suretiyle duyguların ve modların, bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir teoridir (Weiss & Cropanzano, 1996).

Atfetme (Nedensellik) Teorisi. Bu teori, bireylerin kendilerinin veya diğere bireylerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecini ifade etmektedir (Can vd., 2006). Bu teoriye göre bireyler öncelikle nedenleri belirlemede, ardından bundan sonraki davranışlarını, belirledikleri bu nedenler üzerine temellendirmekte ve son olarak da sürecin tamamını yönlendiren genel ilkeler ve kurallar oluşturmaktadırlar (Duman, 2004).

Fayda-Maliyet Analizi. İş görenler, örgüt içerisinde sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışlarına karar verirken Fayda-Maliyet Analizini kullanabilirler. Onlar, ses çıkarma davranışını tercih ettiklerinde kazanabilecekleri faydalara karşı, bu ses çıkarma davranışının muhtemel bedelini hesap ederek Fayda-Maliyet Analizini uygularlar (Premeaux, 2001).

Beklenti Teorisi. Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bu teori, bir bireyin gayreti, performansı ve yüksek bir performans düzeyi ile ilişkili olarak elde edilebilecek kazanımların ne derece arzulandığı temeli üzerine bina edilmiştir. Bu süreçteki kilit nokta, kişilerin, motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır (Bateman & Zeithaml, 1990)

Kendini Gözlemeleme. Kendini Gözlemeleme, insanların içerisinde buldukları koşullara uyum sağlamak amacıyla kendi davranışlarını gözlemlediklerini ifade etmektedir. Kendini gözlemeleme davranışı, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendilerini göstermelerinin, buldukları grup içerisindeki halini gözlemeleme, kendisini gruba göre inceden inceye ayarlama ve denetlemenin ölçüsüyle alakalı bir davranıştır (Greenberg & Baron, 2003).

Abilene Paradoksu. Abilene Paradoksuna göre insanlar, buldukları grupta kendi düşünce ve fikirlerinin, grupta yer alan diğere insanlar tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul edilmeyeceğini düşünebilirler. Bu durumda kişi, kendi düşüncesinin, gruptaki diğere kişilerin genel olarak benimsedikleri düşünceye uymadığına inanmakla birlikte, bu genel düşünce yapısına itiraz etmeyerek sessizleşir ve buna uyma yönünde bir eğilim gösterir. Dolayısıyla insanlar sessizleşerek, örgütte egemen olan ortak sese uyum gösterirler ve ona hizmet ederler (Harvey, 1988).

Mum Etkisi. Mum Etkisi, insanların olumsuz olarak kabul ettikleri bilgileri ya da haberleri iletme konusundaki isteksizlikleri olarak ifade edilebilir. Söz konusu isteksizliği meydana getiren unsurlar ise bireylerin işyerlerindeki ilişkilerinin zedelenmesi, üst yönetimden çekinmeleri ya da olumsuz bilgi veya haberden

sorumlu tutulmaktan korkmalarıdır. Örgüt içerisindeki unvan ve güç farklılıkları da bu etkiyi arttırabilmektedir (Brinsfield, 2009).

Sağır Kulak Sendromu. Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan “Sağır Kulak Sendromu”, iş görenlerin tatminsizliklerini doğrudan ve açık bir biçimde dile getirmelerine engel olan örgütsel bir kuraldır (Pinder & Harlos, 2001). Bu sendrom, örgüt içerisinde kalıplaşmış bir kural olarak iş görenlerin, sözü edilen şekilde bir davranış sergilemelerine neden olabilmektedir.

Sessizlik Sarmalı. Noelle-Neumann tarafından (1974, 1985, 1990) geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi insanların gerçek düşüncelerini ifade ederken nasıl karar aldıklarını incelemiştir. Bu teori, medya ve kişilerarası fikirler gibi dış güçlerin kişisel görüşlerin bildirilmesine etkisinin ne olacağını belirlemeye çalışmıştır (Bowen & Blackman, 2003).

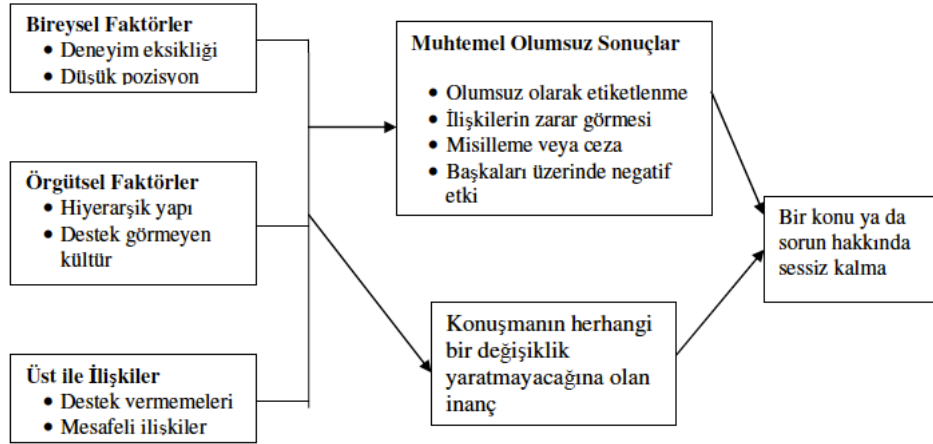
Nezaket Teorileri. 1987 yılında Penelope Brown ve Stephen Levinson tarafından geliştirilen ve insanın merkeze alındığı bu teoride iletişim, potansiyel olarak tehlikeli ve uyuşmaz olarak görülmektedir. Nezaket teorisinin temel düşüncesi “yüz ifadesi”dir. Brown ve Levinson, “yüz ifadesi”ni, toplumun her üyesinin kendinde olmasını talep ettiği “umumi imaj” olarak tanımlar ve onlara göre yüz ifadesinin birbiriyle ilişkili iki görünüşü vardır. Bunlar, olumlu nezaket ve olumsuz nezaket olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, bir kurumda meydana gelebilecek önemli sorunlara, durumlara veya olaylara ve çalışanların hiçbir şey söylememesi ya da yapmasına ilişkin kolektif bir durum olarak görülmektedir (Henrikson & Dayton, 2006). Öte yandan, bir kurumun başarısı için kritik öneme sahip olan değişim, orijinal fikirler üretme ve öğrenme gibi kavramlar çalışanların katkısı ve uyumu ile gerçekleştirilebilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Bu manada Çalışanların sessizlik davranışına neden olabilecek faktörlerinin belirlenmesi ve buna yönelik çabaların gösterilmesi önem kazanmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2’de Milliken vd. tarafından geliştirilen ve iş görenlerin herhangi bir konuyla alakalı sessiz kalmayı seçmelerine yönelik bir model sunulmuştur (Milliken & diğ. 2003).

Şekil 2

Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model (Milliken & diğ., 2003)



Şekil 2 incelendiğinde, sessiz kalmanın “bireysel”, “örgütsel” ve “üst ile ilişkiler” olmak üzere üç farklı faktör grubundan etkilenecek şekilde oluştuğu görülmektedir. Bu faktörler nedeniyle ortaya çıkan sessizliğin, çalışanın olumsuz biri olarak etiketlenmesi, ilişkilerin bozulması, güven ve saygı ortamının bozulması, işini kaybetme ya da isten çıkarma gibi misilleme ve cezalara neden olması vb. olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bunun yanında bireyin, konuştuğu zaman herhangi bir değişimin veya farklılığın olmayacağına dair inanca sahip olması da düşünüldüğünde sessiz kalma davranışı gerçekleşmektedir (Milliken & diğ., 2003).

Morrison & Milliken (2000), çoğu kurumda çalışanların sessizliğini artıran ve geliştiren gizli sorunlara veya sorunlara ilişkin baskı unsurlarının bulunduğunu belirtmiştir. Bu baskılar yöneticilerden, çalışanlardan, kurumlardan veya kültürel faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

İş görenlerin sessizlik davranışı bir itaatsizlik, stres ve sinizm döneminden sonra gelişir. İş görenlerin sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında olumlu bir ilişki vardır. Yöneticilere güvenmemeye durumuna bağlı olarak, üstleriyle konuşurken, sahip oldukları bilgileri sansürleyerek iletirler (Liu & diğ., 2009).

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak literatürdeki birçok çalışmada örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan pek çok neden açıklanmıştır. Söz konusu nedenler, bu çalışmada “Yönetimsel Nedenler”, “Bireysel Nedenler” ve “Örgütsel Nedenler” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

Yönetmel Nedenler.

Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu. İnsanlar, genellikle negatif geribildirimler almaktan imtina ederler. Böyle bir olumsuz geribildirime muhatap olduklarında ise, söz konusu geribildirimini görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirimini kaynağının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Üstlerden çok, astlardan olumsuz geribildirimler alınması durumunda, buna ilişkin bilginin doğruluğunun az olduğu ve meşru olmadığı düşünülür. Böylesi durumlar, üstlerin gücünü ve inanılrlılığını tehdit eden durumlar olarak ifade edilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Yöneticilerin Örtük İnançları. Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan biri, iş görenlerin kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir teşvik ya da yaptırım uygulanmaması durumunda, örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilirmez olacakları inancıdır. Diğer bir inanç ise, yönetimin, örgüt yararına en iyi olanı bileceği kendilerinin bileceği inancıdır. Son inanç da örgüt içerisinde birlik, anlaşma ve uzlaşma olmasının, örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi olduğu, aksine örgüt içerisindeki uyuşmazlığın ve muhalefetin ise tehlikeli olduğu ve bu tip durumlardan uzak durulması gerektiği yönündeki inançtır (Morrison & Milliken, 2000).

İş Görenlerin Görevlerini Suiistimal Edeceği Korkusu. İş görenler; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddetin yanında işyerinde yaygın olarak dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğrayabilirler (Robinson & Greenberg, 1998). Edwards & diğ. (2009), iş görenlerin suiistimaline ilişkin olarak örgütlerde yasadışı, ahlak dışı ve kanunsuz olarak algılanan iş gören davranışlarını açıklamış ve bu tür davranışlar sergileyen iş görenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma nedenlerini incelemiştir.

Bireysel Nedenler.

Yöneticilere Güvenilmemesi. Örgüt yöneticilerine karşı iş görenlerin algıladığı güven eksikliği, yöneticilerin iş görenlerini yalnızca kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri, en iyisinin yöneticiler tarafından bilinebileceği inancı ve dolayısıyla bu tarz yöneticilerin, iş görenlerine güvenmemeleri, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Slade, 2008).

Konuşmanın Riskli Görülmesi. İş görenler, kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt ile ilgili konularda tartışmaya girmenin ve açık bir biçimde ses çıkarmanın riskli olduğu düşüncesindedirler (Premeaux & Bedeain, 2003).

Dışlanma Korkusu. İş görenler, şikayetçi ya da problem çıkarıcı kişiler olarak algılanabileceklerini ve bu nedenle de dışlanma ile karşılaşabilecekleri düşüncesine sahip olduklarından sessizliği tercih edebilmektedirler (Milliken & Morrison, 2003).

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu. İş görenler, birlikte çalışmakta oldukları iş arkadaşlarıyla alakalı negatif bir bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından kaygı duymaktadırlar (Morrison & diğ., 2003).

Geçmiş Deneyimler. İş görenler, yalnızca denemeler ve kötü tecrübeler ile değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmaları ve kendi gözlemleri konularında da sessiz kalmayı öğreniyorlar (Morrison & diğ., 2003).

Kişilik Özellikleri. Örgütlerde iş gören davranışlarını etkileyen bazı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu bu kişilik özellikleri; denetimin kaynağı, Makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, kendini gözlemeleme gibi sıralanabilir (Can vd., 2006).

Örgütsel Nedenler.

Örgütsel Kültür. Örgütsel kültür, iş görenlerin sahip oldukları görüşlerini, yöneticilerine aktarma kararlarında etkin bir rol oynamaktadır (Ashford & diğ., 2009). Örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, yalnızca problemler ve sorunlar ile ilgili değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha fazla iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirler ile ilgili olarak da iş görenlerin görüşlerini açık bir biçimde söylemekten kaçınmalarına ve kendilerini savunma duygusunu hissederek sessizleşmelerine yol açmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Adaletsizlik Kültürü. İş görenler, örgüt içerisinde adaletten yoksun olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığını kabul ettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan iş görenler ile adaletsiz bir biçimde davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, iş görenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

Sessizlik İklimi. Örgüt çalışanları arasında ortaklaşa olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi, doğruları bilen fakat bunları ifade edemeyen bir iş gören

topluluğunu meydana getirmektedir ve bu durum da her iki tarafında motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Henriksen & Dayton, 2006).

Örgütsel İletişim. Örgüt içerisinde iş görenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve psikolojik açıdan kendilerini emniyette algılamaları ile yönetimin iletişime açık olması arasında “pozitif” bir bağ mevcuttur (Botero & Dyne, 2009). Aynı zamanda bu güven ortamı, iş görenler arasındaki iletişimin sıklığını ve süresini de etkiler ve böylece sosyal ilişkilerin daha fazla gelişmesine de olumlu bir katkı yapar (Ruppel & Harrington, 2000).

Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanlar bilinçli ve amaçlı olarak sergiledikleri “sessiz kalma davranışlarını” değişik şekillerde göstermektedirler. Kendilerine verilen görevleri itiraz etmeden ve sorgulamadan kabul ettikleri, zaman zaman hiç problem yokmuş gibi hareket ettikleri ve diğer çalışanlar gibi olmaya çalışarak göze batmak istemedikleri söylenebilir (Bildik, 2009). Çalışanların sessizlik türleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Çalışan İtaati. Örgütsel koşulları kökten bir kabullenışı, vaziyeti sorgusuz bir şekilde kabullenmeyi ve mevcut diğer seçeneklerin sınırlı farkındalığını anlatır. İtaatkar iş görenler sessizliklerinin biraz daha az farkındadırlar ve değişime karşı sessiz muhalefetlerinden daha az hazırlıklı veya daha az isteklidirler (Bildik, 2009).

Sağır Kulak Sendromu. “Örgütsel hareketsizlik” olarak da ifade edilmektedir. İş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmekten kaçındığı örgüt normudur (Pinder & Harlos, 2001).

Pasif Kalma ve Razi Olma. Gerçekleştirilen çalışmalarda, sessizliğin, “ilgisiz”, “geri çekilen”, “destekleyici” ve “anlamsız” olmak üzere dört tipinin mevcut olduğu belirtilmiştir. Destek konusunda motive etmek için kafa sallamak veya gülümseyerek onaylamak bu tiplere örnek olarak verilebilir (Pinder & Harlos, 2001).

Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme. Van Dyne vd., sessizliğin “koruma”, “çekilme” ve “başka davranışlara yönelme” şeklinde de kendisini gösterebileceğini ifade etmişlerdir (Van Dyne & diğ., 2003). Çalışanların bir konu hakkında konuşmaları, işle ilgili düşünceler ve çözümlerle ilgili seçenekler hakkında konuşmalarının tehlikeli veya riskli olması, sorunların çözümüne müdahale eder ve onları engeller. Fikrini ifade etmenin bir fark oluşturmayacağı düşüncesi, kurumlarda

memnuniyetsizlik, terfi alamama, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlarla değişimi önleyen ya da değişimi yavaşlatan durumlara yol açması, çalışanların edilgen davranmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009).

Sessizliğe Yönelik Tutumlar

Çalışanların sessizliğe yönelik göstermiş oldukları yedi tarz tutum aşağıda açıklanmıştır.

Çoğulcu Cehalet. Çoğulcu cehalet, kişilerin bazı durumlarda davranışlarını başkalarına benzettiğini fakat bu çok benzer davranışların temelinde farklı tutum ve duyguların bulunduğunu ifade eder. Çoğulcu cehalet, kişilerin gerçek duygularını ve inançlarını, utanç duyma ve sosyal olarak onaylanmama korkusu nedeniyle gizlemesine dayanır (Brinsfield, 2009).

Sorumluluğun Dağılması. Darley & Latane (1968) ilk defa 1968 yılında bu kavramı ortaya koymuşlardır. Kişiler bir gruba katıldığı zaman, yalnız başına yaptıkları faaliyetlere göre gruptaki faaliyetlerinde daha az sorumluluk hissetmeleri bu kavramı ifade etmektedir (Henriksen & Dayton, 2006).

Susma Etkisi. Susma etkisi, insanların kötü haberlerin iletişimi konusunda isteksiz davranmasını ifade etmekte olan bir kavram olarak açıklanabilir (Schermerhorn & diğ., 2011). Susma etkisi, kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmekten rahatsız olacağı için kişilerin olumsuz bilgiyi iletmek istememesine dayanır.

Abilene Paradoksu. Abilene paradoksu, Harvey tarafından 1974 yılında ortaya atılmıştır. Grup iletişiminin çökmesine yol açan bu paradoksta, grubun her bir üyesi kendi tercihinin zıttı olan grubun toplu hareketine hatayla inanmakta ve bu nedenle de itiraz etmemektedir (Brinsfield, 2009).

Grup Düşünü. Grup düşünü, üyelerinin birbirine bağlılığı yüksek seviyede olan gruplarda oybirliği ile bir karara varma arzusunun makul karar almanın önüne geçmesi durumudur (Hogg & Vaughan, 2007).

Bağlılık ve İlgisizlik. Hirschman tarafından 1970 yılında gerçekleştirdiği çalışmada; ayrılma/çıkış, ses ve bağlılık kavramlarını, örgütün üyelerinin tatminsizliğe karşı verdiği davranışsal tepki olarak tanımlamıştır. Özellikle, yüksek bağlılığın ses ile ilgili olduğunu ve düşük düzeyli bağlılığın ise ayrılma/çıkış ile ilgili olduğunu ifade etmiştir (Brinsfield, 2009).

Sosyal Dışlama. Sosyal veya ilişkisel dışlam Williams tarafından, genellikle kişileri dışarıda tutan ve umursamayan bir durum olarak açıklanmaktadır. Bununla

beraber sosyal dışlama ve sessizlik son on yılda örgüt biliminde ilgi gösterilen konular arasına girmeye başlamıştır (Greenberg & Edwards, 2009).

Örgütsel Sessizliğin Olası Etki ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin nedenlerinin ve sonuçlarının bilinmesi örgütlerin, örgütsel sessizlikle mücadele edebilmelerinde bir harita sunmaktadır. Bu neden ve sonuçlar çerçevesinde bir takım kurumsal önlemler alınarak sessizlik ikliminin gelişmesi önlenebilir (Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin hem çalışanlar için hem de örgüt açısından uzun vadeli ciddi sonuçları olabilmektedir.

Kurumlarda sessizlik davranışı sadece bireyler için değil kurumlar için de olumsuzdur. Sessizlik davranışının öncelikle çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Bireysel seviyedeki bu düşük performans olgusu, kurum içinde zaman içinde yayılacak ve günümüz rekabet koşullarında hayatta kalmayı hedefleyen kuruluşların rekabet avantajını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel etkileri ve sonuçlarına aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları. Genel olarak konuşmanın faydası toplumsal düzeyde iken, zarar çoğunlukla bireysel düzeydedir. Kişi, konuyu kamu yararı veya kurumun yararı adına gündeme getirir, ancak itibar kaybı, aşağılanma veya sorunlu olarak etiketleme gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalır (Çakıcı, 2008).

Milliken & diğ.'nin (2003) yapmış oldukları araştırmaya göre; sonuçlarına göre; Yöneticilerin ve çalışanların %85'inden fazlası sessiz kaldıklarını ve işle ilgili en az bir konuda konuşamadıklarını itiraf etmişlerdir. Çalışanların yüz yüze kaldığı, iletişim kurmamasından kaynaklanan sorunlar hakkında kasıtlı bir sessizlik oldukça maliyetli olabilir ve kuruma olumsuz yansımaları olabilir (Morrison & Milliken, 2000)

Sessizliğin olumsuz etkilerinden dolayı, çalışanlar işyerindeki sorunları ve endişeleri hakkında açıkça konuşma konusunda kendilerini güçsüz hissedebilir ve bilinçli olarak bilgi paylaşmamayı seçerek kritik iletişimi içsel olarak bastırabilirler. Ayrıca, sorunlar hakkında konuşmamak ve fikirlerini açık bir şekilde ifade etmek; düşük tatmin, aidiyet, güven, takdir ve destek, bağlılık ve motivasyonla sonuçlanan bilişsel uyumsuzluk duygularına yol açabilir. Sonuçta, iyi olduğu ve bildiği

konularda sessiz kalmaları, çalışanların acı çekmesine ve acizlik duygusuna yol açıp kendilerinin değersiz olduklarını hissetmelerine sebep olabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005; Erenler, 2010; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Çakıcı, 2008; Ülker ve Kanten, 2009).

Bu etkiler, kendisini öğrenilmiş çaresizlik olarak gösterebilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar konuşmanın zamanla hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanarak, örgütsel değişim çabalarıyla uğraşmaya daha az eğilimli olacak ve bu nedenle sessiz kalmak isteyeceklerdir.

Çalışanlar örgütsel kararlarda kendi fikir ve önerilerinin dikkate alınmasını ister. Çünkü kararlara katılım sayesinde çalışanlar kendilerini değerli hissederler. Çalışanların görüş ve önerilerine değer veren süreçler, çalışanların örgütün üyesi olarak değer kazanmasına neden olabilir ve bu durum örgütün performansında artışlara yol açabilir (Morrison & Milliken, 2000).

Briensfield (2009)'a göre; çalışanın sessizliği çalışan performansını ve dolayısıyla örgütsel performansı etkiler. Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından biri olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik türleri çalışan performansını olumsuz yönde etkilerken örgüt yararına olan sessizlik çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Önceden belirtildiği üzere; örgütsel sessizlik, iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinde etkilidir. Oliver (1990) ayrıca, bu faktörlerin işgücü devir oranını, stres düzeyini ve iş için gösterilen çabaları da etkilediğini belirtmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında farklılıklar olsa da, bunların örgütsel sessizliğin sonucu olduğunu iddia eden çalışmalar vardır (Vakola & Bouradas, 2005; Morrison & Milliken, 2000).

Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları. Sessizlik, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğin artmasına neden olduğundan, kuruluşlara son derece zarar vermektedir. Örgüt için istenmeyen birçok davranışa neden olur, devamsızlık ve işgücü devir oranını artırır. Sessizlik davranışı bir kuruluşta görülmeye başlarsa, öncelikle iletişim zarar görür ve bu da kuruluşun genel işleyişinin aksamasına neden olur. Zaman içinde sessizlik, çalışanların mesleklerine, işverenlerine ve işlerinin kalitesine kayıtsız kalmasına neden olabilir. Bu durum örgüt fonksiyonlarının bozulmasına ve finansal kayıplara yol açmaktadır (Bagheri & diğ., 2012).

Morrison & Milliken (2000)'e göre; sessizliğin en önemli örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının olmaması, olumsuz geri bildirimlerin önlenmesi, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlara tepki verilmemesi şeklinde sıralanmaktadır.

Karar verme sürecinde, örgüt üyeleri sürece katılabilir ve hatta bu süreci başlatabilir. Bu, morali yükselten ve kurum içindeki kararlara verilen olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir (Barçın, 2012). Ancak, kuruluştaki sessizlik hüküm sürdüğü zaman, bu durumun avantajlarından yararlanılamaz, çalışanların motivasyonunda bir kayıp ve hatta bir azalma olur.

Strateji oluşturma konusundaki araştırmalarda; üst yönetim arasında farklı ve çelişkili görüşlerin mevcut olması, şirket performansı ve karar kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması söz konusudur. Bu çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin karar verme ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (Barçın, 2012).

Kuruluşların hatalarını ve eksikliklerini tespit etmek için gereken geri bildirim sistemleri, sessizliğin olduğu kuruluşlarda sağlıklı bir şekilde çalıştırılmaz. Kuruluşlar için hayati önem taşıyan bu geri bildirimler, astlar tarafından sağlanmadığında ya da verilmediğinde, kuruluşlar mevcut durumlarını öğrenemez ve böylece etkinlik ve verimlilik düşer (Milliken & Morrison, 2003). Çünkü özellikle olumsuz geribildirim yoksa, hatalar tekrar etme eğilimindedir ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmadığından bu durum daha da karmaşıklaşmaktadır (Barçın, 2012).

Bir kurumda sessizlik kültürü hâkim ise, o kuruluş çalışan bulma gibi önemli bir konu bulmakta zorluk çekecektir. İnsanlar, özgürce konuşamayacakları veya konuşturulmayacaklarına inandıkları veya şüphelendikleri bir örgütte çalışmak istemeyeceklerdir (Milliken & diğ., 2003).

Sessizleşme, örgütte “sorun yok” görünümü verir ve memnuniyet ve memnuniyetin bir kapağını oluşturur. Bu, çoğu yöneticiyi mutlu edebilir, ancak perdeyi kaldırdığımızda, birçok yanlış ve hatanın paspasın altında olduğu gerçeğiyle karşılaşabilirsiniz. Herkes sorun yokmuş gibi davranmaya devam etse de, sessizlik hiçbir şeyi çözmez, yalnızca sorunların gizli kalmasına neden olur (Çakıcı, 2006).

Sessizlik davranışının görüldüğü ve bu davranışın bir iklim olduğu bir kurumda, atalet ve tartışmalar görülebilir. Bu, kurumun değişim, gelişim ve iyileşme kapasitesinin önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir (Slade, 2008).

Unutulmaması gereken bir konu; örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, ortamlarındaki değişikliklere cevap verebilecek, bilgi paylaşmaktan korkmayan ve hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları vardır (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Sonuç olarak, örgütlerde ve çalışanlarda örgütsel sessizlik; bilgi girdilerinde çeşitlilik eksikliği, fikir ve alternatiflerin ayrıntılı analizini yapamama, olumsuz geribildirim eksikliği, çalışanların dikkate alınmadığı ve değerlendirilmediği fikrinin ortaya çıkması, çalışanlar arasında kontrol algısı eksikliği, çalışanların bilişsel çelişkileri örgütsel karar yapıları, düzeltme yeteneği zayıflığı, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, zayıf örgütsel değişim süreçleri, çalışanların düşük iç motivasyonu, iş memnuniyetsizliği, işgücü devrinin yüksek olması, işten ayrılma, stres ve sabotaj gibi birçok olumsuz etkiye sahiptir (Kalay ve Oğrak, 2012).

İlgili Araştırmalar

Bu çalışmanın ana değişkenlerini oluşturan Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizlik konularında yapılan yurt içi/yurt dışı araştırmalar kronolojik sıra gözetilerek bu kısımda derlenmiştir.

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Eğitim yönetiminde Öğretimsel ve Dönüşümsel liderlik ve bu liderliklerin örgütsel sessizliğe ve çekiciliğe olan etkisi çerçevesinde yapılan ilgili yapılan güncel çalışmalara kronolojik olarak yer verilecektir.

Sanayi devriminin ardından, performans değerlendirme, örgüt geliştirme, çalışanları motive etme kavramları kurum ve yönetici başarısı için, evvelki yıllara kıyasla çok daha gerekli görülmeye başlanmış, bu çerçevede ‘liderlik’ kavramı 19. yüzyılın popüler kavramları arasında yerini almıştır. Kurumsal verimliliğin önemli bir unsuru olması nedeniyle de, liderlikle ilgili araştırmalar çeşitli boyutlarıyla günümüze kadar yapıla gelmiştir (Bass, 1990; Burns, 1987).

Türkiye’de, eğitim yönetimi ve liderliği konularında gerçekleştirilen araştırmaların daha çok liderliğin genel özelliklerini inceleyen çalışmalar olduğu, özellikle öğretim liderliği boyutunu doğrudan araştırma konusu olarak değerlendiren araştırma sayısının çok az olduğu görülmüştür. Ayrıca, ülkemizde yüksek öğretim kurumlarındaki öğretim liderliği rollerine ilişkin yapılan araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Yurt dışında eğitim yönetimi alanında, Türkiye’nin aksine,

yakın geçmişte yapılan araştırmaların önemli bir bölümünün öğretim liderliği alanında yoğunlaştığı görölmektedir.

Araştırmalar, etkili okulların yöneticilerinin, etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı birtakım liderlik özellik ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır. Hallinger ve Murphy'e göre 'etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören öğretim liderliğini ifade etmektedir' (Söğüt, 2003). Jhonson&Snyder ise etkili okul üzerinde rol oynayan önemli faktörlerden birinin güçlü öğretimsel liderlik olduğunu ifade etmiştir (Çelik, 2000).

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında James McGroger Burns tarafından "dünya sınıf liderleri" adlı çalışmasında isimlendirilmiş, Bernard Bass tarafından savunulmuş ve yaygınlaştırılmıştır (Korkmaz, 2006). Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Değişim aşamalarının özelliklerini algılayan ve buna tepki gösteren müdürler önemli avantajlar elde etmiş olacaklardır.

Çok faktörlü liderlik tarzı kapsamında ele alınan Avolio & Bass'ın (2004) geliştirdiği dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif/çekiğgen liderlik tarzları, yine adı geçen yazarların dönüştürücü ve etkileşimci liderlik teorisine dayanmaktadır (Avolio & Bass, 2004). Çok faktörlü liderlik tarzının seçilmesindeki en önemli faktörler arasında örgütsel davranış ve liderlik konusundaki araştırmalar ile yurtiçinde ve yurtdışında birçok araştırmada kullanılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Çok faktörlü liderlikte var olan liderlik tarzlarının biri, ikisi veya tamamı (dönüştürücü, etkileşimci ve pasif/çekiğgen liderlik) ile ilgili farklı ölkelerde yapılan çalışmalarda bu liderlik tarzlarının çalışanların tutumlarına, rol davranışlarına, iş tatminine (Nguni & diğ., 2006; Zahari & Ali Shurbagi, 2012), örgütsel bağlılığına (Nguni & diğ., 2006), performansına (Shahhosseini, 2013), çalışanların duygusal zekasına (Modassir & Singh, 2008; Shahhosseini, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışlarına (Nguni & diğ., 2006; Modassir & Singh, 2008; Saeed & Ahmad, 2010) etki ettiği ve aralarında pozitif ilişkiler olduğu sonucu elde edilmiştir (Bass, 1985; Griffith, 2004; Groves & LaRocca, 2012; Dhammika & diğ., 2013).

Bu genel açıklamaların ardından, bu alanda yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Ülkemizde eğitim yönetimi alanında doğrudan öğretim liderliğini konu alan ilk araştırma Gümüşeli (1996) tarafından yapılmıştır. Gümüşeli'nin, "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okullarında görevli müdürlerin öğretim liderliğini ne seviyede gerçekleştirdiklerini tespit etmek ve bunları uygularken şahsi hususiyetleri ile okulun kurumsal hususiyetlerinden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektir. Araştırma sonucunda; müdür algılarına göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerinden, okulun amaçlarını açıklama varlığını hissettirme öğretmeleri çalışmaya özendirme olmak üzere dört görevi her zaman yaptıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Müdürlerin kendilerini öğretim liderliği konusunda yeterli görmekte-dirler. Öğretmenlere göre ise müdürler, kendi algılarından daha düşük derecede bu görevler yerine getirmektedirler.

Buyrukçu (2007), 2005-2006 eğitim-öğretim döneminde Bolu merkez ilçelerinde bulunan 20 ilköğretimde görevli 55 yönetici (20 okul müdürü, 35 müdür yardımcısı) ve 350 sınıf öğretmenin görüşünü alarak yaptığı araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerinin genellikle görüş birliği içerisinde olarak, sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerini gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Özyurt (2007), okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışları ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin karşılaştırılması konulu çalışmasında 2005-2006 öğretim yılında çalışan öğretmenlerin görüşlerine başvurduğu araştırmada okul müdürlerinin kendi algılarına göre öğretim liderliği davranışlarını okullar genelinde ortalama olarak her zaman sergilemekte olduklarını bulmuştur.

Arslan (2007), "Okul Müdürlerinin Öğretim Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinde, müdürlerin "Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi" davranışını ara sıra, diğer davranışları ise çoğu zaman sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Cemaloğlu (2007), çalışmasında ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik stillerini farklı değişkenlere göre saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümse liderlik stilini, işlemci liderliğe göre daha fazla gerçekleştirdiği görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum, etkililik,

koşullu ödül ile ekstra çaba ve etkililik arasında yüksek düzeyde olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

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

Eryiğit (2007), “Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları” başlıklı yüksek lisans tezinde özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik vazifelerini gerçekleştirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Ayrıca öğretimsel liderlik ile okul türü ve müdürünün bireysel özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Demiral (2007), çalışmasıyla ilköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının iyi düzeyde olduğunu ve öğretmen algılarıyla müdür algılarının paralellik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Robinson & diğ. (2008) tarafından yapılan çalışmada farklı liderlik tiplerinin öğrencilerin akademik ve akademik olmayan sonuçlarına etkisi incelenmiştir. Araştırma, 1978-2006 yılları arası yayınlanmış 27 çalışmanın analizini meta-analiz şeklinde irdelemiştir. Araştırma sonucunda öğretimsel liderliğin öğrenci başarısını etkilemede dönüşümcü liderliğe nazaran 3-4 kat daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar incelendiğinde liderler işlerine, ilişkilerine ve temel öğrenme, öğretme ile ilgili gelişimlerine ne kadar önem verirlerse öğrenci başarısı o kadar yükselmektedir.

Enueme & Ekwunye (2008), “Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmalarında, Asaba’daki okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranıştan incelenmiştir. Araştırmada, “Okul yöneticileri ne ölçüde öğretmenleri sınıflarındaki öğretim açısından desteklemektedir?” ve “Okul yöneticileri ne ölçüde öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemektedir?” sorularına cevap aranmıştır.

Berdebek’in (2008) yaptığı “İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlikleri üzerindeki etkileri” adlı çalışma sonucunda, Bursa il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışmakta olan

öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleriyle alakalı algı puanları “orta” düzeyde bulunmuştur.

Korkmaz (2008), çalışmasında etkileşimci ve Laissez-Faire liderlik davranışından ziyade dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin kendi okullarında öğrenen örgüt özellikleri olarak ifade edilen risk alma ve inisiyatif kullanma, mesleki gelişim, paylaşılan ve gözlenen misyon ve işbirlikçi iklim özelliklerinin ortaya çıkıp gelişmelerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yang (2008) tarafından yapılan “Liderlik Stilleri ile İş Performansı ve Girişimcilik Arasındaki İlişki” adlı çalışmada, dönüşümcü liderlik stiline, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stiline daha fazla iş performansı üzerine etkiye sahip olduğu, dönüşümcü liderlik stiline iş performansı ve üretkenlik üzerinde diğer liderlik stillerinden çok daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eldredge (2008), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğrenci Başarısına İlişkin Algıları” başlıklı doktora tezinde, okul müdürlerinin öğretimsel liderliklerinin öğrenci başarısına etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Verilerin analiz edilmesi sonucunda öğrenci başarı oranlarıyla öğretimsel liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretimsel liderlik açısından, yöneticilik deneyimi önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Greenwood (2009), “Georgia, Atlanta Metropol Şehrindeki ‘Seçkin’ (Yüksek performanslı) ve ‘Gelişmeye İhtiyacı Olan’ (Düşük performanslı) Orta Okullardaki Öğretimsel Liderler Olarak Okul Müdürünün Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları” konulu doktora tezinde araştırma sonucu olarak vizyonu tanımlama ve açıklama ve etkileşimi sağlama; uygun model oluşturma, grup hedeflerinin kabul edilmesini sağlama; bireysel destek sağlama ve mesleki gelişimi sağlama bulgularına ulaşılmıştır.

Jackson (2009), “Öğrenen Örgüt Girişiminin Öğretmen-Liderler Rolü Üzerine Etkisi” adlı çalışmasında, öğretmen ve yöneticiler tarafından öğretmen-liderler rolünün geleneksel olarak nasıl algılandığı ve öğrenen örgütlerin ilk uygulananından itibaren bu roldeki değişimleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmen-liderlerin rolü öğrenen okul uygulamasıyla değişmiş ve öğretmen-liderler önceki rollerine göre daha aktif bir çaba içinde kendilerini bulmuşlardır.

Özer (2009), “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” adlı eğitim örgütlerinde lider davranış

biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin analiz edildiği çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarında artmakta olduğu, serbestlik tanıyan liderlik ve sürdürümcü liderlik davranışlarına nazaran daha çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilemekte olduklarını ve dönüşümcü liderlik davranışlarının okullarda giderek daha hâkim olmaya başladığı sonucuna ulaşmıştır.

Arslan (2009), “Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri” başlıklı araştırmasında, yöneticilerin yeni ilköğretim programının hayata geçirilmesinde öğretimsel liderlik rollerini “orta düzeyde” gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin “meslekteki kıdem” ve “mezun oldukları okul” değişkenlerine dair düşüncelerinin “mesleki gelişimi sağlama” boyutunda anlamlı farklılık gösterdikleri, diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür.

Çelebi (2009), “Özel ve Kamu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Göstermiş Oldukları Öğretim Liderliği Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin ve Müdür Yardımcılarının Algıları” konulu yüksek lisans tezinde, kamuda çalışan öğretmenlerin, kamuda çalışan müdür yardımcılara göre müdürlerin göstermiş olduğu öğretim liderliği davranışlarının daha az yerine getirildiği sonucuna ulaşmıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2009), “Öğretmenlerin Müdürlerin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları ile Öğretmenlerin Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Liderlik” başlıklı makalelerinde, öğretmenlerinin müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile değişime karşı öğretmenlerin tavırları “ortalama” düzeyde bulunmuştur. Ayrıca öğretmen algılarına göre, bu iki değişken arasında pozitif bir korelasyon da tespit edilmiştir.

Ergen (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi (Manisa İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde, ilköğretim okulu müdürlerinin “okulun misyonunu tanımlama” davranışlarını, “eğitim programını ve öğretimi yönetme” davranışlarını, “öğrenme iklimini geliştirme” davranışlarını ve “genel öğretim liderliği” davranışlarını öğretmen algılarına göre “çoğunlukla” düzeyinde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kurt (2009), “Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi” adlı

çalışmasında, araştırdığı değişkenler arasında “orta düzeyde”, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Tahaoglu ve Gedikoğlu (2009), ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında, müdürlerin vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rolleri öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla vizyoner liderlik rollerini, en az da kültürel liderlik rollerini yerine getirdikleri, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerini yerine getirmesi konusunda genellikle “kararsız” oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin (2009), “Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)” konulu Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir işbirliği olduğunu incelediği araştırmasında, öğretmenlere göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini tam olarak taşımakta oldukları sonucuna varmıştır.

Coşar (2010), 2009-2010 öğretim yılında Bolu ilindeki 15 ilköğretim okulunda çalışan 278 sınıf öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, öğretmenlerin genellikle görüş birliği içerisinde olarak, öğretim liderliği rollerini yerine getirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Robinson (2010), öğretimsel liderlik için gereken özellik ve yetenekleri belirlemeye çalıştığı araştırmasında, okul yöneticilerinin sergilediği öğretimsel liderlik davranışlarının öğrenci başarısına etkisinin kesin olduğunu belirtmiştir. Etkili öğretimsel liderlik için liderin yönetsel süreçlerle öğrenme sonuçlarını ilişkilendirmesi, sorun çözebilme becerisinin olması, kişilerle iletişim kurarak güvenli bir ortam yaratmasının gerekliliği bulgusuna ulaşmıştır.

Töremen ve Yasan (2010) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rol ve davranışlarını gösterdikleri, cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında erkek öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit edildiği, eğitim durumu değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında öğretmenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sönmez (2010), “Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin

incelenmesi (Bahçelievler örneği)” başlıklı araştırmasında resmi ve özel ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi algılama düzeylerini araştırmış, öğretmenlerin müdürlerini öğretimsel liderlik davranışları bakımından “Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi” boyutu hariç başarılı gördükleri, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile durumsal liderlik tarzları arasında “pozitif yönde” ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Yılmaz (2010), “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” konulu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin bakış açısından okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmış, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ve etkili okula ilişkin görüşlerinin araştırma değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği, ancak, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranış düzeyleri ile etkili okul düzeyi arasında “yüksek düzeyde” pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı olan bir ilişkinin varlığı elde etmiştir.

Yüce (2010), “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara ili örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamış, müdürlerin öğretimsel liderlik davranışlarını “çoğunlukla” yerine getirmekte olduklarını, öğretmenlerin ise çalıştıkları kuruma “orta düzeyde” bağlılık gösterdiklerini tespit etmiştir.

Lyons’un (2010), yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarını öğretmen ve yönetici düşünceleri açısından incelemeye çalıştığı “New York’taki Ortaokul Müdür ve Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliklerine İlişkin Algılan” başlıklı araştırmasında, öğretimsel liderlik davranışları açısından okul müdürü ve öğretmen algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varmıştır.

Sayın (2010), Çanakkale’nin Biga ilçesindeki İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını ne ölçüde yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerine göre; okul yöneticileri genellikle öğretim liderliği davranışları sergilemektedir.

Şişman (2011), “Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları” başlıklı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerinin öğretim liderliği kapsamında öğretimsel liderlik davranışları beş boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda, “okulun amaçlarını belirleme ve paylaşma”, “eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme”, “öğretim süreci ve öğrencileri değerlendirme”, “düzenli öğretme-öğrenme çevresi” ve “iklimi oluşturma” boyutları olarak ele alınan öğretim liderliği davranışları okul müdürleri tarafından ‘çoğu zaman’ sergilenmekte iken öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunu, öğretmenlere göre müdürler tarafından ‘ara sıra’ sergilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2011), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini” adlı yüksek lisans tezinde, ortaöğretimde çalışan okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerine yönelik görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranış boyutlarından öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme, eğitim programını eşgüdümleme, okulun amaçlarını açıklama, varlığını hissettirme ve öğretmenleri çalışmaya özendirme davranışlarını göstermede, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, okulun amaçlarını geliştirme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama ve öğrencileri öğrenmeye özendirme davranışlarını gösterme açısından daha etkin oldukları belirtilmiştir.

Oğuz (2011), yaptığı bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında “pozitif” ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Sağır (2011), “İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar” başlıklı doktora tez çalışmasında öğretmen ve yönetici algılamaları açısından ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini ve bu rollerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen ve yöneticiler okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını “Çoğu Zaman” gerçekleştirdiği algısındadırlar.

Ada ve Gümüüş (2012), “Öğretim Liderliği Kavramının Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programlarına Yansımaları (Türkiye ve ABD Örnekleri)” başlıklı makalelerinde Türkiye ve ABD’deki eğitim yönetimi yüksek lisans programlarını, öğretim liderliği kavramına uygunlukları açısından inceleyerek karşılaştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, iki ülkedeki eğitim yönetimi yüksek

lisans programları hem şekil hem de içerik açısından önemli farklılıklar göstermektedir. ABD’deki öğretim programları öğretim liderliği ile çok daha yakından ilişkilidir.

Schindler (2012), okul yöneticisinin algılanan öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici ve öğretmen algılarının birbirleri ile uyumlu olduğu gözlenmiştir. Schindler, çalışmasında yöneticilerin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışları ile öğrenci başarısı arasında “pozitif” disiplin ile öğrenci başarıları arasında ise “negatif” bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Goff & diğ. (2012), devlet okullarıyla charter okullarındaki liderlik uygulamalarındaki farklılıkları tespit etmeyi amaçladıkları “Charter Okullarında Öğretimsel Liderlik: Örgütsel Bir Etki Var mı Yoksa Liderlik Uygulamaları Çalışanların Karakterlerinin ve Tercihlerinin Bir Sonucu mu?” konulu makalelerinde öğretmen özellikleri ve tercihleriyle, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları incelenmiş, aralarındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda beklenilen aksine öğretmen özellikleri ve tercihlerinin, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik uygulamalarını biçimlendirmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şişman (2012), “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarıyla İlgili Bir Araştırma” konulu çalışmasında, Öğretim Liderliği Ölçeğinin 5 boyutu ile ilgili veri analizi sonuçlarının değerlendirmiş, 18 ilköğretim okulunu ve 317 öğretmeni örneklem olarak seçmiştir. Araştırma sonucunda, okulların akademik başarı düzeyleriyle öğretimsel liderlik davranışları arasında kısmi bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Bozkurt’un (2013) “Okul müdürlerinin öğretim liderliği sergilemelerine ilişkin görüşleri” araştırmasında, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemelerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin görüşlerine göre; okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması boyutunda okulun amaçlarını belirledikleri; eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi boyutunda öğretim programları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları; öğrencilerin değerlendirilmesi boyutunda öğrencilerin akademik başarılarının artırılması hususunda öğrencileri destekledikleri; öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağladıkları ve düzenli öğrenme-öğretme çevresi oluşturma

boyutunda ise sosyal çevre ile işbirliği içinde oldukları ve öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı etkiliklerde buldukları, okul yönetiminde etkili bir yönetim sergiledikleri tespit edilmiştir.

Günay ve Köroğlu (2013), liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgütsel sessizlik-dönüşümcü liderlik arasında negatif; örgütsel sessizlik-etkileşimci ve tam serbestiyetçi liderlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Karabağ Köse (2013), “İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi” başlıklı doktora tez çalışmasında; örgütsel öğrenme ve okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik” karara katılım ve örgütsel sessizliğin aracı etkisini belirlemeyi amaçlamış, bunun için değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel sessizlik ve dönüşümcü liderlik arasında ters yönlü; yine örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü; aynı şekilde işlemci liderlik ve örgütsel öğrenme arasında da ters yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Özkaynak (2013), 48 ilköğretim okulunda görevli 48 müdür ve 697 öğretmen ile yaptığı çalışmasında, okul müdürlerinin kendi öğretimsel liderlik düzeylerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin müdürlerinin öğretimsel liderlik düzeylerine ilişkin algılarından daha yüksek olduğu, bu konudaki algılarının cinsiyet, öğretmenlik ve yöneticilik kıdemi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Pettigrew (2013), çalışmasında etkili okullardaki öğretimsel liderlik davranışlarının betimlenmesi hedeflenmiş, bunun için öğretmen ve yönetici algılamaları açısından öğrenci başarısı ile öğretimsel liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını sorgulamıştır. Öğrencilerin sosyo-ekonomik geçmişleri ve yöneticinin okul hedeflerini belirlemesinin öğrenci başarısını açıklayan en önemli değişkenler olduğunu, öğrenci başarıları ve yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Shatzer & diğ. (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüşümsel ve öğretimsel liderlik kuramlarını karşılaştırarak hangisinin öğrenci başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğunu araştırmak amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre okul ve yönetici özellikleri sabit olmak üzere okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik

stillerinin öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, öğretimsel liderliğin dönüşümsel liderliğe göre öğrenci başarılarını daha fazla açıklayan değişken olduğu, öğretimsel liderlik davranışları içerisinde okul hedeflerinin paylaşılması ve öğrenmeye teşvik etme davranışları ile başarı arasında daha güçlü bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik davranışlarında ise Laissez-faire (serbest bırakmak) liderlik tarzı ile öğrencilerin başarısı arasında kuvvetli bir ilişkinin var olduğunu tespit etmiştir.

Akan ve Sezer (2014), “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki” başlıklı çalışmalarında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Awan & diğ. (2014) tarafından kamu ve özel sektör üniversiteleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan “Liderlik stili, örgüt kültürü ve bağlılık” başlıklı çalışmada, kamu üniversitelerinde liderlik stili ile örgütsel kültür arasında herhangi bir ilişki olmadığı, özel üniversitelerde ise liderlik stili ile örgütsel kültür arasında önemli bir ilişki olduğu, her iki üniversite türünde de liderlik stili ile çalışan bağlılığı arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2015), “Dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma” başlıklı araştırmasında, dönüşümcü liderlik puanı ile bireysel sessizlik puanı arasında negatif yönlü (bireysel sessizlik puanı arttıkça, dönüşümcü liderlik puanı azalan) ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptarken, dönüşümcü liderlik puanı ile ilişki ve toplam örgütsel sessizlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadığını saptamıştır.

Ünlüöner ve Çatır (2016), “Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma” konulu makalelerinde, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin, örgütsel sessizlik davranışına nasıl bir etkide bulunduğunu incelemişler, çalışma sonucunda; etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etkisinin olduğunu, dönüşümcü liderliğin ise örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü yüksek düzeyde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sabır (2017), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi” konulu yüksek lisans tezinde M.E.B.’e bağlı okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerini gerçekleştirme düzeylerinin

yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda görevli okul yöneticilerine ilişkin öğretimsel liderliğe ilişkin algı düzeyleri, öğretmenlerin eğitim durumu, bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını, buna karşın, öğretmenlerin görev türü, yaş, meslekteki toplam hizmet süreleri değişkenleri ile arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, anlamlı düzeyde farklılık olduğunu tespit etmiştir. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel çekicilik düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel çekicilik düzeylerinin, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımlarını incelemiş, öğretmenlerin, örgütsel çekicilik düzeyleri, yaş ve meslekteki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşırken, görev türü, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenleri ile aralarında anlamlı bir farklılık olmadığını sonucuna varmıştır.

Atar (2018), “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi” konulu doktora tezinde, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenler olan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, yine örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme, örgütsel sinizmin ise bağımlı değişken olan psikolojik iyi oluşa karşı anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Çekicilik ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel çekicilik kavramı, özellikle son yıllarda yetenekli insan kaynağını çekme ve elde tutma konusunda işletmeler arasında yaşanan rekabet çerçevesinde önem kazanmış olsa da, konu ile ilgili çalışmaların temelleri Vroom’un (1966) beklenti kuramına dayanmaktadır. Örgütsel çekicilikle ilgili çalışmaların ilk başlarda örgüte özgü bazı özellikler etrafında şekillendiği, daha sonraki çalışmalarda ise konuya kişi-örgüt uyumu perspektifinde ya da örgütsel imaj ve tanınırlık konuları çerçevesinde yaklaşıldığı görülmektedir. Son on yıllık dönemde ise, örgütsel çekicilik çalışmalarında sembolik özellikler kavramı önem kazanmış ve bir örgütü çekici kılan faktörlerin araçsal ve sembolik özellikler şeklinde sınıflandırılabileceği ileri sürülmüştür. Bu çalışmaların yanı sıra örgütlerin iç ve dış fiziki mekânları üzerine yapılan bazı araştırmalarda fiziki çevrenin işyeri çekiciliğini etkilediği tespit edilmiştir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, çeşitli faktörlerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerinin incelenmiş olduğu görölmektedir. Örneğin Turban (2001) kampüste yapılan etkinlikler ve işe alım çalışmaları, Ralston (1993) işe alım görevlilerinin/görüşmecilerin iletişim tarzı ve adayın görüşme memnuniyeti Ralston & Brady (1994) görüşmelere ilişkin iletişim tatmini, Rynes & diğ., (1991) işe alım stratejileri/uygulamaları ve işe alım görevlilerine ilişkin izlenimler, Turban & diğ. (1998) işe alım görevlisinin davranışları, Burke & Deszca (1982) kurum kültürü, Judge & Bretz (1992), Cable & Judge (1996), Cable & Judge (1997), Rentsch & McEwen (2002) kişi ve kurumun değerlerinin benzerliği kişi ve örgüt uyumu, Belt & Paolillo (1982); Gatewood & diğ., (1993); Lemmink vd., (2003); Lievens & diğ., (2005); Tsai & Yang (2010) kurum imajı ve kurumun istihdam imajı, Cable & Turban (2003), Lievens & diğ., (2005) kurumsal itibar tanınırlık, Van Hoyer & Lievens (2007) olumlu ağızdan ağıza iletişim, Bauer & Aiman-Smith (1996) çevre konusunda proaktif tutumlar kurumsal, Turban & Greening (1997); Albinger & Freeman (2000); Greening & Turban (2000); Luce & diğ., (2001); Tsai & Yang (2010) sosyal performans/kurumsal vatandaşlık gibi birçok faktörün örgütsel çekiciliği arttırdığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir.

Rynes & diğ. (1983), bireylerin karar verme süreci ile ilgili olarak gerçekleştirdikleri çalışmada, bir işletmeyle görüşme kararı vermede maaş, yer, iş tipi ve yükselme fırsatından oluşan dört iş özelliğinin önemli olduğunu ileri sürerek etkisini ölçmüşlerdir.

Bretz & diğ. (1989), Özsaygı ve başarıma ihtiyacı gibi belirli kişilik özelliklerinin örgütsel çekicilikle ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında başarı ihtiyacı yüksek kişilerin, bireysel performansı teşvik eden ve ödüllendiren örgütleri çekici olarak değerlendirdiklerini tespit etmişlerdir.

Rynes & Barber (1990), ekonomi, insan kaynakları yönetimi, endüstriyel psikoloji, örgütsel davranış ve sosyoloji yazınlarından yararlanarak disiplinler arası bir aday çekme modeli geliştirmeyi hedeflemişler ve potansiyel adayları örgüte çekme konusunda örgütün uygulayabileceği farklı stratejiler olduğunu öne sürmüşlerdir. Yazarlar, bu modelde işe alma uygulamalarını düzenlemek, istihdam güdülerini geliştirmek ve geleneksel olmayan adayların hedeflenmesi olmak üzere örgütsel çekiciliği artıracak üç farklı strateji ortaya koymuşlardır.

Judge & Bretz (1992), yaptıkları araştırmada bireylerin kendi kişisel değerlerine benzerlik gösteren örgütsel değerlere sahip işletmelerdeki işleri daha fazla tercih

ettiklerini saptamışlardır. 1994 yılındaki çalışmalarında ise örgüt içindeki insan kaynakları sistemlerinin özellikleri ile bireysel özellikler arasındaki uyumun, işi kabul etmede önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Turban & Keon (1993) ise kendine güveni yüksek bireylerin merkezi olmayan ve büyük örgütleri daha çekici bulduklarını; başarıya ihtiyacı yüksek bireylerin ise kıdeme dayalı ücret sistemi olan örgütler yerine liyakate dayalı ücret sistemi olan örgütleri tercih ettiklerini saptamışlardır.

Cable & Judge (1994), kişisel özellikler ile örgütün ücret sistemi arasındaki ilişkisini değerlendirdikleri çalışmalarında materyalizm ve özgüven gibi kişisel özelliklerin, bireylerin kişiye göre ücret ve yüksek ücret düzeyi gibi ücret sistemi özellikleri olan örgütleri tercih etmelerinde önemli belirleyiciler olduğu sonucuna varmışlardır.

Hannon (1996), çeşitli örgütsel özelliklerin (işgücü büyüklüğü, örgütün yaşı, örgütün satışları ve kârı), Japonya'daki iş başvurusu yapan bireylerin örgütsel çekicilik değerlemelerine etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda işgücü büyüklüğünün tüm katılımcılar tarafından örgütsel çekicilik ile ilişkili olarak değerlendirildiği saptanırken; örgütün yaşının ise yine tüm katılımcılar tarafından örgütsel çekicilikle ilişkisiz olarak değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Judge & Cable (1997), beş büyük kişilik özelliğinin (dışa dönüklük, uyumluluk, duygusal tutarlılık, öz-denetim, gelişime açıklık) tercih edilen kültür boyutları (yaratıcı, destekleyici, takım yönelimli gibi) ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında; adayın kültür tercihi ile örgütün tanınan kültürü arasındaki uyumun ve adayın bu uyum hakkındaki algısının örgütsel çekiciliği etkilediğini tespit etmişlerdir.

Aiman & diğ. (2001), araştırmalarında bireylerin yaşı ilerledikçe örgütsel çekiciliğin azaldığı, cinsiyetin bayan olmasının organizasyonları daha fazla cazip değerlendirilmesinde etkili olduğunu, iş tecrübesinin fazla olmasının ise organizasyonları daha çekici değerlendirilmesinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Lievens & diğ. (2001) Belçika'da son sınıf üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmalarının sonucunda, kişilik özelliklerinden 'deneyime açıklık' boyutunda düşük puan alanların ulusal ve uluslararası organizasyonlar arasında ulusal organizasyonları daha cazip bulduklarını, öz-disiplini yüksek bireylerin ise daha büyük organizasyonları çekici bulduklarını belirtmişlerdir.

Earle (2003), iş çevresi ile ilgili beklentilerinin örgütlerin işe alma ve elde tutma fonksiyonları açısından nasıl bir rol oynadığını belirlemeyi amaçlayan çalışmasında,

üç ayrı kuşağın (II. Dünya Savaşı'ndan sonra doğanlar, 1960'lardan sonra doğanlar ve 1980'lerde doğanlar) fiziki iş çevresine ilişkin beklentilerini tespit etmiştir. Çalışma sonuçları, bu üç nesilden özellikle üçüncü grup içerisinde yer alan genç kuşak için, bir işi kabul ya da reddetme kararında fiziki iş çevresinin önemli bir faktör olduğunu, özellikle işinde en iyi çalışanları çekmek isteyen örgütlerin onlara mutlaka mükemmel bir iş ortamı sunmak zorunda oldukları, bahse konu her üç kuşağın çalışanları da şirketlerinin ününe büyük önem vermekte ve örgütsel mekânların bir örgütün itibarının fiziki göstergesi olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Arbak ve Yeşilada (2003), çekim sürecinde bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında senaryoya dayalı deneysel bir tasarım uygulamışlar ve araştırma sonucunda, öz saygınlığı düşük kişilerin iş güvencesi sağlayan örgütleri öz saygınlığı yüksek olanlara oranla çok daha çekici bulduğu; öz saygınlığı yüksek kişilerin ise yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkân tanıyan örgütleri diğerlerine göre daha çekici olarak nitelendirdiğini ortaya koymuşlardır.

Lievens & Highhouse (2003), işe alma yazınında araçsal ve sembolik özellikler çerçevesine dayalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, araçsal özellikler olarak işyerinin sunduğu ücret, çalışma koşulları gibi somut faydaları, sembolik özellikler olarak ise, adayların işyerlerine atfettikleri kişilik özelliklerini kabul etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, bir örgütün olası adaylar tarafından çekici bir işyeri olarak değerlendirilmesinde sembolik özelliklerin de önemli bir payı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, gerek öğrenci gerekse çalışan örneklerinde sembolik özelliklerin, bir şirketin örgütsel çekiciliğinin kestirilmesinde açıklanan varyansı artırdığını göstermiştir. Ancak sembolik özelliklerin tümünün örgütsel çekicilik üzerinde önemli etkileri olmayabileceği de ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Slaughter & diğ. (2004), örgütsel çekiciliği sembolik özellikler çerçevesinde araştıran çalışmalarında, marka kişiliği ya da insan kişiliği ölçeklerinin örgüte atfedilen kişilik özelliklerini ölçmeye uygun olmadığını ileri sürmüşler ve sembolik özelliklerin ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, beş genel faktörün sembolik özellikler yapısını tespit etmek için uygun olduğunu, örgütlerin sembolik özellikleri açısından birbirinden farklılaştığını ve sembolik özelliklerin örgütsel çekicilik ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Lievens & diğ. (2005), bir örgütün çekiciliğini etkileyen faktörlere ilişkin yaptıkları çalışmada cinsiyet, örgüt türüne aşina olmak ile iş ve örgütsel özelliklerle ilgili algıların örgütsel çekiciliği etkileyen faktörler arasında yer aldıkları sonucuna varmışlardır.

Chapman & diğ. (2005), yaptıkları meta-analiz çalışması sonucunda örgütsel özellikler arasında adaylar tarafından algılanan çalışma ortamı ve örgütsel imaj, örgütsel çekiciliğin en güçlü yordayıcıları olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte birey-örgüt uyumunun ve adayın alım sürecine yönelik adalet algısının örgütün çekici olarak değerlendirilmesinde etkili bireysel değişkenler olduğunu öne sürmüşlerdir.

Lievens & diğ. (2005), Belçika Ordusu'nun potansiyel adaylar açısından çekiciliğini etkileyebilecek faktörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, cinsiyet, askeri kurumlara aşinalık, görev çeşitliliği ve sosyal faaliyetler gibi iş ve işletmeye özgü özellikler ile prestij, heyecan, neşelilik gibi sembolik özelliklerin potansiyel adayların orduyu çekici bulmasında etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Allen & O'Brien (2006), örgütsel çekiciliği örgütsel özellikler çerçevesinde saydıkları formal mentorluk programlarının örgütsel çekiciliğe etkisini araştırdıkları çalışmalarında, bir işletmede formal mentorluk programının varlığının örgütsel çekiciliği önemli düzeyde etkileyebileceğini saptamışlardır.

Carless & Wintle (2007), dikkat çekici kimlik, kariyer yolu ve işe alma fonksiyonunun genç ve deneyimsiz bireyler üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, kimliğin belirginliği ile kariyer yolu arasında bir etkileşim olmadığı ve işe alma fonksiyon alanının örgütsel çekicilik üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varmışlardır.

Schreurs & diğ. (2009), Örgütsel çekiciliği araçsal-sembolik özellikler çerçevesinde değerlendiren çalışmalarında dışa dönüklük, duygusal istikrar, uyumluluk, sorumluluk ve deneyimlere açıklık şeklinde sıralanan beş büyük kişilik faktörünün; sembolik özellikler ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiye olan etkisini araştırmıştır. Çalışma, Belçika ordusunun olası adayları örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, bireylerin sadece ücret tercihleri, örgütsel büyüklük ve merkezileşme düzeyi gibi somut araçsal özellikleri çekici olarak nitelendirirken değil; sembolik özellikleri çekici olarak değerlendirirken de kişilik yapıları açısından farklılaştıklarını göstermiştir.

Slaughter & Greguras (2009), yaptıkları çalışmada 15 iş özelliğinin (gelir, ilgi çekici iş, fırsatlar, çalışma saatleri, güç ve otorite, kolay ulaşım, yükselme imkanları, coğrafik konum, özgürlük ve otonomi, iş arkadaşları, saygınlık ve tanınırlık, yönetici, liderlik, kıyafet yönetmeliği) sembolik özelliklere ilişkin boyutların (izci, yenilikçilik, üstünlük, tutumluluk ve moda) örgütsel çekicilik üzerindeki etkilerini beş büyük kişilik özelliği ile etkileşimli olarak araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel çekiciliğin iş özelliklerine ve bireylerin sembolik özelliklere ilişkin algılarına dayandığını ve spesifik örgütsel karakteristikler ile çekicilik arasındaki ilişkilerin iş arayanların kişisel özelliklerince dengelendiğini saptamışlardır.

Türkiye’de Yıldız (2013) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre kişi örgüt uyumunun çekicilikle aynı yönde ilişkili olduğu, aday tarafından algılanan kişi-örgüt uyumu arttıkça işletmenin daha çekici olarak değerlendirildiği bildirilmektedir. Ayrıca örgütün tanınırlığının ve yüksek kurum imajının örgütsel çekicilikle aynı yönde ilişkili olduğu, yüksek kurumsal imajın örgütsel çekiciliği artırdığı öne sürülmektedir (Yıldız, 2013).

Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların özel sektör ve kamu işletmeleri, eğitim kurumları, hastaneler, bankalar, otel ve telekomünikasyon işletmeleri gibi birbirinden çok farklı sektörlerde icra edildiği görülmektedir. Çalışmaların çoğunda veri toplama tekniklerinden anket, bazılarında ise görüşme tekniği kullanılmıştır.

Konuyu ele alan ilk yazarlar olan Pinder & Harlos, Morrison & Milliken ile Dyne, Ang & Botero, sessizlik davranışının olumsuz noktaları nedeniyle; çalışanların neden sessiz kaldıkları, en çok sessiz kaldıkları durumlar, çalışanların sessizlik davranışlarının giderilmesi ve ortadan kaldırılması gibi daha çok kavramsal olan çalışmalar yürütmüşler ve önerilerde bulunmuşlardır. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise örgütsel sessizliğin liderlik, örgütsel adalet, yönetim ve organizasyona güven, kişilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel çekicilik, sessizlik iklimi, motivasyon, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, mobing, yetenek yönetimi, sinizm, duygusal tükenmişlik, stres, kontrol odağı, güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm gibi kavramlarla ilişkisini incelemişlerdir.

Gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü bir etkisinin, öğretimsel liderliğin ise pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ifade edilebilir.

Literatürde bu alanda yapılan çalışmalara yer verilirken liderlerin tutum ve davranışlarının örgütsel sessizlik davranışlarının etkilerine yönelik yapılan bir çok çalışmadan eğitim-öğretim alanında gerçekleştirilmiş olanlarından bazıları kronolojik olarak aşağıda özetlenmiştir.

Morrison & Milliken'in (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In a Pluralistic World" isimli çalışmalarında, sessizliğe neden olan değişkenler, bu değişkenlere bağlı konuşmanın zararlı olduğu yönünde oluşan kolektif algı ve bu durumun değişimine olan negatif etkisini incelemişlerdir.

Scheufele & Moy'un (2000), "Twenty-Five Years of the Spiral of Silence: a Conceptual Review and Empirical Outlook" konulu çalışmalarında, Noelle-Neumann'ın geliştirdiği Sessizlik Sarmalı teorisini incelemişler ve bu konunun 25 yıllık geçmişine ilişkin değerlendirmesini yapmışlardır.

Pinder & Harlos'un (2001), literatür taramasına dayalı çalışmalarında sessizlik konusu kavramsal olarak ele alınarak, sessizliği algılanan adaletsizlik ile ilişkilendirmişlerdir. Araştırmalarının sonucunda, adaletsizlik algılanmasının sessizliğe yol açtığı sonucuna vararak sessizliğe yol açan örgütsel özelliklere yönelik bir model önerisi geliştirmişlerdir.

Bowen & Blackmon'un (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice" başlıklı çalışmasında, Noelle-Nuemann'ın sessizlik sarmalı teorisi çerçevesinde çalışanların diğerleri tarafından desteklendiğinde konuşup, destek görmediğinde konuşmayacaklarını tartışmışlardır.

Dyne & diğ.'nin (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi dimensional Constructs" başlıklı çalışmalarında, ses kavramı ve örgütsel sessizlik kavramının çok boyutlu ve ayrı olarak kavramsallaştırılması tartışılmıştır ve bu iki kavramın farklı sonuçları araştırılmıştır.

Milliken & diğ. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why" başlıklı çalışmalarında, çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemek için 40 çalışan görüşme yapmışlar; Sessizliğin ortak bir nedeni olarak; Olumsuz bir şekilde etiketlenme veya incelenme korkusunu bulmuşlar. Ayrıca, sonuç olarak ilişkilerin zarar görmesinden korkulduğu sonucuna varılmıştır.

Perlowand & Williams (2003), “Is Silence Killing Your Company” konulu araştırmalarında sessizlik davranışının, çeşitli sektörlerden ve farklı seviyelerdeki yöneticilerle mülakatlar uygulayarak bireyler üzerinde aşırı stres, nefret, utanç, düşük verimlilik ve iş memnuniyetsizliği gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu bulmuşlardır.

Vokala & Bouradas (2005), “Antecedent sandc onsequences of organisational silence: an empirical investigation” adlı araştırmalarında, çalışanların sessizliğe ilişkin davranışlarının tahmin edilmesinde yönetici ve üst yönetim tutumlarının ve iletişim fırsatlarının ilişkili olduğu ve bu değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çakıcı (2006), “Örgütlerde Sessiz Kalma” başlıklı literatür araştırmasına dayanan çalışmasında örgütsel sessizleşme ve ses çıkartma kavramları hakkında bilgi vermişler, sessizleşmenin sonuçlarını dile getirerek sessiz kalmama yönünde önerilerde bulunmuşlardır.

Çakıcı & Çakıcı (2007), örgütlerde sessizleşmenin nedenlerini ve sessiz kalınan konuları araştırdıkları “İş gören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı?” başlıklı çalışmalarını, bir üniversitede görevli 508 akademik ve idari personelle yapmışlar; en az sessiz kalınan konuların, sorumluluklar, yönetim sorunu, etik konular, kurumu iyileştirme çabaları, çalışma olanakları ve çalışanların performansı olduğunu bulmuşlardır. Sessiz kalmayı seçme sebeplerinin başında “örgütsel ve yönetsel nedenler” in geldiğini ve etkin bir faktör olarak “korku”nun da varlık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Amah & Okafor (2008), “Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control” başlıklı araştırmalarında, denetleyicinin sessizlik tutumu, üst yönetimin sessizlik tutumu ve iletişim fırsatlarının bireysel farklılıklar ile birlikte çalışan sessizliği üzerinde etkisinin varlığını ve bunun da iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin varlığı araştırılmıştır. Sonuç olarak bu konular arasında bir ilişkinin varlığı bulunmuştur.

Karacaoğlu ve Cingöz (2008), Örgütsel Sessizlik konulu literatür araştırmasında, sessiz kalınan konular, sessizliğin türleri, sessizlik kavramı, sessizliğin etkileri sessizliğin nedenleri ve sonuçları hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

Park & Keil (2009), çalışmalarında, çalışanlar ve yöneticiler arasında örgütsel yapılar ve politikalar, yönetim uygulamaları ve demografik farklılık derecelerinin nasıl sessizlik iklimi oluşturduğunu ve sırasıyla bireylerin isteklerini nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda, üst yöneticilerin sessizlik ortamını önlemek için karar verme süreçlerinin merkezileştirilmemesi, resmi iletişimin sağlanması, geribildirim sağlanabilmesi için yukarıya giden kanalların iyileştirilmesi, kötü haberlere olumlu yanıt verilmesi ve astlara karşı olumsuz geri bildirimlerin gayri resmi olarak verilmesi gerektiği vurgulanmış, örgüt yapıları ve politikalar ve demografik farklılık derecelerinin yönetim uygulamalarına göre daha az etkili olduğunu saptamışlardır.

Aşkun vd. (2009), İstanbul'un iki büyük üniversitesinde görev yapan 83 akademisyende denetim odağı ve sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; denetim odağı ile sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulmuşlardır.

Sözen vd. (2009), çalışanların algılanan eşitsizlik karşısında sessiz kalmayı tercih edeceği iddiasını test etmek için üniversitede çalışan tüm mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların algıladığı eşitsizliklere karşı tepkisiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuşlardır.

Alparslan (2010), 150 üniversite öğretim üyesine örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ve çalışanların sessizlik davranışının sessizliğe neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların yaş, organizasyondaki çalışma süresi ve ekonomik durum gibi demografik özelliklerinin sessizlik davranışını etkilediği bulunmuştur.

Bayram (2010), bir üniversitenin iki fakültesinde çalışan 315 akademisyen üzerinde bir çalışma yürütmüş, üniversitelerde örgütsel sessizlik davranışının, idari görevi olmayan akademisyenlerde daha muhtemel olduğu görülmüştür. sessiz kalır. Nadir ”sessiz kaldılar, kıdem, yaş ve tecrübe arttıkça sessizlik davranışının azaldığı ortaya çıkmıştır. Akademisyenler çalışma imkanları hakkında genellikle “çok nadir” olarak sessiz kaldıkları, yaş kıdem, ve tecrübenin artması ile sessizlik davranışının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Duan vd. (2010), lider adaleti, örgütsel sessizlik, örgütsel misilleme ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik Çin’de yaptıkları çalışmada, lider

adaletiyle örgütsel misilleme ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu, duygusal bağlılığın ise, kısmen bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Emre (2010), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında, örgütsel sessizlik ile örgütsel adaletin ilişkisini bulmak amacıyla Kocaeli Üniversitesi Teknoparkındaki işletmelerde çalışanların katılımıyla yaptığı araştırmasında, çalışanların kurumları ile ilgili düşüncelerini kurumları kasıtlı olarak saklamalarında ve paylaşmamasında, çalışanların örgütsel adalet algısının etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kutunis ve Çetinel (2011), çalışanların sessizlik davranışı üzerinde cinsiyetin etkisini araştırmak için 37 kadın öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme yapmak suretiyle gerçekleştirdiği “Kadınların Sessizliği: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmalarında, sessiz kalma davranışı üzerinde cinsiyetin etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Shojaie & diğ. (2011), “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it” konulu çalışmalarında, sessizliğe neden olan faktörleri; Kişisel Faktörler (sessizliğin alçak gönüllülük, erdem, saygı görmek, nezaket, tedbirlilik ve konuşmanın işi kaybetmelerine yol açacağına inanma, gibi sebepler nedeniyle tercih edilmesi), Örgütsel Faktörler (düşük örgütsel performans, örgütsel verimsizlik, karar alma mekanizmaları ve adaletsizlik) ve Yönetimsel Faktörler (çalışanların küçümsenmeleri, açıkça söylenmeyen inançlar, liderlerine güven duymamaları ve negatif geri bildirim) olarak ifade etmişlerdir.

Batmunkh (2011), İstanbul’daki iki üniversitenin İşletme Bölümü ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde çalışan 112 akademisyen ile gerçekleştirdiği, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile liderlik tarzları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında, liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde hem ters yönlü hem de pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzının işle ilgili nedenler üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzının ise geçmiş tecrübeler nedeni üzerinde etkili olduğunu, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ve bunların alt boyutları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişkinin varlığını bulmuştur.

Wang & diğ. (2011), dönüşümcü liderin işbirlikçi seslilik ve işbirlikçi sessizlik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, dönüşümcü lider tüm takipçilerini eşit birer birey olarak kabul ettiğinde, işbirlikçi seslilik davranışının daha yüksek

olduğu, çalışanlarını bireysel olarak ayırt ederek davranması durumunda ise işbirlikçi sessizlik davranışının daha fazla gösterilmesine neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kutlay (2012), araştırma görevlilerinin öz yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini incelemek için Akdeniz Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde çalışan 291 araştırma görevlisinin katılımıyla yaptığı araştırmasında, araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin öz-yeterlilik ve örgütsel adanmışlık düzeylerinden etkilendiği sonucuna varmıştır.

Demir ve Demir (2012), “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği” başlıklı çalışmalarında, Turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki akademisyenlerin beklenti, mevcut durumu koruma, yönetime destek durumları ve kuruma bağlılığın örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemek için yapılan araştırma sonucunda; 12 hipotezden 9'u kabul edilmiştir.

Yanık (2012), “Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Araştırma” başlıklı araştırmasında, örgütsel güven ve sessizlik arasındaki ilişki ve bunun eğitim kurumlarındaki etkisini görmek amacıyla; Endüstri Meslek Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesinde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları lise türüne göre sessizlik ve güven arasındaki ilişkiye dair algılarını belirlemek için yapılan çalışma sonuçlarına göre; iletişim seviyesinin arttığı organizasyonlarda savunmacı sessizlik davranışında bir düşüş olmasına rağmen, 16 ila 20 yıl kıdeme sahip öğretmenler, örgüt içi iletişime daha çok önem vermekte, öğretmenlikte 21 yıl veya daha fazla kıdeme sahip öğretmenlerde ise savunmacı sessizlik davranışını daha çok sergilemektedir.

Knoll & Dick (2012), Almanya'daki uzaktan eğitim kurumlarında çalışan kişilere online olarak anket uygulamak suretiyle yaptıkları “Do I HeartheWhistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates” konulu çalışmalarında, dört tür sessizliğin olduğunu ileri sürmüş, bunları Fırsatçı Sessizlik (opportunistic), Pasif Sessizlik (quiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial) ve Kabullenici Sessizlik (acquiescent) olarak açıklamışlardır.

Panahi & diğ. (2012), Doğu Azerbaycan'ın Patame Noor Üniversitesi'nde 260 çalışan üzerinde yaptıkları “An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee's Organizational Commitment” konulu çalışmalarında, örgütsel bağlılık ve sessizlik iklimi boyutları

ile çalışan sessizliği arasında; çalışan sessizliği ile yöneticilerin tutumları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Tayfun ve Çatır (2013), çalışanların performans düzeyleri ile örgütsel sessizlikleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla hemşirelerin katılımıyla yaptıkları “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırmalarında, çalışanların performansı ile savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, kabul edilen sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik arasında bir ilişki bulunurken; çalışanların performansı ile kabul edilen seslilik arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanların performansı ile örgüt yararına seslilik ve örgüt yararına sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki; çalışanların performansı ile savunma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı seslilik ve kabul edilen sessizlik arasında ise negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Oruç (2013), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak için plastik ambalaj firmasında yaptığı “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma” konulu çalışmasında, örgütsel sessizliğin yaş, ünvan ve medeni durum yönünden farklılık gösterdiği; eğitim durumu, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve firmadaki çalışma süresi yönünden ise farklılık oluşturmadığını gözlemlemiştir.

Kahveci ve Demirtaş (2013), ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizlik algılarının araştırıldığı “Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları” konulu araştırmalarında, cinsiyet açısından kadınların, branş (Türkçe ve İngilizce) açısından, kıdemi 6-10 olanların diğerlerine göre algılarının yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Bogasian & Stefanchin (2013), dönüşümcü liderlik, bilgi transferi ve çalışan sessizliği arasındaki etkileşimi incelemek için yaptıkları çalışmalarında, çalışan sessizliğinin, örgütün rekabet avantajının ve performansının, ayrıca yeniliklerin önünde bir engel olduğu sonucuna varmışlardır. Dönüşümcü liderliğin çalışan sessizliği üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğunu, yani dönüşümcü liderlik vasıflarını taşıyan liderlerin çalışanlarının sessizlik davranışlarında azalma görüldüğünü belirtmişlerdir.

Çakınberk vd. (2014), bir kamu üniversitesinde örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bunun üniversite üzerindeki etkisini belirlemişlerdir. İş görenlerin örgütsel güven algıları ile örgütsel sessizlik

davranışları arasında orta düzeye yakın, negatif yönde ve anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

İşleyici (2015), tez çalışmasında öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasında kıdem, yaş, cinsiyet, mezun olunan okul türü ve yöneticiyle çalışma yılı değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Üçok ve Torun (2015), çalışmalarında iş görenlerin sessizlik davranışı göstermelerine neden olan bireysel ve örgütsel faktörler sonucunda kabullenici, korunmacı, korumacı ve faydacı sessizlik türlerini ortaya koymuşlardır.

Algın ve Başkan (2015), Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinde 349 öğretim elemanı üzerinde yaptıkları “Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları” başlıklı çalışmalarında, öğretim elemanlarının sessizlik algılarını cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre incelemişler, araştırma sonucunda, sonuçların diğer benzer çalışma sonuçlarıyla da örtüştüğünden hareketle, üniversitede görev yapan öğretim elemanlarının yüksek oranda sessizliği tercih ettiği, diğer taraftan, mesleki kıdemi yüksek olan profesör ve doçentlerin böyle bir kaygılarının olmadığı; örgütsel veya bireysel olarak sessizlik davranışı sergilemeler bile, bunun verimliliklerini etkilemediği, örgütte yeni çalışmaya başlayan öğretim elemanlarının (1-5 yıl) hizmet süresi daha uzun olan öğretim elemanlarına göre sessizliğin olası sonuçlarına katılım düzeylerini daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Ünlü vd. (2015), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin işlemsel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algıları ile korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönde, savunmacı sessizlik düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Akbarian & diğ. (2015), yapmış oldukları makale çalışmasında, örgütsel sessizlik olgusunu yaratan faktörleri ve iş görenlerin neden sessiz kaldıklarını incelemişlerdir. Çalışma örgütsel sessizliği yaratan faktörler kapsamında örgüt kültürü, korku, yöneticilerden olumsuz geribildirim, güven eksikliği, geçmişteki kötü tecrübeler, karakter farklılıkları olduğu tartışılmıştır.

Dönmez (2016), ilköğretim okullarında yaptığı tez çalışmasında, öğretmenlerin

algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde çok zayıf bir ilişkinin bulunduğunu, yani örgütte örgütsel sessizlik azalırken örgütsel sosyalleşmenin arttığını saptamıştır.

Dal ve Başkan (2018), Ankara ile Çankaya ilçesinde bulunan devlet liselerinde görev yapan 562 öğretmen üzerinde yaptıkları “Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu saptamışlardır. Araştırmada, örgütsel sessizlik toplamda ve tüm alt boyutlarda öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde, görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu, branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, bununla birlikte, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinde cinsiyet ve yaş değişkenine göre okul ortamı alt boyutunda, mesleki kıdem değişkenine göre ise örgütsel sessizlik toplamda ve izolasyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasına, veri toplama araçlarına, faktör ve güvenilirlik analizlerine, verilerin analizi ile ilgili açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüş olup, okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkilerin öğretmenlerin algılarına göre incelenmesi amaçlandığından, nicel araştırmalardan “ilişkisel tarama modeli” ile desenlenmiştir.

Tarama araştırmalarının amacı genellikle araştırma konusu ile alakalı mevcut durumun fotoğrafını çekerek betimlemeye çalışmaktır. Araştırmaya konu olay, birey ya da nesne, kendi şartlarında var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Büyüköztürk, 2011). Franken & Wallen (2009), tarama araştırmasını, geçmişte ya da günümüzde mevcut bir durumu tasvir etmeyi amaçlayan, araştırmacının herhangi bir şekilde birey ya da nesnelerin ait olduğu koşulları değiştirmedeği ve etkilemediği bir araştırma modeli olarak tanımlamıştır.

İlişkisel tarama modelini Karasar (1994), iki veya daha çok değişkenin birlikte değişiminin varlığı veya derecesini belirlemeye çalışan araştırma modeli olarak tanımlamıştır. İlişkisel tarama modelinde korelasyon veya daha ileri istatistikî analizler ile ilişkinin düzeyini belirlemek amaçlanmaktadır (Creswell, 2008). İlişkisel taramalarda bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenerek araştırma yürütülmektedir (Karasar, 2004).

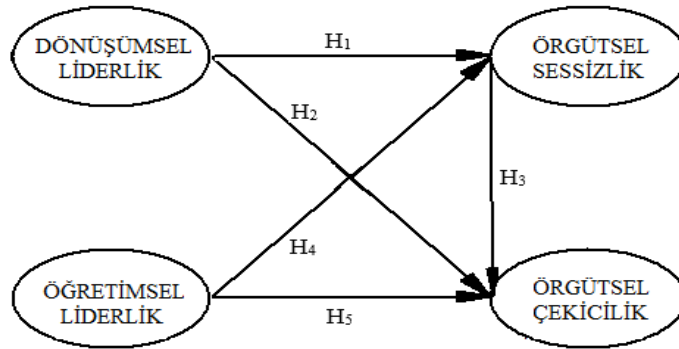
Araştırma modelinde ikisi bağımsız (öğretimsel ve dönüşümsel liderlik) ikisi bağımlı (örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik) olmak üzere dört değişken bulunmaktadır. Modelinin iki bağımsız değişkeninden biri olan Dönüşümsel Liderlik stiline altı alt boyutu mevcut olup, bunlar; “vizyon ve ilham sağlama”, “davranış modelleri oluşturma”, “grup amaçları için kendini adama”, “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma” ve “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” şeklindedir. Diğer bağımsız değişken olan Öğretimsel Liderlik stiline üç alt boyutu ise; “mesleki gelişme”, “amaç paylaşma” ve “geribildirim” şeklindedir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerden ilki olan Örgütsel Çekiciliğin,

“genel çekicilik”, “takip etme niyeti” ve “prestij” olmak üzere üç, diğer bağımlı değişken olan Örgütsel Sessizliğin ise “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Araştırma modelinde okul yöneticilerinin dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliklerine ilişkin algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Diğer bir ifade ile, okul yöneticilerinin dönüşümsel ve öğretimsel liderlik davranışları gösterme düzeylerinin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliği ne düzeyde ve hangi yönde etkilediği incelenmiştir. Aynı zamanda çalışmada, yöneticilerin dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stilleri ile örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin irdelenmesi için aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 3.

Araştırma Modeli



Evren ve Örneklem

Havacılığın çeşitli dallarında eğitim veren çok sayıda devlet/vakıf üniversiteleri, meslek yüksek okulları ve liseler bulunmaktadır. Çalışmanın evreni, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) kayıtlarına göre 2017-2018 Eğitim-Öğretim döneminde Türkiye genelinde bünyesinde havacılık alanı bulunduran 21 devlet okulluna bağlı olarak çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evreni oluşturan lise bilgileri aşağıda verilmiştir.

İl / İlçe	Kurum Adı	Alan
Ankara/Çankaya	Ayrancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık
Ankara/Kızılcahamam	Şehit Hakan Gülşen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Ankara/Yenimahalle	Gazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Ankara/Pursaklar	Güzide Ülker Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık

Ankara/Altındağ	Altındağ İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık
İstanbul/Bağcılar	Bağcılar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
İstanbul/Bağcılar	Abdurrahman ve Nermin Bilimli Mesleki ve Tek.And.Lis.	Svl.Havacılık
İstanbul/Avcılar	Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik And. Lisesi	Svl.Havacılık
İstanbul/Arnavutköy	Bolluca Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık
İstanbul/Sultanbeyli	Sultanbeyli Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik And.Lis.	Uçak Bakım
İstanbul/Pendik	Hezarfen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık
Bursa/Osmangazi	Hürriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
İzmir/Selçuk	Selçuk Şehit Polis Demet Sezen Mesleki ve Tek.And.Lis.	Uçak Bakım
Antalya/Aksu	Aksu Uçak Bakım Teknolojisi Mesleki ve Tek.And. Lis.	Uçak Bakım
Antalya/Muratpaşa	Güzeloluk Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Konya/Ereğli	Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Kayseri/Melikgazi	Merkez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Rize/Pazar	Pazar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık
Kocaeli/Başiskele	Başiskele Selim Yürekten Mesleki ve Tek.And.Lis.	Uçak Bakım
Eskişehir/Tepebaşı	Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım
Erzincan/Merkez	Hezarfen Ahmet Çelebi Mesleki ve Teknik And.Lis.	Uçak Bakım

21 devlet lisesinde, Temmuz 2017 tarihinde MEB'den alınan rakamlarda toplam öğretmen sayısı 1435 iken, 2017-2018 eğitim-öğretim dönemi başladığında, adı geçen okulların resmi internet sitelerinden alınan ve akabinde okul müdürleriyle teyit edilen rakamlara göre öğretmen sayısının 1537 olduğu tespit edilmiştir. Aradaki farkın, okulların ihtiyaçları doğrultusunda yapılan ilave atamalardan kaynaklı olduğu anlaşılmıştır. Havacılık alanı olarak Uçak Bakım alanında Uçak Motor ve Uçak Gövde olmak üzere iki, Sivil Havacılık alanında ise sadece Sivil Havacılık Yer Hizmetleri bölümleri bulunmaktadır. Seçilen liselere ait bilgiler Ek-3'te sunulmuştur.

Bu araştırmada örnekleme yöntemine gidilmemiş, evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Bu çerçevede 1537 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak, geri dönüşler sonucunda 792 katılımcı bu araştırmada yer almıştır. Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Katılımcıların Demografik Verileri

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kadın					
n	384	365					749
%	51,3	48,7					100
Yaş	22-27	28-33	34-39	40-45	46-51	52+	
n	372	131	89	68	59	30	749
%	49,7	17,5	11,7	9,1	8	4	100

Eğitim Durumu		Lisans	Yük.L	Doktora				
	n	571	158	20	749			
	%	76,2	21,1	2,7	100			
Meslekteki Hizmet Süresi		0-5	6-11	12-17	18-23	24-29	30+	
	n	219	292	115	52	44	27	749
	%	29,2	39	15,4	7	5,8	3,6	100
Kurumdaki Hizmet Süresi		1-5	6-10	11+				
	n	356	289	104	749			
	%	47,5	38,6	13,9	100			
Branş		SH Yer Hizmetleri	Uçak Motor	Uçak Elektr.	Diğer			
	n	33	37	22	657	749		
	%	4,4	4,9	3	87,7	100		

Verilerin Toplanması

1537 öğretmenin tümüne demografik soruları içeren kişisel bilgi formu ve aşağıda belirtilen 4 ölçekten oluşan veri toplama araçları uygulanmıştır. Gönderilen veri toplama araçlarından 915'i geri dönmüş, bunların içinden hatalı doldurulanlar ayıklandıktan sonra 792 kişiden toplanan veri toplama araçlarıyla devam edilmiştir. Veri toplama araçlarında, uç değer olup olmadığı Mahalanobis Uzaklığı olarak bilinen istatistiksel yöntemle incelenmiş (Tabachnick & Fidell, 1996) böylelikle 43 kişiye ait veriler uç değer olarak belirlenmiştir. Uç değer olarak belirlenen veri toplama araçları analizden çıkartılarak 749 katılımcının doldurduğu ölçek verileri ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada; “Öğretimsel Liderlik Ölçeği”, “Dönüşümsel Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Çekicilik Ölçeği” ve “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri toplama araçları ile ilgili detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Öğretimsel Liderlik Ölçeği

Alig-Mielcarek (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Şahin (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 23 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “mesleki gelişme”, “amaç paylaşma” ve “geri bildirim” şeklindedir.

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Brestrich (1999) tarafından geliştirilmiş olup, 23 soru ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “vizyon ve ilham sağlama”, “davranış modelleri oluşturma”, “grup

amaçları için kendini adama”, “bireysel destek sağlama”, “entelektüel istek uyandırma” ve “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” şeklindedir.

Örgütsel Çekicilik Ölçeği

Highhouse & diğ. (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Dural vd. (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 15 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “genel çekicilik”, “takip etme niyet”i ve “prestijdir” şeklindedir.

Örgütsel sessizlik ölçeği

Dyne & diğ. (2003) tarafından geliştirilmiş olup, Zehir ve Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çatır (2015) tarafından gözden geçirilerek kullanılmış olup, 15 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik” şeklindedir.

Yukarıdaki tüm ölçeklerin orijinalleri likert tipi derecelendirme ölçeği şeklindedir. Likert (1932) tarafından geliştirilen dereceleme toplamları ile ölçekleme yaklaşımında katılımcı, kendisine sunulan “*Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum*” gibi seçeneklerden birini tercih ederek, ölçülmek istenen tutumla ilişkili ifadelere katılım derecesini belirten tepkilerde bulunur (Tezbaşaran, 1996). Kategori sayısı olarak 5, 7, 9, 11’li olabilen (Altunışık vd., 2004) Likert tipi ölçekte nokta sayısının artması ranjin genişlemesine bağlı olarak daha fazla ayrılabilen bilgi toplanmasını sağlasa da katılımcıların bu tip bir ölçeği doldururken yeterince dikkatli ayırım yapıp yapmadıkları bilinemeyeceğinden daha çok 5’li ölçeklerin kullanımı önerilir (Büyüköztürk, 2005).

Bu çalışmada da kullanılan veri toplama araçları orijinal haliyle; 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum,3=Kısmen katılıyorum,4=Katılıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde kullanılmıştır. Orta noktada yer alan ifadenin belirlenmesinde “*Kararsızım*” yerine “*Kısmen katılıyorum*” ifadesinin kullanımı tercih edilmiştir (Büyüköztürk, 2005).

Kullanılan ölçekler, ölçeklere ait sorular ve boyutlar EK-3’te sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında öğretimsel ve dönüşümsel liderliğin örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile araştırılmıştır. Örgütsel çekiciliği etki eden değişken kümelerinin belirlenmesinde CHAID analizinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin sınanmasında LISREL 8.1 hazır yazılımı CHAID analizinde ve ortalamalar testinde SPSS 24.0 hazır yazılımı kullanılmıştır.

Araştırmada ölçeklere son hallerine doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi ile birlikte ele alınarak karar verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde ölçeği doğrulamayan maddeler (soru) ölçekten çıkartılarak güvenilirlik analizleri tekrar kontrol edilmiş ve ölçek için sorun teşkil eden herhangi bir maddenin olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir. Cronbach's Alpha katsayısı, tek uygulama gerektiren güvenilirlik bulma tekniklerinden biridir. Ağırlıklı puanlama veya dereceleme yöntemiyle puanlamanın uygulandığı durumlarda kullanılır. Testi oluşturan maddelerin dereceleme ölçeğine göre puanlanması genellikle tutumları, psikomotor becerileri ölçmek amacıyla hazırlanan ölçme araçlarının puanlanmasında kullanılmasına imkân verir. Ayrıca kısa cevaplı testlerin güvenilirliğinin bulunmasında da kullanılır (Büyüköztürk vd. 2010). Ölçek için sorun teşkil edecek herhangi bir maddenin olup olmadığı, bütün korelasyonlara ve soru ölçekten çıkartıldığında ölçek güvenilirliğini artırıp artırmadığına bakılarak karar verilmiştir.

Soruların, cevaplayanlar tarafından benzer şekilde algılanıp algılanmadıkları Hotelling T^2 ile incelenmiştir. Hotelling T^2 testi çok değişkenli normal dağılım varsayımına göre kurulan çok değişkenli hipotezlerin test edilmesini amaçlayan bir yöntemdir. Hotelling Student t 'nin çok değişkenli genellemesi olan T^2 istatistiğinin önemliliğini değerlendirmek için bir dağılım ortaya koymuştur ve bu dağılım çok değişkenli hipotezlerin test edilmesinde kullanılmaktadır. T^2 testi tek değişkenli hipotezlerin test edilmesinde kullanılan t testinin çok değişkenli hipotezler için genellenmiş biçimidir (Büyüköztürk, 2011).

Araştırmada gizil (Latent) değişkenlerin arasındaki ilişkilerin araştırılması için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM, gözlemlenen ve gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir ve gizil değişkenler kümesi arasındaki gizil bir

yapı olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlemlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebileceğini varsayar. YEM, belirli bir modelde gözlenen değişkenlerle ilgili ölçüm hatalarını (hem bağımlı hem de bağımsız) açıkça dikkate alan ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleme imkanı sağlayan bir yöntemdir (Yılmaz ve Çelik 2009).

Öncelikle dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizliğe ve örgütsel çekiciliğe etkisi LISREL ile araştırılmıştır. LISREL, yollara ait ilişki katsayılarını t istatistiği ile sınamaktadır. Hesaplanan t istatistiğinin mutlak değerinin 1,96'dan büyük olması, yolun istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlamına gelmektedir. LISREL, yapısal eşitlik modelleme analizinde kullanılan istatistik programıdır. 1970'li yıllarda Uppsala Üniversitesi Profesörleri, Karl Gustav Jöreskog ve Dag Sörbom tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılara, daha özel olan Yapısal Eşitlik Modellemesi, Doğrulayıcı faktör Analizi, Yol Analizi vb. analizleri gerçekleştirme imkânı sunmaktadır. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve regresyon analizinin bileşimi bir yapıya sahip olan LISREL analizleri var olan bir yapıyı doğrulamak, yeni bir kuram geliştirmek ya da var olan yapılar arasındaki ilişkiyi yol analiziyle ortaya çıkarmaktadır (LISREL, 2019).

Araştırmada gizil değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra öğretmenlerin örgütsel çekiciliğine etki eden değişken kümelerini belirlemek için regresyon ağacı (CHAID) yönteminden yararlanılmıştır. CHAID yöntemine karar ağaçları da denir. Karar ağaçları, veri setlerinin yapısına dayanarak bir problemi bir ağaç yapısı biçiminde sınıflandırmak için regresyon modelleri oluşturur. Sebep-sonuç ilişkisini oldukça detaylandıran karar ağaçları tekniklerinden olan CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detection) analizi, değişkenlerdeki değişimi önemli derecede etkileyen faktörleri irdeleyen, model içerisinde yer alan değişkenlerin etkileşim ve genel olarak ortak düzeydeki kombinasyonlarını da tespit etmeye çalışan bir yöntemdir. Yine aynı şekilde CHAID analizi sürekli ve kategorik verileri, aynı anda modele alabilmeye olanak tanımaktadır (Doğan ve Özdamar, 2003).

Ayrıca ölçeklere verilen cevapların öğretmenlerin kategorik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bunun için öncelikle ölçeklerin ortalama skor değerlerinin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Normallik testi Kolmogorov-Smirnov testi ile yapılmış ve bunun sonucunda tüm ölçeklerin ortalama verilerinin normal dağılmadığı görülmüştür. Kolmogorov-Smirnov testi rasgele elde

edilmiş örnek bir verinin belirli bir dağılıma uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Prensip olarak (k-s) testi örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonunun öne sürülen kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına dayanır. Bu test yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür (Büyüköztürk, 2011).

Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtların cinsiyet, medeni durum gibi iki bağımsız gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Yaş, eğitim durumu gibi bağımsız grup sayısı ikiden fazla olduğunda öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtların ortalama vektörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmıştır. Eğer gruplar arasında farklılıklar var ise farklı grupları belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni çoklu karşılaştırma testi tercih edilmiştir.

Mann-Whitney U testi, normal dağılım özelliği göstermeyen bir dağılımda iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan non-parametrik bir yöntemdir (Hamarat, 2017).

Kruskal-Wallis testi, normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test amacıyla kullanılan bir tekniktir (Hamarat, 2017). Tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığıdır. Birbirinden bağımsız iki veya daha fazla grubun (örneklem), bağımlı bir değişkene ait ölçümlerini karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Kruskal-Wallis testi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010). Bonferroni çoklu karşılaştırma testi; Student t istatistiği üzerine kurulu, sıklıkla tercih edilen bir çoklu karşılaştırma testi olup, “eşit örneklem sayısı” ilkesini gerek bırakmaktadır. Bonferroni yöntemi, ikişerli karşılaştırma yani bir post-hoc testidir. LSD, Tukey, Sidak, Scheffe, Dunnet gibi ikiden çok grup arasında fark çıktığında farklılığı yaratan grubu bulmak için yapılır. Student t istatistiği üzerine kurulu olan Bonferroni yöntemi de sıklıkla tercih edilen bir çoklu karşılaştırma testi olup, “eşit örneklem sayısı” ilkesine gerek bırakmamaktadır (Miller, 1969. Akt. Kayri, 2009).

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik Ölçekleri Faktör Analizleri, Güvenirlik Analizleri ve Bazı Betimleyici İstatistikler. Liderlik, Dönüşümsel ve Öğretimsel olmak üzere iki faktörde ele alınmıştır. Bu liderlik tarzları kapsamında Dönüşümsel Liderlik ve Öğretimsel Liderlik ölçekleri kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik kendi içinde beş boyutla, Öğretimsel liderlik ise üç boyutla ölçülmüştür. Liderlik ölçeğinde tüm boyutların güvenilir olduğu görülmüştür. Güvenirliğin bir ölçüsü olan Cronbach's Alpha katsayısı 0,865 ile 0,939 arasında çıkmıştır. Tüm ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı 0,910 bulunmuş, liderlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilir olduğu görülmüştür. Ölçeklerin ortalamalarının 3,29 ile 3,78 arasında değiştiği görülmüştür. Öğretimsel ve dönüşümsel liderlik ölçeklerinin güvenilirlik analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir. Dönüşümsel liderlik ölçeğinde yer alan değişkenlerin doğrulandığını görebilmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve vizyon ve ilham sağlama boyutunda yer alan bir değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçek doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum ölçüleri $\chi^2/sd=1,94$; RMSEA=0,036; NFI=0,99; CFI=1,00; IFI=1,00 ve RMR=0,022 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı Faktör analizine ilişkin grafik Ek-4'te sunulmuştur. Öğretimsel liderlik ölçeğinde bulunan değişkenlerin doğrulandığını görebilmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve geri bildirim boyutunda yer alan bir değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçek doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine yönelik uyum ölçüleri $\chi^2/sd=2,01$; RMSEA=0,037; NFI=0,99; CFI=1,00; IFI=1,00 RMR=0,022 ve GFI= 0,95 olarak hesaplanmış. Doğrulayıcı Faktör analizi grafiği Ek-4'te sunulmuştur.

Tablo 5.

Öğretimsel ve Dönüşümsel Liderlik Ölçekleri Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri

Maddeler	Ort.	Std. sapma	Soru bütün kor.	Silindiğ inde Alpha	Maddeler	Ort.	Std. sapma	Soru bütün kor.	Silindiğ inde Alpha
Entelektüel istek uyandırma					Davranış model oluşturma				
EIUL1	3,68	1,19	,79	,84	DMOL1	3,37	,71	,61	,85
EIUL2	3,62	1,23	,81	,83	DMOL2	3,75	1,15	,76	,66
EIUL3	3,73	1,19	,77	,86	DMOL3	3,67	1,27	,76	,67
Alpha= ,89 Ort= 3,68 Varyans=1,46 Hottellig T ² =11,45					Alpha= ,92 Ort= 3,60 Varyans=1,15 Hottellig T ² =120,69				
Grup amaçları için kendini adama					Bireysel destek sağlama				

GAKAL1	3,75	1,16	,82	,91	BDSL1	3,77	1,18	,77	,91
GAKAL2	3,70	1,19	,81	,91	BDSL2	3,79	1,20	,80	,91
GAKAL3	3,65	1,22	,81	,91	BDSL3	3,65	1,26	,83	,90
GAKAL4	3,67	1,19	,79	,91	BDSL4	3,69	1,24	,82	,90
GAKAL5	3,70	1,24	,82	,91	BDSL5	3,82	1,20	,81	,91
Alpha= ,92 Ort= 3,69 Varyans=1,45 Hottellig T ² =11,40					Alpha= ,92 Ort= 3,65 Varyans=1,49 Hottellig T ² =38,41				
Mesleki gelişme					Amaç Paylaşma				
MGL1	3,80	1,10	,74	,93	APOL1	2,45	,60	,33	,94
MGL2	3,83	1,16	,75	,93	APOL2	3,78	1,13	,75	,91
MGL3	3,84	1,14	,81	,92	APOL3	3,84	1,16	,78	,91
MGL4	3,77	1,15	,82	,92	APOL4	3,82	1,10	,81	,91
MGL5	3,75	1,20	,79	,92	APOL5	3,80	1,13	,80	,91
MGL6	3,70	1,18	,82	,92	APOL6	3,78	1,17	,81	,91
MGL7	3,75	1,20	,81	,92	APOL7	3,71	1,23	,83	,91
Alpha= ,93 Ort= 3,78 Varyans=1,35 Hottellig T ² =26,65					Alpha= ,92 Ort= 3,62 Varyans=1,23 Hottellig T ² =1462,5				
Geri bildirim					Vizyon ve ilham sağlama				
GBOL1	2,62	,71	,41	,87	VISL2	3,92	1,05	,68	,84
GBOL2	3,87	1,16	,73	,84	VISL3	3,70	1,19	,77	,80
GBOL3	3,79	1,15	,79	,83	VISL4	3,36	,763	,69	,84
GBOL4	3,73	1,15	,76	,83	VISL5	3,78	1,11	,76	,80
GBOL6	2,81	,88	,55	,86	Alpha= ,86 Ort= 3,69 Varyans=1,08 Hotelling T ² =310,43				
GBOL7	3,75	1,21	,80	,82					
GBOL8	2,44	,730	,463	,875					
Alpha= ,87 Ort=3,29 Varyans= 1,04 Hotelling T ² =1709,7					Alpha= ,910 Ort= 3,63 Varyans=1,27 Hotelling T ² =3520,6				

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizleri, Güvenirlik Analizleri ve Bazı

Betimleyici İstatistikler. Örgütsel sessizlik ölçeği üç boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar “kabul edilen sessizlik”, “savunma amaçlı sessizlik” ve “örgüt yararına sessizlik”tir. Sessizlik ölçeğinde her üç boyutun da güvenilir olduğu bulunmuştur. Güvenirliğin bir ölçüsü olan Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve 0,78 arasında olduğu görülmüştür. Tüm ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,63 çıkmış, örgütsel sessizlik ölçeği ve boyutları güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerin ortalamalarının 1,82 ile 4,37 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo6’da sunulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan değişkenlerin doğrulandığını görebilmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kabul edilen sessizlik boyutunda yer alan bir değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçek doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine yönelik uyum ölçüleri $\chi^2/sd=4,49$; RMSEA=0,06; NFI=0,96; CFI=0,97; IFI=0,97;RMR=0,03 ve GFI= 0,94 olarak hesaplanmış. Buna ilişkin doğrulayıcı Faktör analizinin grafiği Ek-4’te sunulmuştur.

Tablo 6.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri

Maddeler	Ortalama	Std. sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde C. Alpha
Kabul edilen sessizlik				
KES1	2,15	,74	,34	,73
KES3	1,74	,65	,49	,63
KES4	1,68	,70	,54	,60
KES5	1,85	,66	,60	,57
Alpha= ,70 Ort= 1,85 Varyans=,48 Hotelling T ² =237,16				
Savunma amaçlı sessizlik				
SAS1	1,81	,67	,58	,72
SAS2	1,87	,66	,62	,71
SAS3	2,02	,85	,54	,75
SAS4	1,86	,68	,62	,71
SAS5	1,56	,70	,42	,77
Alpha= ,78 Ort= 1,82 Varyans=,51 Hotelling T ² =47,70				
Örgüt yararına sessizlik				
OYS1	4,42	,64	,59	,61
OYS2	4,46	,62	,58	,61
OYS3	4,37	,61	,30	,70
OYS4	4,09	1,20	,49	,69
OYS5	4,50	,61	,50	,64
Alpha= ,70 Ort= 4,37 Varyans=,59 Hotelling T ² =114,45				
Örgütsel sessizlik				
Alpha= ,63 Ort= 2,74 Varyans=,53 Hotelling T ² =9190,24				

Örgütsel Çekicilik Ölçeği Faktör Analizleri, Güvenirlik Analizleri ve Bazı Betimleyici İstatistikler. Son olarak örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenirliliği araştırılmıştır. Ölçek üç boyuttan oluşmakta olup bu boyutlar genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestijdir. Örgütsel çekicilik ölçeğinde her üç boyutun da güvenilir olduğu görülmüştür. Güvenirliğin bir ölçüsü olan Cronbach's Alpha katsayısı 0,76 ile 0,94 arasında çıkmıştır. Tüm ölçek için Cronbach's Alpha istatistiği 0,95 hesaplanmış ve örgütsel çekicilik ölçeği ve boyutları güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerin ortalamalarının 3,67 ile 4,01 arasında değiştiği görülmüştür. Örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 7'de gösterilmektedir. Örgütsel çekicilik ölçeğinde yer alan değişkenlerin doğrulandığını görebilmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve takip etme niyeti ve prestij boyutlarında yer alan bir değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra ölçek doğrulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait uyum ölçüleri $\chi^2/sd=4,55$; RMSEA=0,06; NFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RMR=0,03 ve GFI= 0,95 olarak hesaplanmış. Doğrulayıcı Faktör analizine ait grafik Ek-4'te sunulmuştur.

Tablo 7.

Örgütsel Çekicilik Ölçeği Güvenirlik Analizi ve Bazı Betimleyici İstatistikleri

Maddeler	Ortalama	Std. sapma	Soru bütün korelasyon	Silindiğinde C. Alpha
Genel çekicilik				
GC1	3,93	1,20	,71	,64
GC2	4,07	1,09	,29	,79
GC3	3,79	1,12	,78	,62
GC4	3,15	1,21	,36	,78
GC5	3,44	1,06	,55	,71
Alpha= ,76 Ort= 3,67 Varyans=1,30 Hottellig T ² =375,41				
Takip etme niyeti				
TENC1	3,84	1,10	,82	,90
TENC2	3,76	1,22	,86	,89
TENC3	4,03	1,15	,83	,90
TENC4	3,55	1,18	,79	,91
Alpha= ,92 Ort= 3,79 Varyans=1,36 Hottellig T ² = 227,16				
Prestij				
PC2	4,01	1,21	,88	,93
PC3	3,94	1,26	,90	,92
PC4	4,00	1,22	,89	,92
PC5	4,08	1,20	,81	,94
Alpha= ,94 Ort= 4,01 Varyans=1,50 Hotelling T ² = 24,58				
Örgütsel çekicilik				
Alpha= ,95 Ort= 3,81 Varyans=1,38 Hotelling T ² = 717,88				

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın genel amacı ve alt amaçlarına yönelik toplanan verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

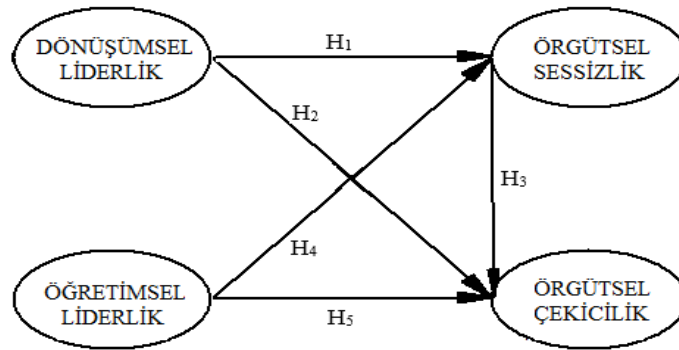
Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Araştırılan Gizil (Latent)

Değişkenlerin Yapısı

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada gizil (Latent) değişkenler arasındaki ilişki, yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmiştir. Veri setini oluştururken, araştırmacılar gözlemlenen veya ölçülen değişkenlerin yanı sıra gözlemlenmeyen değişkenlerle de ilgilenmektedir. Bu değişkenler doğrudan gözlenemediğinden doğrudan ölçülemez. Bunun için bu değişkenlere gizil (latent) değişkenler veya faktörler denir. Yapısal eşitlik modeli (YEM), gözlemlenen ve gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek için kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. YEM, gizil değişkenler kümesi arasında gizli bir yapı olduğunu ve gizli değişkenlerin, gözlemlenen değişkenlerle ölçülebileceğini varsayar. YEM, belirli bir modelde gözlemlenen değişkenlerle (hem bağımlı hem de bağımsız) ilgili ölçüm hatalarını açıkça dikkate alan bir yöntemdir. YEM değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı etkilerin belirlenmesini sağlayan bir yöntemdir (Yılmaz ve Çelik 2009). Araştırmada kullanılan ölçeklerde 76 madde ve 4 farklı ölçek olup bu ölçekler 4 farklı faktör olarak ele alınmıştır. Bu 4 faktör altında ise 14 boyut bulunmaktadır. Gerek boyutların hesaplanmasında karşılaşılan zorluklar gerek 76 maddenin ekran çıktısının okunmasındaki zorluklar nedeniyle her boyut kendi içinde toplanmış ve ortalaması alınmıştır. Böylelikle her boyut birer gözlenen değişken haline getirilmiştir.

Araştırmada YEM ile sınıanan araştırma modeli kendi içerisinde türevlenmiş ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler tüme varım yöntemiyle sınıanmış ve son olarak Şekil 3 sınıanmış, diğer sınıanan modeller ise Şekil 3'ten türetilmiştir. Araştırma modeli Şekil 3'te görülmektedir.

Şekil 3

Araştırma Modeli

Araştırmada YEM'le test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Öğretmenlerde Dönüşümsel liderlik artarken Örgütsel sessizlik azalmaktadır.

H₂: Öğretmenlerde Dönüşümsel liderlik artarken Örgütsel çekicilik artmaktadır.

H₃: Öğretmenlerde Örgütsel sessizlik artarken Örgütsel çekicilik azalmaktadır.

H₄: Öğretmenlerde Öğretimsel liderlik artarken Örgütsel sessizlik azalmaktadır.

H₅: Öğretmenlerde Öğretimsel liderlik artarken Örgütsel çekicilik artmaktadır.

Ayrıca araştırmada örgütsel sessizliğin aracılık özellikleri de araştırılmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümsel liderlik algısına sahip olma düzeyleri

Yapılan faktör, geçerlilik ve güvenilirlik ve betimleyici istatistikler sonucu dönüşümsel liderlik ölçeklerin ortalamalarının 3,60 ile 3,69 arasında değiştiği görülmüş, öğretmenlerin orta düzeyde dönüşümsel liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,68$).

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Algısına Sahip Olma Düzeyleri

Yapılan faktör, geçerlilik ve güvenilirlik ve betimleyici istatistikler sonucu öğretimsel liderlik ölçeklerin ortalamalarının 3,29 ile 3,78 arasında değiştiği görülmüş, öğretmenlerin orta düzeyde öğretimsel liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,56$).

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Yapılan faktör, geçerlilik ve güvenirlilik ve betimleyici istatistikler sonucu öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üç alt boyutlu ölçekle incelenmiş, en yüksek sessizliğin “örgüt yararına sessizlik” boyutu ile sergilendiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,37$). Bunu sırasıyla “kabul edilen sessizlik” ($\bar{X}=1,85$) ve “savunma amaçlı sessizlik” ($\bar{X}=1,82$) alt boyutları takip etmiştir. Genel olarak sessizliğe bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin Örgütsel Çekicilik Düzeyleri

Yapılan faktör, geçerlilik ve güvenirlilik ve betimleyici istatistikler sonucu öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları üç alt boyutlu ölçekle incelenmiş, en yüksek çekiciliğin “prestij” boyutu ile sergilendiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,01$). Bunu sırasıyla “takip etme niyeti” ($\bar{X}=3,79$) ve “genel çekicilik” ($\bar{X}=3,67$) alt boyutları takip etmiştir. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin örgütsel çekiciliği orta düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.

Dönüşümsel Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öncelikle dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizliğe ve örgütsel çekiciliğe etkisi LISREL ile araştırılmış ve Şekil 4 elde edilmiştir. Şekil 4'e yönelik uyum ölçüleri $\chi^2=91,71$; sd.=39; $\chi^2/df=2,35$; RMSEA=0,04; NFI=0,99; NNFI=0,99; CFI=1,0; IFI=1,0; RFI=0,99; GFI=0,98 ve RMR=0,01 bulunmuştur. Uyum ölçütleri incelendiğinde, geliştirilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki tüm yollara ait ilişkiler diğer bir ifadeyle varyansların istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. LISREL, yollara ait ilişki katsayılarını t istatistiği ile sınamakta ve hesaplanan t istatistiğinin mutlak değerinin 1,96'dan büyük olması, yolun anlamlı olduğu anlamına gelmektedir. Modelde en küçük t istatistiği $-5,57$ bulunmuştur. Öğretmenlerde dönüşümsel liderlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel çekicilik üzerine olan etkisini belirlemeye yönelik elde edilen YEM modeli Şekil 4'te görülmektedir. Şekil 4 standart çözümü göstermekte olup, buna göre;

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında ters yönlü 0,63 birimlik bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel

sessizliklerinde 0,63 birimlik azalma meydana getirmektedir ($t=-7,73$ $p<0,01$).

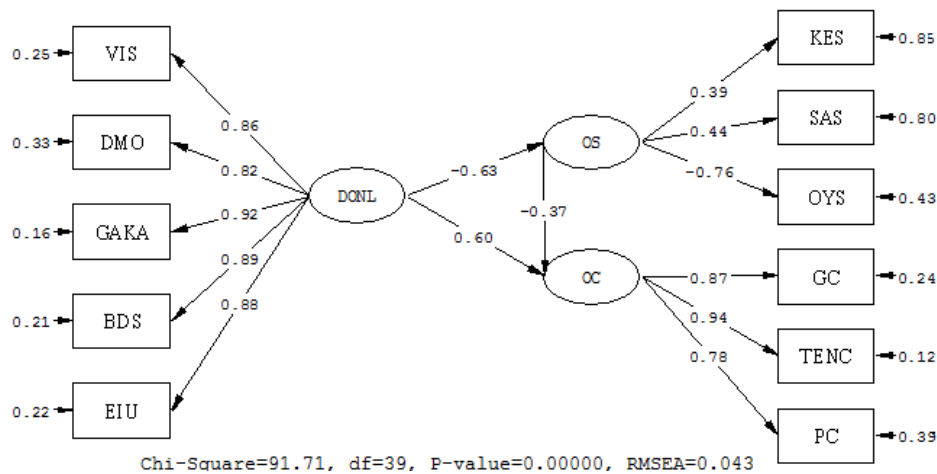
Dolayısıyla H_1 desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,60 birimlik ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algısında 0,60 birimlik artış meydana getirmektedir ($t=11,72$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında ters yönlü 0,37 birimlik ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algısında 0,37 birimlik azalma meydana getirmektedir ($t=11,72$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_3 desteklenmektedir.

Şekil 4

Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisi

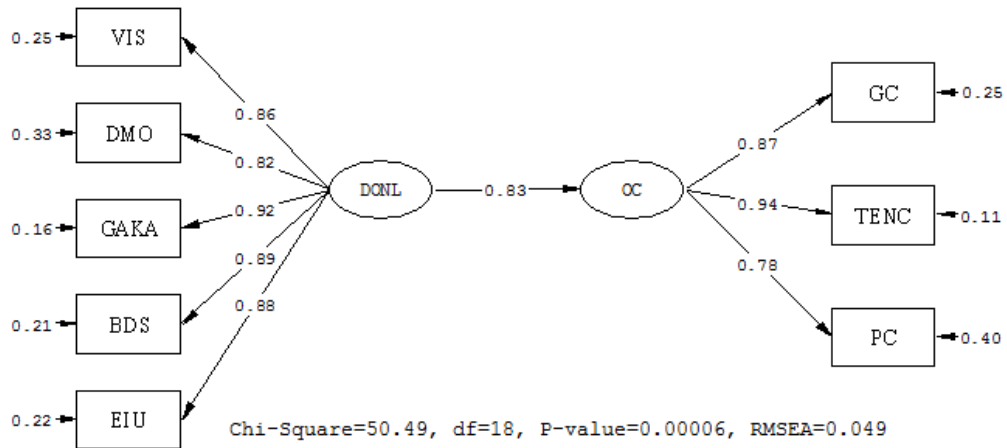


Dönüşümsel Liderlik ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki Örgütsel Sessizlik Gizil Değişkenine Yönelik Bulgular

Örgütsel sessizlik gizil değişkenin aracılık etkisi araştırılmış ve DONL'den OC olan ilişki istatistiksel açıdan anlamlı ve 0,83 birim bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerde dönüşümsel liderlik örgütsel çekiciliği anlamlı şekilde yordamaktadır (açıklamaktadır) ($t=22,61$ $p<0,001$). Modele yönelik grafik Şekil 5'te verilmiştir. Ayrıca uyum ölçüleri de istenen özellikte $\chi^2=50,49$; $sd.=18$; $\chi^2/df=2,80$; $RMSEA=0,04$; $NFI=1,0$; $NNFI=1,0$; $CFI=1,0$; $IFI=1,0$; $RFI=0,99$; $GFI=0,98$ ve $RMR=0,01$ çıkmıştır.

Şekil 5

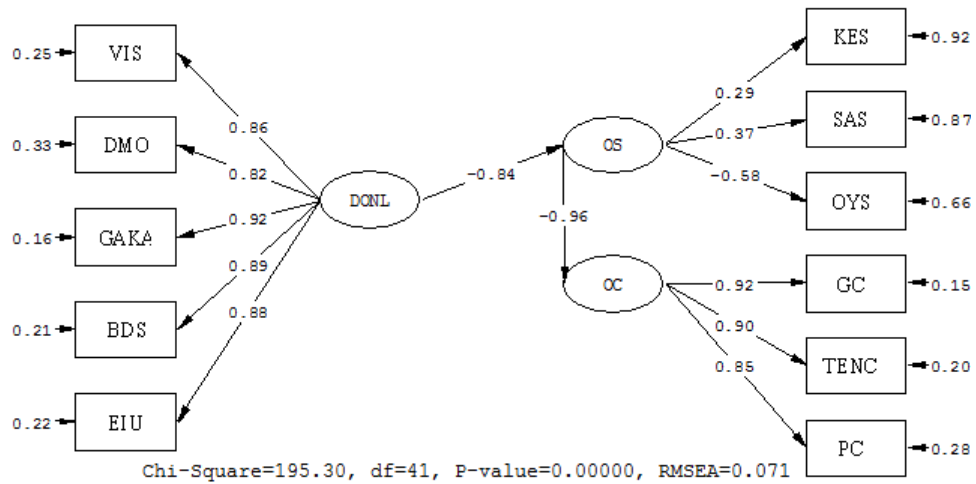
Dönüşümsel liderliğin örgütsel çekiciliğe etkisi



DONL'den OC'e olan direkt yol çıkarıldıktan sonra elde edilen yol diyagramındaki yollar anlamlı bulunmuş ve Şekil 6'da sunulmuştur. Şekil 6 için uyum ölçüleri $\chi^2=195,3$; $sd.=41$; $\chi^2/df=4,76$; $RMSEA=0,07$; $NFI=0,98$; $NNFI=0,98$; $CFI=0,99$; $IFI=0,99$; $RFI=0,98$; $GFI=0,95$ ve $RMR=0,02$ çıkmıştır. Modelde tüm yolların anlamlı olduğu bulunmuş ve en küçük t değerinin -7,12 olduğu görülmüştür.

Şekil 6

Aracılığa Yönelik Yol Grafiği



Aracılık çalışmasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen varsayımların sağlandığı belirlenmiş ancak Şekil 6'daki DONL den OC'liğe olan yol katsayısı ortadan kalkmadığı ancak değişim olduğu ve ilişkinin azaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla OS'lik değişkeni DONL ile OC arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir. Diğer bir ifadeyle DONL gizil değişkenin, OC gizil değişkenine OS gizil değişkeni üzerinden dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Öğretimsel liderliğin örgütsel sessizliğe ve örgütsel çekiciliğe etkisi LISREL ile araştırılmış ve Şekil 7’de edilmiştir. Şekil 7’ye yönelik uyum ölçütleri $\chi^2=59,26$; $sd.=22$; $\chi^2/df=2,69$; $RMSEA=0,048$; $NFI=0,99$; $NNFI=0,99$; $CFI=1,0$; $IFI=1,0$; $RFI=0,99$; $GFI=0,98$ ve $RMR=0,012$ bulunmuştur. Uyum ölçütleri incelendiğinde, geliştirilen modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Modelde tüm yollara ait ilişkiler diğer bir ifadeyle varyansların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modelde en küçük t istatistik değeri $|-4,99|$ bulunmuştur.

Öğretmenlerde öğretimsel liderlik ve örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel çekicilik üzerine olan etkisini belirlemeye yönelik elde edilen YEM modeli Şekil 7’de verilmiş olup standart çözümü göstermektedir. Şekil 7’ye göre;

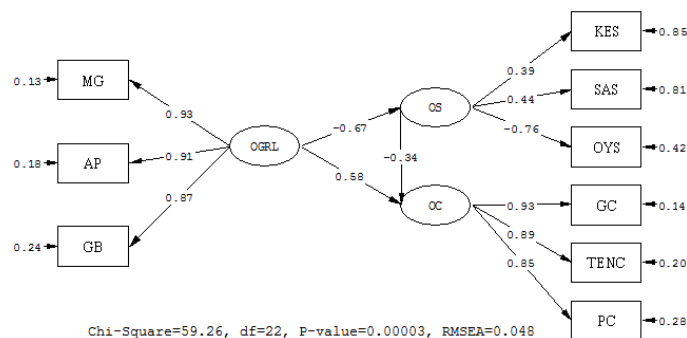
- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında ters yönlü 0,67 birimlik ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizliklerinde 0,67 birimlik azalma meydana getirmektedir. ($t=-7,93$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_4 desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,58 birimlik ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algısında 0,58 birimlik artma meydana getirmektedir ($t=10,61$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_5 desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında ters yönlü 0,34 birimlik ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algısında 0,34 birimlik azalma meydana getirmektedir ($t=-4,99$ $p<0,01$). Böylelikle H_3 tekrar desteklenmektedir.

Şekil 7

Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisi

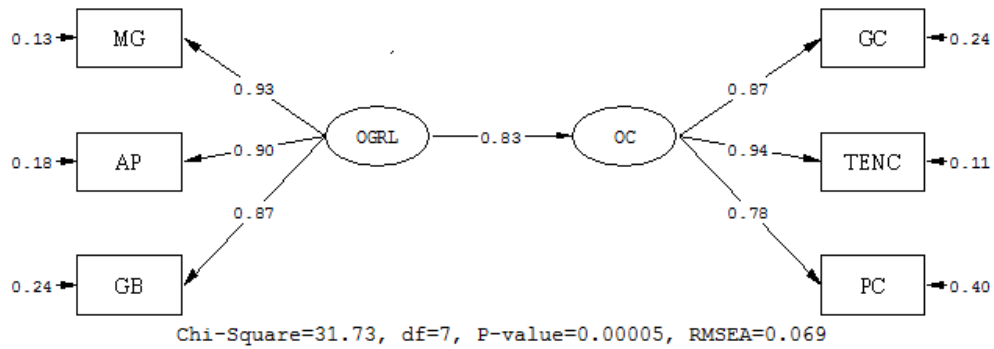


Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Çekicilik Arasındaki Örgütsel Sessizlik Gizil Değişkenine Yönelik Bulgular

Örgütsel sessizlik gizil değişkenin öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracılık etkisi araştırılmış ve OGRL'den OC'ğe olan 0,83 birimlik ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=22,58$ $p<0,01$). Diğer bir ifadeyle öğretmenlerde öğretimsel liderlik örgütsel çekiciliği anlamlı şekilde açıklamaktadır. Uyum ölçütleri de $\chi^2=31,73$; $sd.=7$; $\chi^2/df=4,53$, $RMSEA=0,06$; $NFI=0,99$; $NNFI=0,99$; $CFI=1,0$; $IFI=1,0$; $RFI=0,99$; $GFI=0,99$ ve $RMR=0,014$ hesaplanmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Şekil 8'de sunulmuştur.

Şekil 8

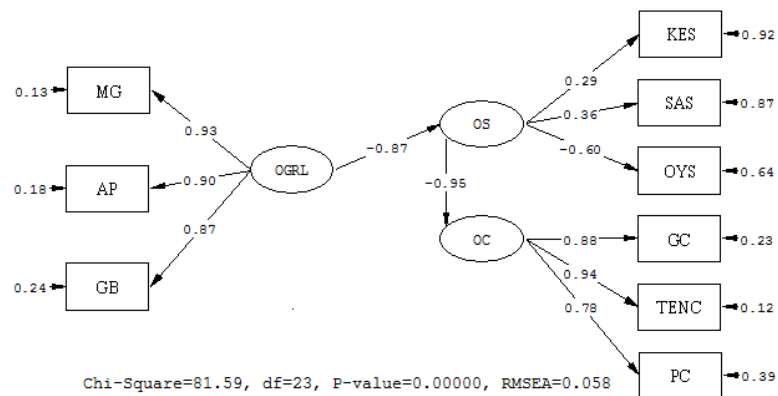
Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi



Aracılık modelinde ÖGRL-OC yolu çıkarıldıktan sonra yapısal model tekrar çalıştırılmış ve model anlamlı bulunmuştur. Modele ilişkin en küçük t istatistiği -7,20 olarak hesaplanmıştır. Modele ait uyum ölçütleri de $\chi^2=81,59$; $sd.=23$; $\chi^2/df=3,54$; $RMSEA=0,058$; $NFI=0,99$; $NNFI=0,99$; $CFI=0,99$; $IFI=0,99$; $RFI=0,98$; $GFI=0,98$ ve $RMR=0,014$ hesaplanmıştır. Modele ait grafik Şekil 9'da sunulmuştur.

Şekil 9

Aracılığa Yönelik Yol Grafiği



Aracılık çalışmasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen varsayımların sağlandığı belirlenmiş ancak Şekil 9'daki OGRL den OC'liğe olan yol katsayısı ortadan kalkmadığı ancak değişim olduğu ve ilişkinin azaldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla OS'lik değişkeni OGRL ile OC arasında aracı değişken rolü üstlenmektedir. Diğer bir ifadeyle OGRL gizil değişkenin, OC gizil değişkenine OS gizil değişkeni üzerinden dolaylı etkisi vardır.

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bulgular

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe etkisini belirlemeye yönelik oluşturulan Şekil 10'da yer alan model sınanmak için YEM'den yararlanılmış ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Şekil 10'a yönelik uyum ölçüleri; $\chi^2=152,87$; $sd.=69$; $\chi^2/df=2,22$; $RMSEA=0,04$; $NFI=0,99$; $NNFI=1,00$; $CFI=1,00$; $IFI=1,00$; $RFI=0,99$; $GFI=0,97$ ve $RMR=0,01$ hesaplanmıştır. Modele ilişkin DONL ile OS arasındaki yol hariç olmak üzere diğer yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Şekil 10'a göre;

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamaları ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü 0,06 birim ilişki tespit edilmiştir. Fakat tespit edilen bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür ($t=-0,46$ $p>0,05$). Bu yüzden sınanan asıl modele yönelik Şekil 10'da H_1 desteklenmemiştir.

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamaları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,42 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel çekicilik algısında 0,42 birim artış meydana getirmektedir ($t=5,32$ $p<0,01$). Böylelikle H_2 asıl model için de desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında ters yönlü 0,32 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında meydana gelen bir birim artma örgütsel çekicilik algısında 0,32 birim azalma meydana getirmektedir ($t=-5,08$ $p<0,01$). Böylelikle H_3 asıl model için de desteklenmektedir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılamaları ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü 0,61 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel sessizliklerinde 0,61 birimlik

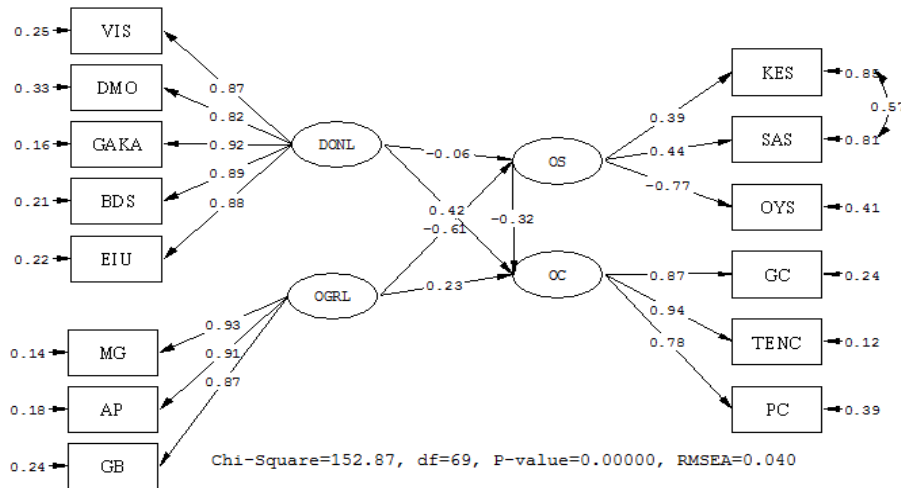
azalma meydana getirmektedir ($t=-4,01$ $p<0,01$). Böylelikle H_4 asıl model için de desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,23 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel çekicilik algısında 0,23 birimlik artış meydana getirmektedir ($t=2,62$ $p<0,01$). Böylelikle H_5 asıl model için de desteklenmiştir.

- Şekil 10'da yer alan modelde örgütsel sessizlik değişkeni dönüşümsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik değişkeni öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup öğretimsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir. Buna ilişkin sonuçlar Şekil 10'da sunulmuştur.

Şekil 10

Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisine Yönelik İlişkiler



Araştırma modelinde sınanan hipotezlere yönelik ulaşılan bulgular ve hipotezlerin sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur. Tablo da yer alan R^2 modelin açıkladığı varyansları göstermektedir.

Tablo 8.

Hipotezlere İlişkin Sonuçlar, Standartlaştırılmış Parametre Tahmin Değerleri ve Yapısal Eşitlikler

Hipotezler	İlişkiler	Standart yükler	t değerleri	R ²	Sonuçlar
H ₁	DONL → OS	-0,46	-0,06	0,0036	Desteklenemedi
H ₂	DONL → OC	0,42	5,32	0,18	Desteklendi
H ₃	OS → OC	-0,32	-5,08	0,10	Desteklendi
H ₄	OGRL → OS	-0,61	-4,01	0,37	Desteklendi
H ₅	OGRL → OC	0,23	2,62	0,05	Desteklendi
Yapısal Eşitlikler					
OS = - 0.02*DONL - 0.29*OGRL, R ² = 0.45					
OC = - 0.64*OS + 0.40*DONL + 0.22*OGRL, R ² = 0.78					

Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çekiciliği etkileyen değişken kümeleri belirlendikten sonra öğretmenlerin kategorik özelliklerine göre ölçeklere verilen yanıtların farklılık göstermekte olup olmadığı da incelenmiştir. Bunun için öncelikle ölçeklerin ortalama skor değerleri dağılımının normal olup olmadığı incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi ile normallik araştırılmış ve ölçeklerin ortalama verilerinin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden öğretmenlerin kategorik özelliklerine göre farklılıklarının incelenmesi için parametrik olmayan testlere başvurulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre ölçeklere verdikleri yanıtların değişip değişmediğinin araştırılmasında Mann-Whitney U testinden yararlanılmış ve örgütsel sessizlik boyutu hariç diğer boyutlarda cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- Öğretmenlerde dönüşümsel liderlik algıları açısından cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının kadın öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-2,67$ $p=0,007$).

- Öğretmenlerde öğretimsel liderlik algıları açısından cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının kadın öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-2,54$ $p=0,011$).

- Öğretmenlerde örgütsel çekicilik algıları açısından cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının kadın öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-1,97$ $p=0,049$). Elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9.

Cinsiyete Göre Ölçeklere Verilen Yanıtlar Arası Farklılık Testi

Ölçekler	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Z	P
DONL	Erkek	384	3,79	,89	-2,67	,007
	Kadın	365	3,57	1,02		
OGRL	Erkek	384	3,65	,79	-2,54	,011
	Kadın	365	3,46	,92		
OS	Erkek	384	2,73	,28	-,38	,698
	Kadın	365	2,74	,323		
OC	Erkek	384	3,71	,81	-1,97	,049
	Kadın	365	3,58	,89		

Medeni Durum Değişkenine Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin ölçeklere verdikleri yanıtların medeni durumlarına göre değişip değişmediği Mann-Whitney U testinden yararlanılarak incelenmiş ve örgütsel sessizlik boyutu hariç diğer boyutlarda medeni durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- Öğretmenlerde dönüşümsel liderlik algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmüştür. Buna göre bekar öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının evli olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-3,47$ $p=0,001$).

- Öğretmenlerde öğretimsel liderlik algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmüştür. Buna göre bekar öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının evli olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-3,94$ $p=0,0001$).

- Öğretmenlerde örgütsel çekicilik algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmüştür. Buna göre bekar öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, evli olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır ($Z=-3,46$ $p=0,001$). Elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10.

Medeni Durumuna Göre Ölçeklere Verilen Yanıtlar Arası Farklılık Testi

Ölçekler	Evlilik	N	Mean	Std. Deviation	Z	P
DONL	Evli	325	3,57	,96	-3,47	,001
	Bekar	424	3,76	,97		
OGRL	Evli	325	3,44	,87	-3,94	,000
	Bekar	424	3,65	,85		
OS	Evli	325	2,73	,31	-,46	,641
	Bekar	424	2,74	,29		
OC	Evli	325	3,56	,83	-3,46	,001
	Bekar	424	3,71	,87		

Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Yaşları Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve bunun sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=225,94 p=0,0001). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Yaşı 46-51 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılaması ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Belirlenen bu farklılıklara göre yaşı 28-33 arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılaması, yaşı 46-51 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamasından daha yüksek bulunmuştur (p=0,0001).

- 46-51 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak

anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 46-51 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 28-33 yaşında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamli bir fark tespit edilmiştir. Belirlenen farklılıklara göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının, yaşı 28-33 olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).Elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

Yaş Dağılımına Göre Dönüşümsel Liderlik Yanıtlar Arası Farklılık Testi

Boyut	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
DONL	22-27	372	4,12	,70	225,94	,0001
	28-33	131	3,59	1,06		
	34-39	89	3,12	,87		
	40-45	68	3,26	,89		
	46-51	59	2,90	,94		
	52+	30	2,73	,88		
Toplam		749	3,68	,97		

Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye

Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=24,32 p=0,001). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Lisans mezunu öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Lisans mezunu öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamaları ile doktora mezunu öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının doktora yapan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,030). Elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Eğitim durumu	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
DONL	Lisans	571	3,77	,92	24,32	,0001
	Yüksek lisans	158	3,38	1,07		
	Doktora	20	3,34	,94		
	Toplam	749	3,68	,97		

Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Mesleki Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının mesleki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=130,97 p=0,0001). Bu gruplardaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 30+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,001).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 30+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,003).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 30+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 24-29 yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,009).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 24-29 yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 24-29 yıl arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamasının mesleki hizmet süresi 18-23 yıl arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,008).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 18-23 yıl arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,001).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısının mesleki hizmet süresi 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$). Elde edilen bulgular Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13.

Mesleki Hizmet Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Mesleki Hizmet Süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
	0-5	219	3,80	,99	130,97	,0001
	6-11	292	3,96	,85		
	12-17	115	3,55	,88		
DONL	18-23	52	3,20	,83		
	24-29	44	2,80	,83		
	30+	27	2,66	,87		
	Toplam	749	3,68	,970		

Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Kurumda Hizmet Süreleri

Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının kurumda hizmet sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=24,32 $p=0,0001$). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,042$).

- Kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,003$).

- Kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$). Elde edilen bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14.

Kurumda Hizmet Süresine Göre Dönüşümsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Kurumda çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği	P
DONL	1-5	356	3,62	1,008	24,32	0,0001
	6-10	289	3,88	,85		
	11+	104	3,35	1,01		
	Toplam	749	3,68	,97		

Dönüşümsel Liderlik Davranışları ile Branşlar Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=2,70 $p=0,440$). Elde edilen bulgular Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15.

Branşa göre dönüşümsel liderlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi

	Branş	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği	P
DONL	SH yer hizmetleri	33	3,54	1,14	2,70	0,440
	Diğer branşlar	657	3,69	,96		
	Uçak gövde motor	37	3,75	,86		
	Uçak elektroniği	22	3,42	1,14		
	Toplam	749	3,68	,97		

Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Yaşları Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=221,07 $p=0,0001$). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu

karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 46-51 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 46-51 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 46-51 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 46-51 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 28-33 yaşında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısının, yaşı 28-33 olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$). Elde edilen bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16.

Yaş Dağılımına Göre Öğretimsel Liderlik Yanıtlar Arası Farklılık Testi

Boyut	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OGRL	22-27	372	3,94	,62	221,07	,0001
	28-33	131	3,46	,98		
	34-39	89	3,16	,86		
	40-45	68	3,16	,76		
	46-51	59	2,82	,82		
	52+	30	2,72	,74		
	Toplam	749	3,56	,86		

Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=21,05 $p=0,001$). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna

göre lisans mezunu öğretmenlerin, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öğretimsel liderlik algısına sahip olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Lisans mezunu öğretmenler ile doktora mezunu öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin, doktora mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öğretimsel liderlik algısına sahip olduğu bulunmuştur ($p=0,001$). Elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.

Eğitim Durumuna Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Eğitim durumu	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OGRL	Lisans	571	3,64	,81	21,05	,0001
	Yüksek lisans	158	3,32	,98		
	Doktora	20	3,16	,82		
	Toplam	749	3,56	,86		

Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Mesleki Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının mesleki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=136,974 $p=0,0001$). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları mesleki hizmet süreleri 30+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 30+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,008$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 30+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,008$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl arası olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$). Elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18.

Mesleki Hizmet Süresine Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Mesleki Hizmet Süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OGRL	0-5	219	3,66	,90	136,97	,0001
	6-11	292	3,81	,72		
	12-17	115	3,47	,84		
	18-23	52	3,10	,80		
	24-29	44	2,75	,67		
	30+	27	2,64	,70		
	Toplam	749	3,56	,86		

Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Kurumda Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının kurumda

hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=25,33 p=0,0001). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,048).

- Kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,002).

- Kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001). Elde edilen bulgular Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19.

Kurumda Hizmet Süresine Göre Öğretimsel Liderlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Kurumda çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OGRL	1-5	356	3,51	,91	25,33	0,0001
	6-10	289	3,72	,76		
	11+	104	3,26	,88		
	Toplam	749	3,56	,86		

Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Branşlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının branşlarına göre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-

Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Test istatistiği=4,60 p=0,203).Elde edilen bulgular Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20.

Branşa göre öğretimsel liderlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi

	Branş	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği	P
OGRL	SH yer hizmetleri	33	3,29	1,09	4,60	0,203
	Diğer branşlar	657	3,57	,85		
	Uçak gövde motor	37	3,70	,72		
	Uçak elektroniği	22	3,38	1,04		
	Toplam	749	3,56	,86		

Örgütsel Çekicilik ile Yaşları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.

Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=155,36 p=0,0001). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,018).

- 52+ yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 52+ olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,0001).

- 46-51 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 46-51 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,001).

- 46-51 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 46-51 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- 34-39 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 34-39 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 28-33 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,008$).

- 40-45 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 22-27 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 40-45 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- 22-27 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısı ile yaşı 28-33 arası olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 22-27 arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısının, yaşı 28-33 olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$). Elde edilen bulgular Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21.

Yaş Dağılımına Göre Örgütsel Çekicilik Arası Farklılık Testi

Boyut	Yaş Grupları	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OC	22-27	372	3,98	,67	155,36	,0001
	28-33	131	3,57	,96		
	34-39	89	3,16	,86		
	40-45	68	3,23	,83		
	46-51	59	3,15	,84		
	52+	30	3,16	,70		
Toplam		749	3,65	,86		

Örgütsel Çekicilik ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=19,60 p=0,001). Bu gruplardaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Lisans mezunu öğretmenler ile yüksek lisans mezunu ve doktora mezunu öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre lisans mezunu öğretmenlerin, yüksek lisans mezunu ve doktora öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öğretimsel liderlik algısına sahip olduğu bulunmuştur (p=0,001). Elde edilen bulgular Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22.

Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi

	Eğitim durumu	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OC	Lisans	571	3,71	,82	19,60	,001
	Yüksek lisans	158	3,42	,95		
	Doktora	20	3,50	,92		
	Toplam	749	3,65	,86		

Örgütsel Çekicilik ile Mesleki Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının mesleki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=95,15 p=0,0001). Bu gruplardaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 24-29 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 30+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 30+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 0-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 6-11 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,0001$).

- Mesleki hizmet süreleri 12-17 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılaması mesleki hizmet süreleri 18-23 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p=0,008$). Elde edilen bulgular Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23.

Mesleki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi

	Mesleki Hizmet Süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OC	0-5	219	3,69	,90	95,15	,0001
	6-11	292	3,90	,73		
	12-17	115	3,44	,96		
	18-23	52	3,28	,74		
	24-29	44	3,07	,66		
	30+	27	3,09	,76		
	Toplam	749	3,65	,86		

Örgütsel Çekicilik ile Kurumda Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye

Yönelik Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının kurumda hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=20,51 p=0,0001). Bu gruplardaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- Kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları ile kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,004).

- Kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları ile kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre kurumda hizmet süreleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının kurumda hizmet süreleri 11+ yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,004). Elde edilen bulgular Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24.

Kurumda Hizmet Süresine Göre Örgütsel Çekicilik Puanları Arası Farklılık Testi

	Kurumda çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği.	P
OC	1-5	356	3,56	,91	20,51	0,0001
	6-10	289	3,81	,77		
	11+	104	3,46	,82		
	Toplam	749	3,65	,86		

Örgütsel Çekicilik ile Branşlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.

Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Test istatistiği=4,28 p=0,233). Elde edilen bulgular Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25.

Branşa göre Örgütsel Çekicilik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi

Branş	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği	P
SH yer hizmetleri	33	3,33	1,06	4,28	0,233
Diğer branşlar	657	3,66	,84		
OC Uçak gövde motor	37	3,71	,86		
Uçak elektroniği	22	3,54	1,01		
Toplam	749	3,65	,86		

Örgütsel Sessizlik ile Yaşları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yaş dağılımına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmiştir (Test istatistiği=19,60 p=0,001). Bu gruptaki farklılıkları belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile kullanılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre;

- 28-33 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ile yaşı 40-45arası olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 40-45arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının, yaşı 28-33olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,001).

- 22-27 yaşında olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısı ile yaşı 40-45arası olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre 40-45arasında yaşı olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısının, yaşı 22-27olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısından daha yüksek olduğu bulunmuştur (p=0,002). Elde edilen bulgular Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26.

Yaş Dağılımına Göre Örgütsel Sessizlik Arası Farklılık Testi

Boyut	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OS	22-27	372	2,72	,25	19,60	,001
	28-33	131	2,70	,34		
	34-39	89	2,74	,33		
	40-45	68	2,88	,32		
	46-51	59	2,68	,37		
	52+	30	2,85	,29		
	Toplam	749	2,74	,30		

Örgütsel Sessizlik ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının eğitim durumuna göre göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Test istatistiği=5,46 p=0,065). Elde edilen bulgular Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27.

Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Eğitim durumu	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OS	Lisans	571	2,73	,29	5,46	,065
	Yüksek lisans	158	2,72	,32		
	Doktora	20	2,86	,35		
	Total	749	2,74	,30		

Örgütsel Sessizlik ile Mesleki Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının mesleki hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Test istatistiği=13,46 p=0,52). Elde edilen bulgular Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28.

Mesleki Hizmet Süresine Göre örgütsel sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Mesleki Hizmet Süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test istatistiği	P
OS	0-5	219	2,71	,30	13,46	,52
	6-11	292	2,71	,28		
	12-17	115	2,77	,30		
	18-23	52	2,78	,39		
	24-29	44	2,78	,32		
	30+	27	2,88	,28		
	Total	749	2,74	,30		

Örgütsel Sessizlik ile Kurumda Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik

Bulgular. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kurumda hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Test istatistiği=3,01 p=0,221). Elde edilen bulgular Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29.

Kurumda Hizmet Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Puanları Arası Farklılık Testi

	Kurumda çalışma süresi	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği.	P
OS	1-5	356	2,72	,32	3,01	0,221
	6-10	289	2,74	,27		
	11+	104	2,77	,32		
	Total	749	2,74	,30		

Örgütsel Sessizlik ile Branşlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının branşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis testi kullanılmış ve anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Test istatistiği=0,98 p=0,805).Elde edilen bulgular Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30.

Branşa Göre Örgütsel Sessizlik Ölçek Boyut Puanları Arası Farklılık Testi

	Branş	N	Mean	Std. Deviation	Test İstatistiği	P
OS	SH yer hizmetleri	33	2,74	,37	0,98	0,805
	Diğer branşlar	657	2,74	,29		
	Uçak gövde motor	37	2,71	,30		
	Uçak elektroniği	22	2,75	,39		
	Toplam	749	2,74	,30		

CHAID Analizi ile Elde Edilen Bulgular

Araştırmada gizil değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra öğretmenlerin örgütsel çekiciliği etkileyen değişken kümelerini belirlemek için regresyon ağacı (CHAID) yönteminden yararlanılmıştır. Bununla birlikte CHAID analizi ile öğretmenlerin kategorik değişkenleri de modele alınabilecektir.

Regresyon ağacı yöntemi karar ağaçları olarak da adlandırılır. Karar ağaçları, veri setlerinin yapısına dayanarak bir problemi bir ağaç yapısına göre sınıflandırmak için regresyon modelleri oluşturur. Karar ağaçları, sınıflama, regresyon sınıflama ve regresyon problemlerinin çözümünde karmaşık ve derecelendirilmiş verileri çok adımlı ve sıralı bir yaklaşımla dönüştürerek basit bir karar verme süreci gerçekleştirir. Ağaç modellerinde, bağımlı değişken kategorikken sınıflama ağacı, bağımlı değişken sürekli değişken olduğunda ise regresyon ağacı modeli tercih edilmektedir (Sümbüloğlu ve Akdağ, 2007).

Araştırmada Dönüşümsel Liderlik ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe ve Örgütsel Çekiciliğe Etkisi araştırılmış ve bu bağlamda çalışmanın bağımlı değişkeni Örgütsel çekicilik olarak belirlenmiştir. Örgütsel çekiciliği etkileyen latent değişkenlerin yanında öğretmenlerin cinsiyeti, çalışma yılı gibi kategorik değişkenlerde önemlilik arz edebilmektedir. Ağaç grafiğinde bu değişkenlerin etkisini de görebilmek mümkün olmuştur.

Araştırmanın gelinen aşamasında gizil değişkenlerin boyutlarında bulunan tüm maddeler toplanmış ve ortalaması alınmıştır. Bu ortalamalar minimum 1 maksimum 5 olacaktır. Ölçekler 5 noktalı olduğundan ortalama skorlar 5 noktalı olacak şekilde düzenlenmiş ve kategorik değişkenlerle beraber CHAID analizine alınmıştır. CHAID analizi sonucunda, 4 dallanma ve 20 düğüm elde edilmiştir. CHAID analizi Şekil 11’de sunulmuştur.

Şekil 11’de ilk düğümde, araştırmanın bağımlı değişkeni Örgütsel Çekicilik değişkeni yer almaktadır. Analizde yöntem, 588 öğretmene yönelik verileri analiz etmiş geri kalan öğretmenlerin verilerini test amaçlı ayırmıştır. Grafikte ilk düğüm incelendiğinde öğretmenlerin %36,4’ü (n=214) çalıştıkları örgütün çekiciliğine katıldığını belirtmiştir. %30,8’i (n=181) çalıştıkları örgütün çekiciliğine kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Kısmen katılanların oranı ise 124 öğretmen ile %21,1 olarak hesaplanmıştır.

CHAID analizi sonucu genel örgütsel çekicilik durumunu en iyi açıklayan değişken olarak “Dönüşümsel Liderlik” değişkeni olduğu tespit edilmiştir. Bu değişken için tanımlanan beş alt kategori beş kategoride çözüme girmiştir. Birleşen kategoriler dönüşümsel liderlik değişkenine kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum, katılmıyorum-kısmen katılmıyorum/katılıyorum ve kısmen katılıyorum/katılmıyorum kategorileri birleşmiştir. Bu beş alt kategori içinde dönüşümsel liderlik durumuna kesinlikle katılıyorum diyen öğretmenler %45,4 (n=267) ilk sırada yer almıştır. Bu düğümde yer alan öğretmenlerin %55,8’i (n=149) örgütün çekiciliğine kesinlikle katıldığını belirtirken, %40,8’i (n=109) örgütün çekiciliğine katılıyorum olarak yanıt vermişlerdir. Dönüşümsel liderlik değişkeninin değerlendirilmesinde bağımlı değişkene ikinci sırada katkı veren kategori ise %22,6 (n=133) ile kısmen katılıyorum-katılıyorum düğümü olduğu tespit edilmiştir. Bu düğümde yer alan öğretmenlerin %60,2’si (n=80) değişkene katıldığını belirtirken, %21,1’i (n=28) ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Kesinlikle katılmıyorum-Katılmıyorum düğümünde

yer alan %11,9'luk (n=70) grup ise bağımlı değişkene üçüncü Sırada katkı veren düğüm olarak şekillenmiştir.

Örgütsel çekicilik ile ilişkilenen dönüşümsel liderlik değişkeninin alt kategorilerinde en yüksek yüzdeye sahip olan kesinlikle katılıyorum düğümüne üçüncü dallanmada en iyi açıklayan değişken Örgütsel Sessizlik değişkeni olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik değişkeni iki alt kategoride birleşmiştir. Bu kategoriler; kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum birleşmesi ile kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum kategorilerine sahip düğümler olarak belirlenmiştir. Bu düğümlerden örgütsel sessizliğe en yüksek katkıyı sağlayan düğüm %30,1 (n=177) ile kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum düğümü olduğu belirlenmiştir. Bu düğümde yer alan öğretmenlerin %49,2 (n=87)'si katılıyorum derken % 46,9 (n=83)'u kesinlikle katılıyorum olarak görüş bildirmiştir. Bu düğümde kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum kategorileri %15,3 birimlik bir yüzdeyle örgütsel sessizliğe katkı sağlamıştır. Bu düğümde yer alan 90 öğretmenin %73,3'ü (n=66) kesinlikle katılıyorum, %24,4'ü (n=22) katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Örgütsel çekicilik ile ilişkilenen dönüşümsel liderlik değişkeninin alt kategorilerinde ikinci en yüksek yüzdeye sahip olan Kısmen katılıyorum-katılıyorum düğümüne üçüncü dallanmada en iyi açıklayan değişken öğretimsel liderlik değişkeni olarak belirlenmiştir. Öğretimsel liderlik değişkeni dört alt kategoride birleşmiştir. Bu kategorilerden en yüksek katkı %16,8 ile (n=99) öğretimsel liderlik düğümlerinden katılıyorum düğümü olduğu belirlenmiştir. Öğretimsel liderlik değişkeni katılıyorum düğümünde yer alan 99 öğretmenin %64,6'sı (n=64) öğretimsel liderliğe katıldığını belirtmiştir. %22,2'si ise kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Öğretimsel liderlik değişkeninde yer alan diğer düğümlerin çok da yüksek bir katkısı görülmemiştir.

Örgütsel çekicilik ile ilişkilenen dönüşümsel liderlik değişkeninin alt kategorilerinde üçüncü en yüksek yüzdeye sahip olan Kısmen katılmıyorum-katılmıyorum düğümüne üçüncü dallanmada en iyi açıklayan değişken öğretimsel liderlik değişkeni olarak belirlenmiştir. Bu düğümde öğretimsel liderlik değişkeni iki düğümde birleşmiştir. Bu düğümler kesinlikle katılmıyorum düğümü ile kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum kategorilerinde birleşmiştir. Bu birleşimde en yüksek katkı %10,9 yüzde ile (n=64) kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum düğümü olduğu belirlenmiştir. Düğümde yer alan

öğretmenlerin %51,6'sı (n=33) kısmen katılıyorum, %23,4'ü (n=15) katılmıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

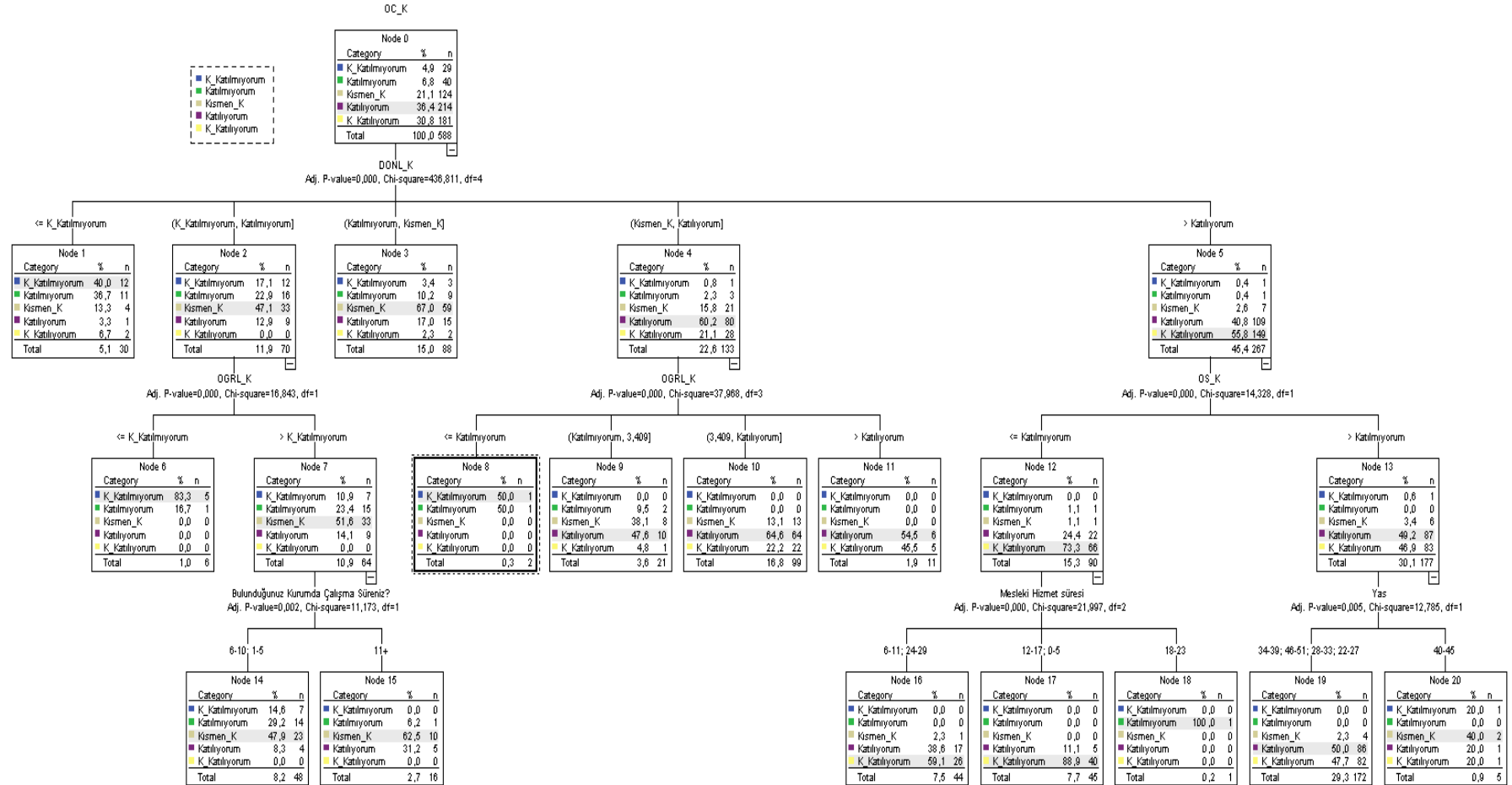
Regresyon ağacının üçüncü dallanmasında örgütsel sessizlik değişkeninin kısmen katılıyorum-katılıyorum-kesinlikle katılıyorum düğümünü en yüksek açıklayan değişken yaş değişkeni olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni iki düğümde birleşmiştir. Bu düğümlerden en yüksek katkı %29,3 ile (n=172) yaşı 40-46 yaş aralığının dışında yaşa sahip olan öğretmenler sağlamıştır. Düğümde yer alan 172 öğretmenin %50,0'si (n=86) katılıyorum şeklinde görüş bildirirken, %47,7'si (n=82) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Regresyon ağacının üçüncü dallanmasında örgütsel sessizlik değişkeninin kesinlikle katılmıyorum-katılmıyorum düğümünü en yüksek açıklayan değişken mesleki hizmet süresi değişkeni olarak belirlenmiştir. Mesleki hizmet süresi değişkeni üç düğümde birleşmiştir. Bu düğümlerden en yüksek katkı %7,7 ile (n=45) mesleki hizmet süresi 0-5 yıl ile 12-17 yıl arası olanlardan elde edilmiştir. Düğümde yer alan 45 öğretmenin %88,9'u (n=40) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirirken, %11,1'i (n=5) katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir. Bu düğümlerden ikinci en yüksek katkı %7,5 ile mesleki hizmet süresi 6-11 ile mesleki hizmet süresi 24-29 yıl arası olan öğretmenler den elde edilmiştir. Bu öğretmenlerin %59,1'i (n=16) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş ifade ederken, %38,6'sı (n=17) katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Regresyon ağacının üçüncü dallanmasında öğretimsel liderlik değişkeninin en az katılmıyorum-kategorisinden oluşan düğümü en yüksek açıklayan değişken bulunduğunuz kurumda çalışma süresi değişkeni olarak tespit edilmiştir. Bulduğunuz kurumda çalışma süresi değişkeni iki düğümde birleşmiştir. Bu birleşmelerden en yüksek katkı sağlayan düğüm %8,2 (n=48) ile kurumda çalışma süresi 1-10 yıl arası olan öğretmenlerden elde edilmiştir. Bu düğümde ki öğretmenlerin %47,9'u (n=23) kısmen katılmadığını belirtmiştir. % 29,2'si (n=14) ise katılmadığını ve %14,6'sı (n=7) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Buna ilişkin bulgular Şekil 11'de sunulmuştur.

Şekil 11

Öğretmenlerde Örgütsel Çekiciliğe Yönelik CHAID Analizi



BÖLÜM V

Tartışma

Bu bölümde, elde edilen bulgular literatürde yer alan araştırmalar çerçevesinde tartışılmıştır.

İçinde bulunduğumuz çağda okul yöneticilerinden, okulu ulaşması gereken hedefler doğrultusunda yönetmekle beraber, değişen dünyamızda rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek adına hızlı ve radikal değişiklikler yapabilmeleri için liderlik yönlerinin de gelişmiş olmaları beklenmektedir.

Bu bağlamda, eğitim kurumlarında profesyonel eğitimin ve sektördeki yeniliklerin takip edilerek yürütülmesi sürecinde, öğretimsel liderlik özelliklerinin yanında dönüşümsel liderlik özelliklerini de sergilemeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümsel ve öğretimsel liderlik stillerinin öğretmenler tarafından algılanan örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe olan etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, liderlik stillerinin çekicilik ve sessizlik algıları üzerinde güçlü bir etki oluşturduğu görülmüştür.

Modelde ilk önce iki liderlik stilinin ayrı ayrı diğer değişkenlere olan etkileri incelenmiştir. Buna göre;

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında 0,63 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizliklerinde 0,63 birimlik azalmaya neden olmaktadır ($t=-7,73$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_1 desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,60 birimlik aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,60 birim artışa neden olmaktadır ($t=11,72$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,37 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algısında 0,37 birim azalmaya neden olmaktadır ($t=11,72$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_3 desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında 0,67 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel sessizliklerinde 0,67 birim azalmaya neden olmaktadır ($t=-7,93$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_4 desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,58 birimlik aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,58 birim artışa neden olmaktadır ($t=10,61$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_5 desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,34 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında meydana gelen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,34 birim azalmaya neden olmaktadır ($t=-4,99$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_3 tekrar desteklenmiştir.

Ortaya çıkan sonuç değerlendirildiğinde, öğretimsel liderlik algılamalarındaki artış örgütsel sessizlik algılarında azalmaya, örgütsel çekicilik algılarında ise artışa sebep olmaktadır. Bu durum, Berdebek (2008), Arslan (2009), Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2009) ve Batmunkh'un (2011) yapmış oldukları çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir.

İki liderlik stiline (Dönüşümsel ve Öğretimsel) ele alındığı asıl model ayrıca (Şekil 10) sınanmamıştır. Buna göre;

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında 0,06 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,46$ $p>0,05$). Dolayısıyla sınanan asıl modele yönelik Şekil 10'da H_1 desteklenememiştir.
- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,42 birimlik aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,42 birim artışa neden olmaktadır ($t=5,32$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_2 asıl model için de desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,32 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik

algılarında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,32 birim azalmaya neden olmaktadır ($t=-5,08$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_3 asıl model için de desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında 0,61 birimlik ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel sessizliklerinde 0,61 birim azalmaya neden olmaktadır ($t=-4,01$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_4 asıl model için de desteklenmiştir.
- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında 0,23 birimlik aynı yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel çekicilik algılarında 0,23 birim artışa neden olmaktadır ($t=2,62$ $p<0,01$). Dolayısıyla H_5 asıl model için de desteklenmiştir.

Asıl modelde örgütsel sessizlik değişkeni dönüşümsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik değişkeni öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup öğretimsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Özetle; dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin örgütsel çekicilik üzerine etkisi aynı yönlü pozitif olarak bulunmuştur. Yani, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik davranışlarındaki artış örgütsel çekiciliği artırmaktadır. Öğretimsel liderliğin örgütsel çekicilik üzerine etkisi açısından çalışma, Sabır'ın (2017) "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi" konulu yüksek lisans tezi çalışmasıyla, Günay ve Köroğlu'nun (2013) liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Çalışmada ayrıca dönüşümsel ve öğretimsel liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerine etkileri de incelenmiş, bu etkiler ters yönlü pozitif olarak bulunmuştur. Yani, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik davranışlarındaki artış örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Çalışmanın sonuçları dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi açısından Batmunkh'in (2011) İstanbul ilindeki iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve İşletme Bölümünde çalışmakta olan 112 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasıyla, Wang & diğ.'nin (2011) dönüşümcü liderin

işbirlikçi seslilik ve işbirlikçi sessizlik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarıyla, Bogasian & Stefanch'ın (2013) dönüşümcü liderlik, bilgi transferi ve çalışan sessizliği arasındaki etkileşimi incelemek için yaptıkları çalışmalarıyla, Demir'in (2015) dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler üzerine yaptığı çalışmasıyla, Atar'ın (2018), "Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi" konulu doktora tezi çalışmasıyla, Ünlüönen ve Çatır'ın (2016) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisini inceledikleri makale çalışmalarıyla ve Karabağ Köse'nin (2013) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karar katılımının aracı etkisini tespit etmeyi hedefledikleri doktora çalışmasıyla örtüşmektedir.

Öğretimsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi açısından bakıldığında ise çalışmanın, yine Batmunkh'ın (2011) çalışmasıyla, Altın'ın (2017) "Ortaöğretim müdürlerinin yöneticilik tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki" konulu yüksek lisans tez çalışmasıyla örtüşmekte olduğu görülmüştür. Bu çalışmaya göre, yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzının çalışanların sessizlik tutumlarında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel çekicilik algıları arasındaki ilişkiler de incelenmiş ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani, örgütsel çekicilik algısının yüksek oluşu, örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Güler ve Basım (2015) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, örgütün çekiciliğine yönelik adayların tutumunun artması ile örgüte katılma niyetinin de güçlü bir şekilde arttığı yani katılma niyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Soycan'ın (2010) çalışmasında, genel olarak çalışanlarda örgütsel sessizliğin beraberinde örgütsel bağlılıkta zayıflama yani eğilimi getirdiği görülmüştür.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Öğretmenlerin eğitimin temel taşlarından birini oluşturduğu görüşünden yola çıkarak, havacılık eğitimi veren kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekiciliğe ve örgütsel sessizliğe etkisini araştırıldığı bu çalışmada, araştırmanın amacı çerçevesinde belirlenen alt amaçlara ait aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacı, “Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri nedir?” şeklinde belirlenmişti. Yapılan istatistikler sonucunda, öğretmenlerin orta düzeyde dönüşümsel liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,68$).

Araştırmanın ikinci alt amacı, “Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin Öğretimsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri nedir?” şeklinde belirlenmişti. Yapılan istatistikler sonucunda, öğretmenlerin orta düzeyde öğretimsel liderlik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,56$).

Araştırmanın üçüncü alt amacı, “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyleri nedir?” şeklinde belirlenmişti. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları üç alt boyutlu ölçekle incelenmiş, en yüksek sessizliğin “örgüt yararına sessizlik” boyutu ile sergilendiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,37$). Bunu sırasıyla “kabul edilen sessizlik” ($\bar{X}=1,85$) ve “savunma amaçlı sessizlik” ($\bar{X}=1,82$) alt boyutları takip etmiştir. Genel olarak sessizliğe bakıldığında, öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel sessizlik algıları sergiledikleri bulunmuştur.

Araştırmanın dördüncü alt amacı, “Öğretmenlerin Örgütsel Çekiciliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmişti. Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algıları üç alt boyutlu ölçekle incelenmiş, en yüksek çekiciliğin “prestij” boyutu ile sergilendiği tespit edilmiştir ($\bar{X}=4,01$). Bunu sırasıyla “takip etme niyeti” ($\bar{X}=3,79$) ve “genel çekicilik” ($\bar{X}=3,67$) alt boyutları takip etmiştir. Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin örgütsel çekiciliği orta düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın beşinci alt amacı, Dönüşümsel Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmişti.

Öğretimsel liderliğin dahil edilmeden kurulan modelde (Şekil 4) öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamaları ile örgütsel sessizlik algılamaları arasında "ters yönde", örgütsel çekicilik arasında ise "aynı yönde" bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, dönüşümsel liderlik algılamalarındaki artma örgütsel sessizliklerinde azalmaya neden olurken, örgütsel çekicilik algılarını artırmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Her iki liderlik tipinin (Dönüşümsel ve Öğretimsel) dahil edildiği asıl modelde (Şekil 10) ise öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında "ters yönde" bir ilişki tespit edilmiş olup, tespit edilen bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında ise "aynı yönde" bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretimsel liderlik değişkeni modele dahil edilmediğinde, dönüşümsel liderliğin örgütsel sessizliği açıklarken (yordarken), örgütsel sessizlik modele dahil edildiğinde dönüşümsel liderlik örgütsel sessizliği yordamamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik değişkenlerinin ayrı ayrı ve birlikte ele alındığı her iki modelde de öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları, örgütsel çekiciliği açıklamaktadır.

Araştırmanın altıncı alt amacı, "Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Çekicilik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklinde belirlenmişti. Gerek dönüşümsel liderlik değişkeninin dahil edilmediği modelde (Şekil 7) ve gerekse her iki liderlik değişkeninin (Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik) dahil edildiği asıl modelde (Şekil 10) Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik algılamaları arasında "ters yönde", örgütsel çekicilik arasında ise "aynı yönde" bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, öğretimsel liderlik algılamalarındaki artış örgütsel sessizlik algılarında azalmaya, örgütsel çekicilik algılarında ise artışa sebep olmaktadır.

Dönüşümsel liderlik değişkeni modele dahil olsun ya da olmasın öğretmenlerde öğretimsel liderlik algısının örgütsel sessizliği ve örgütsel çekiciliği yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın yedinci alt amacı, "Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki nedir?" şeklinde belirlenmişti. Her iki liderlik değişkeninin (Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderlik) dahil edildiği asıl modelde (Şekil 10) ilişkin DONL ile OS arasındaki yol hariç olmak üzere diğer yolların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre;

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü 0,06 birim ilişki tespit edilmiştir. Fakat tespit edilen bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu yüzden H₁ desteklenememiştir.

- Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,42 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel çekicilik algısında 0,42 birim artış meydana getirmektedir. Böylelikle H₂ desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında ters yönlü 0,32 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarında meydana gelen bir birim artma örgütsel çekicilik algısında 0,32 birim azalma meydana Böylelikle H₃ desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü 0,61 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel sessizliklerinde 0,61 birimlik azalma meydana getirmektedir. Böylelikle H₄ desteklenmiştir.

- Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ile örgütsel çekicilik arasında aynı yönlü 0,23 birim ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarında meydana gelen bir birim artış örgütsel çekicilik algısında 0,23 birimlik artış meydana getirmektedir. Böylelikle H₅ desteklenmiştir.

Şekil 10'da yer alan modelde örgütsel sessizlik değişkeni dönüşümsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik değişkeni öğretimsel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında aracı rol üstlenmekte olup öğretimsel liderliğin örgütsel sessizlik üzerinden örgütsel çekicilik üzerine dolaylı etkiye sahiptir.

Araştırmanın sekiz, dokuz, on ve on birinci alt amaçları demografik değişkenlere göre sonuçları içermekte olup;

Araştırmanın sekizinci alt amacı, “Öğretmenlerin görüşlerine göre, Dönüşümsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?” şeklindeydi. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamalarının cinsiyete, medeni durum, yaş dağılımı, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve kurumda hizmet süresine göre incelenmiş ve anlamlı farklılıklar belirlenmiş, branşlar açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre;

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, bekar öğretmenlerin de evli öğretmenlere göre daha yüksek dönüşümcü liderlik algısına sahip oldukları,

Küçük yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin yaşı yüksek olan gruplara dahil olanlardan, lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlerden daha yüksek dönüşümsel liderlik algılarına sahip oldukları,

6-11 yıl meslek hizmet süresi grubuna dahil öğretmenler dönüşümsel liderlik algıları en yüksek grup olduğu, diğer gruplardan en düşük yıla sahip olan öğretmenlerin, daha yüksek mesleki yıla sahip olan öğretmenlerden daha yüksek dönüşümsel liderlik algısına sahip oldukları,

6-10 yıl kurum hizmeti grubuna dahil öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının en yüksek olduğu, bunu sırasıyla, 1-5 yıl ve 11+ yıl ve üzeri yaş grubuna dahil öğretmenler takip ettiği, kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamalarının 11+ yıl olan öğretmenlerinkinden, 6-10 yıl arası olanların ise 1-5 yıl arası ve 11+yıl olan öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğu bulunmuştur

Araştırmanın dokuzuncu alt amacı, “Öğretmenlerin görüşlerine göre, Öğretimsel Liderlik algısına sahip olma düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?” şeklindeydi. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılamalarının cinsiyete, medeni durum, yaş dağılımı, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve kurumda hizmet süresine göre incelenmiş ve anlamlı farklılıklar belirlenmiş, branşlar açısından anlamlı bir fark ise bulunamamıştır. Buna göre;

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden, bekar öğretmenlerin evlilerden daha yüksek öğretimsel liderlik algısına sahip olduğu,

Küçük yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin yaşı yüksek olan gruplara dahil olanlardan, lisans mezunu öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmenlerden daha yüksek öğretimsel liderlik algılarına sahip oldukları,

6-11 yıl meslek hizmet süresi grubuna dahil öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları en yüksek grup olduğu, diğer gruplardan en düşük yıla sahip olan öğretmenlerin, daha yüksek mesleki yıla sahip olan öğretmenlerden daha yüksek öğretimsel liderlik algısına sahip oldukları,

6-10 yıl kurum hizmeti grubuna dahil öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının en yüksek olduğu, bunu sırasıyla, 1-5 yıl ve 11+ yıl ve üzeri yaş grubuna dahil öğretmenler takip ettiği, kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenlerin

öğretimsel liderlik algılamalarının 11+ yıl olanlardan, 6-10 yıl arası olanların da 1-5 yıl ve 11+yıl olan öğretmenlerinkinden yüksek olduğu bulunmuştur

Araştırmanın onuncu alt amacı, “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik düzeyleri öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?” şeklindeydi. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılamaları yaş dağılımına göre incelenmiş ve anlamlı farklılıklar gösterdiği, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi, kurumda hizmet süresi ve branşlara göre ise anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmemiştir. Yaş gruplarından 28-33 ile 40-45 ve 22-27 ile 40-45 yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, 40-45 yaş grubuna dahil öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha küçük yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın on birinci alt amacı, “Öğretmenlerin Örgütsel Çekicilik düzeyi öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre değişmekte midir?” şeklindeydi. Öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılamalarının cinsiyete, medeni durum, yaş dağılımı, eğitim durumu, mesleki hizmet süresi ve kurumda hizmet süresine göre incelenmiş ve anlamlı farklılıklar belirlenmiş, branşlar açısından anlamlı bir fark ise bulunamamıştır. Buna göre;

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden, bekar öğretmenlerinki evli öğretmenlerin daha yüksek örgütsel çekicilik algısına sahip olduğu,

Küçük yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin yaşı yüksek olan gruplara dahil olanlardan, lisans mezunu olanların yüksek lisans ve doktora mezunu olanlardan daha yüksek örgütsel çekicilik algılarına sahip oldukları,

6-11 yıl meslek hizmet süresi grubuna dahil öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının en yüksek grup olduğu, bunu sırasıyla 0-5, 12-17, 18-23, 30 yıl ve üzeri, 24-29 yıl gruplarına dahil olan öğretmenlerin takip ettiği,

6-10 yıl kurum hizmeti grubuna dahil öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılarının en yüksek olduğu, bunu sırasıyla, 1-5 yıl ve 11+ yıl ve üzeri yaş grubuna dahil öğretmenler takip ettiği, kurumda hizmet süreleri 1-5 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çekicilik algılamalarının 11+ yıl olan öğretmenlerinkinden, 6-10 yıl arası olanların ise 1-5 yıl ve 11+yıl olan öğretmenlerinkinden yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırma sonucunda özetle, örgütsel sessizliğin öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algısı ile örgütün çekiciliği arasında aracı rol üstlendiği, diğer bir ifadeyle öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılamasının örgütsel sessizlik üzerinden de örgütün çekiciliğini yordadığı tespit edilmiştir. Yine örgütsel sessizliğin

öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılaması ile örgütün çekiciliği arasında da aracı rol üstlendiği, diğer bir ifadeyle öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılamasının örgütsel sessizlik üzerinden de örgütün çekiciliğini yordadığı bulunmuştur.

Dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin örgütsel çekicilik üzerine etkisi aynı yönlü pozitif, örgütsel sessizlik üzerine ise ters yönlü pozitif olarak bulunmuştur. Yani, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik davranışlarındaki artış örgütsel çekiciliği artırmakta, örgütsel sessizliği ise azaltmaktadır.

Ayrıca, çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel çekicilik algıları arasındaki ilişkiler de incelenmiş ve ters yönlü pozitif olarak bulunmuştur. Yani, örgütsel çekicilik algısının yüksek oluşu, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler uygulayıcılara yönelik ve gelecekteki araştırmalara yönelik olmak üzere iki alt başlıkta açıklanmıştır.

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

Eğitim yöneticilerinin, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilecekleri hususlarda çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini destekleyebilmek için, onların düşünceleriyle ilgilendiklerini ve onların önemli olduklarını göstermeleri, karar verme sürecine kendi istekleriyle katılmalarını ve yönetime güven duymalarını sağlamaları, olumlu ve olumsuz düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerine olanak sağlayacak şekilde iletişim kanallarını oluşturmaları örgütsel sessizlik davranışının azaltılması açısından faydalı olabilir.

Bu çalışmanın sonucunda da dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin eğitim kurumlarındaki örgütsel sessizlik üzerinde azaltıcı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin sessizlik davranışını azaltmak için bu liderlik tarzını benimseyerek gereklerini yerine getirmeleri önerilebilir.

Eğitimde liderlik kavramı geliştirilebilir. Liderlik kavramı teoriden ziyade uygulamaya dökülerek daha farklı ve ilgi çekici hale getirilebilir. Bu uygulama, öğretmenlerin daha inovatif düşünmesi, konuya daha fazla odaklanması açısından faydalı olabilir.

Eğitim-öğretimde başarı oran ve veriminin artırılması, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi, kuruma olan çekicilik algısının yukarılara çekilmesi adına dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin önemi konusunda okul yöneticilerini

bilgilendirici, çalıştay, seminer, sunum vb. çalışmalar yapılabilir. Böylece, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik özelliklerine sahip olma derecesi düşük olan yöneticilerin, davranış düzeylerinin yükseltilmesi sağlanabilir.

Örgütsel çekicilik okulun kaliteli ortamı ile de ilişkili olduğundan kaliteyi yukarıya taşımak için gelişim stratejileri oluşturulabilir.

Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik davranış boyutlarını benimsemeleri, yönetim ile ilgili süreçlerde bir yönetim felsefesi olarak kabul etmeleri ve bu yönde çalışmalar yürütmeleri tavsiye edilir.

Okul yöneticileri, yaşanan değişimler doğrultusunda öğretmenlerin bekledikleri roller konusunda sürekli geribildirim almayı görev edinmeli, öğretmenler ise buldukları okulun sosyoekonomik koşullarını göz önünde bulundurarak okul yöneticilerinden rol beklentisi içinde olmalıdır.

Elde edilen bulguların ve önerilerin, sessizlik algılarının azaltılıp, çekicilik algılarının artırılması yoluyla öğretmenlerin daha yüksek performans göstermeleri, dolayısıyla eğitim kalitesinin artırılması, bunun da öğrencilerin daha donanımlı, daha bilgili bir şekilde yetişerek kendilerinden sonraki nesillere daha faydalı olacak düşünceler geliştirmelerine, bu durumda topyekûn eğitim kalitesinin artırılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı üzere, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik tarzları çalışanların örgütsel çekicilik algılamalarını artırmakta, örgütsel sessizlik algılamalarını azaltmaktadır. Bu yüzden, eğitim yöneticilerinin bu iki liderlik tarzına sahip olmaları, olanların ise artırılmasına yönelik tedbirler alınmalı, Milli Eğitim Bakanlığı, il milli eğitim ve ilçe milli eğitim müdürlüklerince sürekli eğitimler düzenlenmeli, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları eğitim yöneticilerinin dönüşümsel ve öğretimsel liderlik yeterliliklerini artıracak şekilde düzenlenmelidir. Öğretmenler için ise, yine işlevsel hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlar düzenlenerek olumlu kişilik özellikleri artırılmalı, niteliklerinin sürekli eğitim yoluyla geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin çalışanlarıyla sağlıklı ve dengeli bir şekilde iletişim kurup kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için profesyonel iletişim eğitimleri almaları sağlanmalıdır.

Örgütsel sorunların veya örgütle ilgili görüşlerin rahatlıkla ifade edilemediği örgütlerde, kapı arkası konuşmalar artabilir. Bunu önlemek adına öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissedeceği ortamlar ve toplantılar düzenlenebilir. Happy-

Hour tarzı, çok detaylı organizasyon gerektirmeyen, samimi ortamlar oluşturularak, öğretmen-yönetici ilişki, sinerji ve iletişimlerinin artırılabilceği düşünölmektedir.

Liderler örgötsel sessizliğin önüne geçmek, örgötsel çekiciliği artırarak kurumu daha çalışılabilir ve tercih edilebilir bir yer yapmak için çalışanları iş yapma noktasında motive etmenin yanı sıra onların değerlerine ve inançlarına da odaklanmalı ve davranışlarını astlara göre düzenleyerek onlara örnek olmalı, gönüllölük duygusunu harekete geçirmelidir.

Örgötsel sessizliğin azaltılarak, öğretmenlerinin kurumları hakkındaki çekicilik algılarının artırılması için özellikle yapılan ödemelerde (maaş, ek ders ücretleri vb.), özlük haklarında, çalışma şartlarında, yönetim ve denetim biçimlerinde yapıcı iyileştirmelere gidilebilir.

Özellikle havacılık alan derslerinde, yerinde eğitim kapsamında şirket, fabrika, havaalanı ziyaretleri, yurt içi/yurt dışı fuar gezileri, çeşitli atölye çalışmalarına ve konferanslara katılımlar düzenlenerek, bilgi birikimlerinin artırılmasının yanında kurumu daha çekici ve çalışılabilir hale getirmeye dolayısıyla sessizlik algısının azalmasına katkıda bulunulabilir.

Öğretmenliği ve özellikle de teknik öğretmenleri, sadece derse girip çıkma monotonluğundan kurtarma adına, kendilerine okul saatleri içinde serbest araştırma ve çalışma zaman ve imkanı yaratılarak, kendilerini teknik bilgi, beceri ve iletişim konusunda geliştirmeleri sağlanabilir.

Öğretmenlerin, gerekli imkan ve kolaylıklar sağlanarak yüksek Lisans ve doktora yapmaları teşvik edilerek, sayıları hızla artan meslek yüksek okulu ve üniversitelerin havacılıkla ilgili bölümlerinde akademisyen olabilmeleri teşvik edilebilir.

Öğretmenler için mesleğin kendilerine kazandırdığı saygınlık çok önemlidir. Bu nedenle öğretmenlik mesleğinin kutsallığı ve öğretmenlerin toplum içerisindeki değeri, başta yönetim olmak üzere yetkili kişilerce dile getirilerek öğretmenlerin onurlandırılmaları sağlanabilir.

İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışma, uygulama alanı olarak bünyesinde havacılık alanları bulunduran devlet liseleri ile sınırlı kalmıştır. Sonraki çalışmalarda, nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak özel liseler de çalışmaya dahil edilerek, özel lise-devlet lisesi karşılaştırması yapılarak araştırmaya

konu olan değişkenler (Dönüşümsel ve öğretimsel liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel çekicilik) açısından incelenebilir.

Aynı tür bir çalışma, havacılık eğitimi veren ve/veya bünyesinde havacılıkla ilgili alanlar bulunduran yüksek öğretim (vakıf-devlet üniversiteleri) kurumları arasında da yapılarak, bu değişkenlerin ilişkileri incelenip, literatüre katkı sağlanabilir.

Sadece ülkemizi kapsayan bu araştırma, başka ülke eğitim kurumlarıyla karşılaştırmalı bir şekilde yapılarak olası sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel farklılıkların ortaya çıkarılmasına katkı sağlanabilir.

Literatürde dönüşümsel liderliğin örgütsel çekiciliğe olan etkisine ve yine örgütsel çekicilikle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Öğretimsel liderlik ve örgütsel çekicilik ilişkisini inceleyen ise çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu konuda alan yazındaki eksiklik de düşünülüğünde, benzer çalışmaların çağdaş liderlik kuramlarından Vizyoner liderlik, Paternalis (Babacan) liderlik, Dağıtımçı (paylaşımçı) liderlik, Transaksiyonel (işlemsel) liderlik gibi farklı liderlik değişkenleri ele alınarak da tekrar edilmesi literatüre zenginlik katacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenler, yöneticilerinin dönüşümsel ve öğretimsel liderlik rollerini sergilediklerine inanmaktadır. Bu sonuç, gerçek durumu yansıtmıyor olabilir. Okul yöneticilerinden çekindikleri öğretmenlerin ölçekleri cevaplarken objektif bir tutum sergilememiş olmaları muhtemeldir. Bu durum göz önünde bulundurularak aynı ölçekler kullanılarak farklı evren ve çalışma gruplarıyla araştırma tekrarlanabilir ya da aynı araştırma yeni ölçekler geliştirilerek yapılabilir.

Bu çalışmada kullanılan bağımsız ve bağımlı değişkenler çalışanlar, yani öğretmenler açısından irdelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, yöneticilerin de araştırma sürecine dahil edilmesi, farklı perspektiflerden bulgular elde edilmesini sağlayacaktır. Böylece yönetici-çalışan, çalışan-yönetici ilişkisi açısından her iki tarafın da beklentileri göz önünde bulundurularak ortaya çıkacak sonuçların karşılaştırmalı olarak incelenmesi yoluyla daha detaylı değerlendirmeler yapmak mümkün olacaktır.

Sessizlik davranışını ortadan kaldırabilmek için önce anlayabilmek gerektiğinden, sessizliğin kişisel, kültürel, psikolojik boyutlarının da araştırılması uygun olabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United State of America. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462-474.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. & Cable, D.M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior [Planlanmış Davranış Teorisi]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Akan, D. ve Sezer, Ş. (2014). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okulların öğrenen örgüt olma düzeyi arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2).
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Akçay, A. D. (2012). *Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akçay, A. D. (2014). Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(1).
- Akçay, A. D., Timur, N. ve Uluçkan, C. (2013). Kent merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde araçsal ve sembolik özelliklerin örgütsel çekiciliğe etkisi. *Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1).
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akoğlan, M. ve Akçay, A. D. (2004). Liderlik kavramının gelişimi ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma: Türkiye'de yerli ve yabancı zincir otel genel müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili algılarının belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2: 85-104. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). *A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement* (Doctoral dissertation). The Ohio State University.
- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.
- Algın, İ. ve Baskan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Journal of Higher Education/Yükseköğretim Dergisi*, 5(2).
- Allen, T. D. & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1): 43-58.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altın, A. (2017). *Ortaöğretim Müdürlerinin Yöneticilik Tarzları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012, Mayıs). *Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* [Bildiri]. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005): *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (4.Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amah, O. E. & Okafor, C. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research* 1(1), 1-11.
- Arbak, Y. ve Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: Hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur?. *Journal of İstanbul Kültür University*, 3, 23-37.

- Arıkan, S. (2001). *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü-Yönetim Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).
- Arslan, G. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması: Çaycuma alan araştırması örneği* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Arslan, H. ve Beytekin, F. (2004). İlköğretim okulu müdürlüğe için eğitim liderliği Standartlarının Araştırılması.13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Arslan, M. (2007). Constructivist Approaches in Education. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 40(1), 41-61.
- Arslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M. & Christianson, M.K. (2009). Speaking up and speaking out: Leadership dynamics of voice in organizations. *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, 175-201.
- Aslantaş, C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Ammelâdaresi Dergisi*, 40(4), 81-101.
- Aşkun, B., Bakoğlu, R. ve Berber, A. (2009). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians? *International Conference on Social Sciences*, İzmir.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi*. (Doktora tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 508606 Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors [Maskenin kilidini açma: Otantik liderlik

- takipçilerinin tutumları ve davranışları]. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995, 2000, 2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set (3rd Ed.). Menlo Park, CA. Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.
- Awan, M. R., Mahmood, K. & Idress, H. (2014). Leadership style, culture and commitment: An analytical study of university libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1053.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47- 58.
- Barber, A. E. & Roehling, M. V. (1993). Job posting and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 845-856.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best. Leadership and Performance Beyond Expectations* (Book Review). The Free Press, 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics. *Academic Search Elite*, 19(3), 19-38.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture [Dönüştürücü liderlik ve örgütsel kültür]. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1990). *Management: Function and strategy*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influences of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10, 445-458.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş. AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Behling, O., Labovitz, G. & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy: A critical reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.
- Belt, J. A. & Paolillo, J.G.P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement, *Journal of Management*, 8(1), 105–112.
- Berber A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi vedönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36).
- Berdebek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlikleri üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Bergman, A. B. (1998). *A survival kit for the elementary school principal: With reproducible forms, checklists & letters* (Vol. 1). Jossey-Bass.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Beugre, C. Acar, W. & Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: An environment-induced model. (Editör: Stashevsky, S. ve Burke, R. (2006). Leadership in Organizations. Emerald Group Publishing Ltd. GBR.) *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Bogasian, R. & Stefanchin, J. (2013). *Silence Is Not Always Consent: Employee Silence Barrier To Knowledge Transfer*. International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities, Washington DC.1-21.
- Botero, I. C. & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in The United States and Colombia [İşgören ses davranışı: Birleşik Devletler ve Kolombiya'daki lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin interaktif etkileri]. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice [Sessizlik sarmalı: Örgütsel sessizlik üzerindeki çeşitliliğin dinamik etkileri]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bozkurt, S. (2013). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderliği davranışlarını sergilemelerine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Bratton, J. & Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice*, New Jersey: Macmillan Press.
- Bretz, R. D., Ash, R. A. & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Brestrich, E. T. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği* (Yayımlanmış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Brinsfield, C. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ohio State University.
- Brinsfield, C., Edwards, M.E., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 3-33.
- Budak, G., (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünleşik bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83–85.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50-59.
- Burnett, I.E. & Pankake, A.M. (1990). The effectife elementary sholl principal theoretical bases. Research findings and practical implications. *Paper Presented at The Annual Meeting of The Mid- South Educational Research Association* (New Orleans, LA, November 1416, (Eric No:Ed333591).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers, p.:426.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (12.baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Buyrukçu, F. (2007). *Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal zekanın liderlik üzerine etkileri ve bir saha araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Büyüköztürk,Ş. (2005). *Sosyal bilimlerin veri analizi el kitabı (5.baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (7. baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. (15. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.

- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W. & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43, 1076-1085.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand–equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Cahng, J., (2001). Instructional leadership in a pacific context. *Pacific Resources For Education*, www.prel.org.
- Can, H., Aşan Ö. ve Aydın E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 349-363.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. Eğitimde kuram ve uygulama. *Journal of Theory and Practice in Education*, 3(2), 228-244.
- Carless, S. A. & Wintle, J. (2007) Applicant attraction: the role of recruiter function, work-life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394-404.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham, R. L. (2002). Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), 461–490.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk eğitim bilimleri dergisi* 5(1), 73-112.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 922-944.
- Chell, J. (1995). Introducing principals to the role of instructional leadership. SSTA Research in Brief.

- Clapham, S. E. & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance [Kurumsal yönetişimde işgörenlerin etkili ses faktörleri]. *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.
- Clark, K.E. & Clark, M. B. (1994). *Choosing to lead*. Charlotte, NC: Iron Gate Press.
- Coşar, N. (2010). *Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri (Bolu İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Merrill Prentice Hall.
- Çakar, D. (2005). *Toplam Kalite Yönetiminde Ekipler ve Liderlik. Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi*. Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı/ Harekat İdari ve Lojistik Yönetim Okul Komutanlığı, İzmir: HİLYOK Yayını.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42-47.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* (1.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. Ç. (2007). Otel işletmelerinde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin bir araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, 21-23 Kasım 2007, İzmir, Türkiye, (s:481-489).
- Çakıcı, E. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını gerçekleştirme düzeyi (Sakarya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya.
- Çakınberk, A. K., Dede, N. P. ve Yılmaz, G. (2014). Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir kamu üniversitesi örneği. *Journal of Economics*,

- Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelebi, S. (2009). *Özel ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (3.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA yayıncılık.
- Çeltek, A. (2007). Lider Tanımı. <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm> adresinden 03.02.2018 tarihinde edinilmiştir.
- Çetin, M. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (1st Edition), Chapter 1. Orlando, USA: Harcourt College Publishers.
- Dal, H. ve Baskan, G. A. (2018). Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24(1), 45-91.
- Daresh, J. C. & Liu, C. J. (1985). High school principals' perception of their instructional leadership behavior. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, March 31-April 4, Chicago, IL, USA*.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41 (5), 14-20.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 425473. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demir, M. ve Demir, Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.

- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Dhammika, K.A.S., Ahmad F.B., & Sam T.L. (2013). Transactional, transformational, union and organizational commitment: An examination of the effect flaws. *International Journal of Business ve Social Science*. 4(6), 103-111.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011). Transformational Leadershsip. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson ve M. Uhl-Bien (Ed.), *The SAGE Handbook of Leadership* içinde (s.299-310). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Doğan, N. ve Özdamar, K. (2003). CHAID Analizi ve Aile Planlaması ile İlgili Bir Uygulama. *T Klin. Tıp Bilimleri* 2003, 23, 392-397.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Duan, J., Lam, W., Chen, Z. & Zhong, J.A. (2010). Leadership justice, negative organizational behavior, and the mediating effect of affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(9), 1287-1296.
- Duman, B. (2004). Attribution theory (Katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi [Bildiri]. *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Dural, S., Aslan, G., Alinçe, M., ve Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: bir ölçek uyarlama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. & Gardner, J. (2009). Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organisations* (ss. 83-111). Emerald Group Publishing Limited, İngiltere.

- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eldredge, W. (2008). *Elementary principals' perceptions of instructional leadership and its relationship to student performance* (Doctoral Dissertation) Texas A&M University- Commerce.
- Emre, O. (2010). *Örgütsel adeletin örgütsel sessizliğe etkisi: Teknopark üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Enueme, P. & Egwunyenga J. (2008). Principals' instructional leadership roles and effect on teachers' job performance: A case study of secondary schools in asaba metropolis, *Delta State, Nigeria, Kamla-Raj J. Soc. Sci.*, 16(1),13-17.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon* (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Ankara.
- Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Manisa ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım* (2.Baskı). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erişen, Y. (2004). *Sınıfta öğretim liderliği*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Eryiğit, C. (2007). *Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*, 4(19), 76.
- Festinger, L. (1997). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning*. USA: ASCD Publication.
- Goff, P.T., Mavrogordato, M. & Goldring, E. (2012). Instructional leadership in charter schools: Is there an organizational effect or are leadership practices the result of faculty characteristics and preferences? *Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 1-25. doi:10.1080/15700763.2011.611923
- Gordon, T. (1999). *Etkililiderlik eğitimi*. (Çev: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüşümcü Liderlik. 2. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th Ed., Chapter 9). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. & Edwards, M.S. (Ed.) (2009). *Voice and Silence in Organizations*, First Edition. UK: Emerald Group Publishing.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280.
- Greenwood, W. P. (2009). *Teachers' perceptions of the roles of principals as instructional leaders in distinguished (high performing) and needs improvement (low performing) middle schools in urban metropolitan Atlanta, Georgia*. Doctoral Dissertation, Mississippi State University.

- Griffin, M. (1993). *Instructional leadership behaviours of catholic secundar school principals*. Doctoral Dissertation. University of Connecticut.
- Griffin, M. (2001). *Organizational behavior*. USA: Houghten Mifflin, Company.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Groves, K., & Larocca, M. (2012). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4).
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 134, 50-55.
- Güler, M., ve Basım, H. N. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 115-126.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul'daki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları* (Doçentlik Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Günay, E., ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change. Reflections on the practice of instructional and educational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hamarat, B. (2017). *SPSS ve MINITAB Uygulamalı İstatistik (1.Baskı)*. Çanakkale: Paradikma Yayın Evi
- Hannon, J. M. (1996). Organizational attractiveness in Japan: A screening perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(2), 489-507.
- Hargie, O. (2006). *The handbook of communication skills*. Third Edition. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.
- Harold, C. M. & Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 191–218.
- Harvey, J. B. (1998). The Abilene Paradox: The management of agreement” [Abilene Paradoksu: Anlaşma yönetimi]. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.
- Heller, H. W., Clay, R. & Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Henriksen K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety [Örgütsel Sessizlik ve Hasta Güvenliği İçin Gizli Tehditler]. *HSR:Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hersey,P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1982). *Management oforganizational behavior: Utulizing human resources*. Englewood Clitfs, New Jersey:Prentice Hall.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hill, L. A. (1999). Parlak Elemanları Geliştirmek. *Harvard Business Review*“Liderden Lidere”, (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen). İstanbul: Mess Yayınları.
- Hodgetts, R. (1991). *Organizational Behaviour*. Macmillan Publishing Company,
- Hogan, R. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality.*American Psychologist*, 49, 493–504.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G.M. (2007). (Çeviren: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez). *Sosyal Psikoloji*, 1. Baskı. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Huse, E. F. & Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing*. Addison-Wesley Publishing Company.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Zonguldak ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- J.R. ve Wallen, N. E. (2009). *How to Design and Evaluate Research in Education*. NY: McGraw Hill.
- Jackson, B. L. (2009). *The impact of a professional learning community initiative on the role of teacher-leaders*. (Doctoral dissertation). Boston College.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P. & Wang, X. H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture and organization attraction. *Personel Psychology*, 50, 359-394.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Çeşme, İzmir, s.492-495.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi* (Doktora tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 336123. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar: Ed. Mahmut Özdevecioglu ve Hikmet Karadal, İlke Yayınevi, Ankara s:155-167.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A eğitim danışmanlık.
- Karnes, F. A. & Bean, S. (2010). *Leadership for students: A guide for young leaders* (2nd Ed.). Waco, TX: Prufrock Press.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama* (4. Baskı). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 51-64.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 47-51.
- Knoll M. & Dick R. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *J Bus Ethics*, DOI.10.1007/s10551-012-1308-4.
- Kocabaş, İ. (2006). *Değişim yönetimi. Okul yönetimlerini geliştirme programı*. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Korkmaz, A. (1996). *Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Lider Tipleri*. Çağdaş Eğitim Dergisi. Ankara: Tek Işık Yayıncılık, Sayı: 225.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, 75-98.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Kursunoglu, A. ve Tanrıoğlu, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252-258.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kutunis, Ö. ve Çetinel, E. (2011). Kadınların sessizliği: Kadın öğretmenler üzerine bir araştırma. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale, Türkiye*.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek

- lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Lashway, L. (1995). *Can Instructional Leaders Be Facilitative Leaders?* ERIC Clearinghouse on Educational Management. Eugene OR. University of Oregon. http://www.ed.gov./databases/ERIC_Digests/ed381893.html.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49, 8-12.
- Lemmink, J., Schuijf, A. & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 1–15.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.
- Lievens, F., Van Hoye, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553–572.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Liu D.J.W. & Jiu-Cheng M.A. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company”. *Computers&Industrial Engineering International Conference*, 1647-1651.
- Luce, R. A., Barber, A. E. & Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397–415.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York, USA: McGraw-Hill International Editions, Management Series.
- Lyons, B. J. (2010). *Principal instructional leadership behaviour, as perceived by teachers and principals at New York State recognized and non-recognized middle schools* (Unpublished Doctoral Thesis). Seton Hall University, New Jersey, USA.

- Maier, N. R. (1967). Assets and liabilities in group problem solving: The need for an integrative function. *Psychological review*, 74(4), 239.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 293-397.
- McEvan, E. K. (1994). *Seven steps to effective instructional leadership*. USA: Scholastic Inc.
- McGowan, R. A. (2003). Organizational discourses: Sounds of silence. Silence and voice in organizational life stream. 3. *International Critical Management Studies Conference, 7-9 July 2003, Lancaster University, UK*.
- Miller, R. G. (1969). Simultaneous statistical inference. New York: McGraw-Hill.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mitlacher, L. & Welker, A. (2010). Remuneration systems, employer attractiveness and demographic change: An analysis of anaesthetists in German hospitals. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(4), 272-284.
- Modassir, A. & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.
- Morris, A. B. (2010). Leadership, management and pupils' academic attainment: Reviewing the association within the Catholic sector 1993-2007. *Educational Management Administration & Leadership*, 38, 679-693.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2003). Guest editors' introduction: Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Murphy, J. (1998). What's ahead for tomorrow's principals. *Principal Magazine*, 3.

- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2011). The Relationship Between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Administrators' Leadership Styles. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 12(1), 45-65.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 1(63), 19-31.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öksüz, B. (2012). *İşletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları (Doktora Tezi)*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Örs, M. (2002). *Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi: Antalya ili örneği. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(16), 266-282.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değerler ve Oluşumlar*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Nevşehir İli Örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM Yayıncılık.

- Özkaynak, D. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimi teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Özyurt, G. A. (2007). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliğinin karşılaştırılması: Çaycuma alan araştırması örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak
- Panahi, B., Veisheh, S. M., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.
- Park, C.W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on it projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Perlow, L. A. & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 31(4), 18-23.
- Pettiegrew, H. (2013). *The perceptions of principal instructional leadership practices on 8th grade Ohio Achievement Assessment (OAA)* (Unpublished Master Thesis). Cleveland State University.
- Pınar, S. Ö. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim. Toplam Kalite Yönetimi ve Felsefesi*. İzmir: Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı/ Harekat İdari ve Lojistik Yönetim Okul Komutanlığı, HİLYOK Yayını, No:1.
- Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). "Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace* (Doktora Tezi). Louisiana State University, Louisiana, USA.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Ralston, S. M. (1993). Applicant communication satisfaction, intent to accept second interview offers, and recruiter communication style. *Journal of Applied Communication Research*, 21(1), 53–65.
- Ralston, S. M. & Brady, R. (1994). The relative influence of interview communication satisfaction on applicants' recruitment interview decisions. *Journal of Business Communication*, 31(1), 61–77.
- Reitzug, U. C. & West D. L (2011). A development framework for instructional leadership. In T. Townsend & J. Macbeath (Eds.), *The international handbook of leadership for learning*. Dordrecht, Springer pp. 165-185
- Reitzug, U. C., West D. L. & Angel, R. (2008). Conceptualizing instructional leadership: The voices of principals. *Education and Urban Society*, 40(6), 694-714. doi:10.1177/0013124508319583.
- Rentsch, J. R. & McEwen, A. H. (2002). Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225–234.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. Cary L. Cooper & Denise M. Rousseau (Ed.). *Trends in Organizational Behavior*, 5, 1-30. New York: Wiley.
- Robinson, T. (2010). *Examining the Impact of Leadership Styles and School Climate on Student Achievement* (Unpublished Doctoral Thesis). Old Dominion University.
- Robinson, V. M. J. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9 (1), 1–26. doi:10.1080/15700760903026748
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership type. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.

- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Ryan, K. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey&Bass Publ.
- Rynes, S.L., Schwab, D. P. & Heneman, H. G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 353-364.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Sabır, E. (2017). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi* (Yüksek lisans tezi). <http://docs.neu.edu.tr/library/6585505505.pdf>. Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa, Kıbrıs.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. 2.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saeed, A. & Ahmad, S. (2010). Perceived transformational leadership style and organizational citizenship behavior: A case study of administrative staff of University of the Punjab. *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), 4(21), 2012.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Saygınar, M. S. (2006). Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerin liderlik davranışları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 3(2).

- Sayın, E. (2010). *Öğretimsel liderlik ve ilköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>)Tez No: 298025. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational Behavior*, 11th Edition, John Wiley&Sons (Asia).
- Scheufele, D. A. & Moy, P. (2000). Twenty – five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Schindler, K. A. (2012). *An analysis of the relationship of perceived principal instructional leadership behaviors and student academic achievement* (Unpublished Master Thesis). Tarleton State University.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 35-46.
- Seifert, E.H. & Vornberg, J.A. (2002). *The New School Leader For the 21st Century, the Principal*. Lanham, Maryland: Scarecrow Education.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4–13.
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., & İsmail, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *International Refereed Research Journal*. 4(1).
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R. & Brown, B. L. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: Implication for practice. *Educational Management Administration&Leadership*, 42(4), 445-459.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731–1735.
- Shonta, M. & Smith B. S, (2007). Principals' and teachers' perception of principals' instructional leadership. Saint Luis University.
- Slade, M. R. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* (Doctoral Thesis). George Washington University, School of Education and Human Development, U.S.A

- Slaughter, J. E., Zickar, M., Highhouse, S. & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
- Slaughter, J. E. & Greguras, G. J. (2009). Initial attraction to organizations: The influence of trait inferences. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 1-18.
- Smith, M. & Smith, P. (2005). *Testing People at Work: Competencies in Psychometric Testing*. London: Blackwell Publishing.
- Sorenson, G. (2001). *An Intellectual History of Leadership Studies. The Role of James Mac Gregor Burns*. The James Mac Gregor Burns Academy of Leadership. July 23. 2001.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Sönmez, A. (2010). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanandurumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H.O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Supovitz, J. A. & Poglinco, S. M. (2001). *Instructional leadership in a standards-based reform*. Consortium for Policy Research in Education. University of Pennsylvania, Philadelphia, USA.
- Sümbüloğlu, K. ve Akdağ, B. (2007). *Regresyon Yöntemleri ve Korelasyon Analizi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 11(4), 1909-1928.
- Şahin, Z. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri* (Yüksek lisans tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 277613. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, (5.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği* (2.baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, 4.baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics*. Northridge. Cal.: Harper Collins.
- Tahaoğlu F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence in critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tezbaşaran, A. A. (1996). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Ankara: TPD Yayınları.
- Thomas, K. M. & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology*, 13 (3), 375-390.
- Toprak, M. ve Erdoğan, A. (2012). Yaşam boyu öğrenme: Kavram, politika, araçlar ve uygulama. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 69-91.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Tsai, W.C. & Yang, I. W.F. (2010). Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 48-63.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college

- campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 293-312.
- Turban, D. B. & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 184-193.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Turban, D. B., Forret, M. L. & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24–44.
- Uncular, M. H. (2014). *Havacılık Alanında İnsan Kaynağı Yetiştirme ve THY Akademisinin Uluslararası Eğitim Akreditasyonları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Nevşehir, 589-592.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ünal, A. (2008). *Eğitim Programlarının Yönetimi*. (Ed. Ruhi Sarpkaya). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık. 275-324.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Ünlüönen, K. Ü. ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (2).
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, V.L., Ang, S. & Botero, C. I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*.40(6), 1359-1391.

- Van Hoye, G. (2006). *Social influences on organizational attractiveness: World-of-mouth communication as a recruitment source* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ghent University, Ghent, Belçika.
- Van Hoye, G. & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024–2047.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 212-225.
- Wang, A., Hsieh, H., Tsai, C. & Cheng, B. (2011). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organizational Review*, 8(2), 341-370.
- Weber, J. R. (1987). Instructional leadership: A Composite working model synthesis of the literature. *ERIC Clearing house on Educational Management*, University of Oregon.
- Weiss, D. H. (1993). *Başarılı Ekip Oluşturma*. (Çev., E. Tuskan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organisational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, 1-74.
- Welch, J. (2005). *How To Be A Good Leader?* Newsweek, 45-48.
- Whitaker, B. (1997). Instructional leadership and principal visibility. *Akademic Search Premier, The Clearing House*, 70(3), 155-156.
- Xiang, X., Chen, J. & Ye, Y. (2005). Using websites to attract applicants: A signal-based model of online organizational attraction. *Engineering Management Conference Proceedings*, 1, 133–136.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions* 6(3), 257-275.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, M. L. (2013). Algılanan kişi-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik

- ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile incelenmesi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34(2), 153-173.
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim Okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-1. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zahari, İ.B. & Shurbagi, A.M. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9).
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zel, U. (1999). Bir motivasyon aracı olarak yönetim sürecinde liderin rehberlik uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(3), 159-172.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- LISREL veri analizi. (2019, 12 Ocak). Erişim adresi:
<http://akademikistatistik.com/lisrel-veri-analizi/>

EKLER**EK-1****Ölçek Kullanım İzinleri****1. Örgütsel Çekicilik**

From: davut_atalay@yahoo.com

To: shighho@bgsu.edu

Subject: Permission for using the organizational attractiveness scale.

Date: 20 April 2017 at 1:03 GMT+3

Dear Sir,

I am a Ph.D.student in the field of Management in Education at Near East University (NEU).My dissertation is on "Effects of transformational and instructional leadership styles on organizational attractiveness and silence in aviation education institutions." and I would like to use the Organisational Attractiveness Scale you and your friends developed in 2003.

I kindly request your permission to use the scale in my dissertation.

Kind regards.

Davut Atalay

Ph.D.Student, NEU

From: Scott Edward Highhouse <shighho@bgsu.edu>

Subject: Re: Permission for using the organizational attractiveness scale.

Date: 20 April 2017 at 19:57 GMT+3

To: davut_atalay@yahoo.com

No permission needed. It is in the public domain.

From: davut_atalay@yahoo.com

To: seda.dural@izmirrekonomi.edu.tr

Sent: Thursday, May 11, 2017 12:13 PM

Subject: Örgütsel Çekicilik Ölçeği Türkçe Versiyonu Kullanım İzin İsteği.

Değerli hocam,

Ben Davut Atalay. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora yapmaktayım. Doktora çalışma konum olan "Havacılık eğitimi verilen kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkisi." çerçevesinde, 2003 yılında Highhouse ve arkadaşları tarafından geliştirilen, 2014 yılında siz ve arkadaşlarınız tarafından Türkçemize uyarlanan Örgütsel Çekicilik Ölçeğini kullanmak istemekteyim. Bu bağlamda, adı geçen ölçeğin Türkçe versiyonunu tezimde kullanmak için izin ve görüşlerinizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Davut Atalay

Doktora öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi

From: seda.dural@izmirrekonomi.edu.tr

To: davut_atalay@yahoo.com

Sent: Thursday, May 11, 2017 16:22 PM

Subject: Re: Örgütsel Çekicilik Ölçeği Türkçe Versiyonu Kullanım İzin İsteği.

Adı geçen ölçeğin Türkçe versiyonunu tez çalışmanız kapsamında kullanmanız uygundur.

Başarılar dilerim...

Doç.Dr. Seda DURAL

2. Örgütsel Sessizlik

From: davut_atalay@yahoo.com

Sent: Saturday, July 15, 2017 1:44 PM

To: Van Dyne, Linnea <vandyne@broad.msu.edu>

Subject: Permission for using the Organizational Silence Scale.

Dear Sir,

I am a Ph.D.student in the field of Management in Education at Near East University (NEU).

My dissertation is on "Effects of transformational and instructional leadership styles on organizational attractiveness and silence in aviation education institutions." and I would like to use the Organizational Silence Scale you and your friends developed in 2003.

I kindly request your permission to use the scale in my dissertation.

Kind regards.

Davut Atalay

Ph.D.Student, NEU

From: Van Dyne, Linnea <vandyne@broad.msu.edu>

Sent: Saturday, July 15, 2017 22:04

To: davut_atalay@yahoo.com

Subject: Re: Permission for using the Organizational Silence Scale.

Hello Davut,

Thank you for your interest in building on our research. Yes, you have my permission to use our silence scale.

Best wishes

Linn

Cemal Zehir

Professor of Strategic Management at Yıldız Technical University

...

Davut Atalay
0 533 3828641
davut_atalay@yahoo.com



Cemal Zehir • 9:58 PM

davut atalay Merhaba, benimle iletişime geçtiğiniz için teşekkür ederim. Yüksek Lisans tezinde kullandığı ölçeği Türkçeye ben kazandırmıştım.
Kullanmana izin veriyorum. Aynı ölçeği daha önce Ebru Erdoğan'la yazdığımız bir makalede de kullanmıştım.
Tez danışmanı
Prof.Dr.Cemal Zehir

From: davut_atalay@yahoo.com
Sent: Thursday, February 8, 2018 23:40
To: ozan.catir@usak.edu.tr
Subject: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Yrd.Doç.Dr. Ozan ÇATIR,

Ben Davut Atalay. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora yapmaktayım. Doktora tez konum olan "Havacılık eğitimi verilen kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkisi." çerçevesinde, 2003 yılında Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen, 2011 yılında Erdoğan, E. tarafından Türkçemize uyarlanan, 2015 yılında tarafınızdan gözden geçirilerek kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğini kullanmak istemekteyim. Bu bağlamda, adı geçen ölçeği tezimde kullanmak için izin ve görüşlerinizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Davut Atalay
Doktora öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi

From: ozan.catir@usak.edu.tr
Sent: Friday, February 9, 2018 1:47:23 AM
To: davut_atalay@yahoo.com
Subject: Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Davut Atalay

2015 yılında çalışmada kullanılan ölçeği kullanmanız konusunda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Çalışmanızda başarılar dilerim.
Yrd.Doç.Dr. Ozan ÇATIR

3. Öğretimsel Liderlik

From: davut_atalay@yahoo.com

Sent: Monday, October 30, 2017 20:26

To: ssahin66@gmail.com

Subject: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Doç.Dr. Semiha ŞAHİN,

Ben Davut Atalay. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora yapmaktayım. Doktora tez konum olan "Havacılık eğitimi verilen kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkisi." çerçevesinde, 2011 yılında tarafınızdan Türkçemize uyarlanan Öğretimsel Liderlik Ölçeğini kullanmak istemekteyim. Bu bağlamda, adı geçen ölçeği tezimde kullanmak için izin ve görüşlerinizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Davut Atalay

Doktora öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi

From: ssahin66@gmail.com

Sent: Wednesday, November 1, 2017 11:24 AM

To: davut_atalay@yahoo.com

Subject: Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Davut Atalay,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanındaki doktora tez konunuz olan "Havacılık eğitimi verilen kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkisi." adlı çalışmanızda tarafımdan Türkçeye uyarlanan "Öğretimsel Liderlik Ölçeğini" kullanabilirsiniz.

Doç. Dr. Semiha Şahin

DEÜ Buca Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

4. Dönüşümsel Liderlik

From: davut_atalay@yahoo.com

Sent: Thursday, November 2, 2017 13:07

To: emel.topcu@hku.edu.tr

Subject: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Doç..Dr. Emel TOPÇU,

Ben Davut Atalay. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında doktora yapmaktayım. Doktora tez konum olan "Havacılık eğitimi verilen kurumlarda dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin, örgütsel çekicilik ve örgütsel sessizliğe etkisi." çerçevesinde, 1999 yılında tarafınızdan geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini kullanmak istemekteyim. Bu bağlamda, adı geçen ölçeği tezimde kullanmak için izin ve görüşlerinizi rica eder, saygılarımı sunarım.

Davut Atalay

Doktora öğrencisi, Yakın Doğu Üniversitesi

From: emel.topcu@hku.edu.tr

Sent: Tuesday, November 7, 2017 14:51

To: davut_atalay@yahoo.com

Subject: Re: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kullanım İzin İsteği.

Sayın Davut Atalay Bey,

Dönüşümcü liderlik hakkında geliştirdiğim ve doktora tezimde kullandığım Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini, sizin de doktora çalışmanızda kullanmanızdan büyük bir memnunluk duyarım. Tezinizde ölçeği beni referans göstererek kullanmanız beni ayrıca mutlu eder. Çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

Selam ile

Doç.Dr. Emel TOPÇU

EK-2

Ölçek Uygulama İzinleri ve Etik Kurul Raporu

1988

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
(NEAR EAST UNIVERSITY)

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES

P.O. BOX 670 LEFKOŞA – MERSİN 10 – TURKEY TEL : (90) (392) 223 64 64 FAX : (90) (392) 223 64 61

12/12/2017

TC Milli Eğitim Bakanlığı
YEGİTEK Genel Müdürlüğüne.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı Doktora Programı Öğrencimiz Davut Atalay, "Havacılık Eğitimlerinde Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi" başlıklı tez çalışması kapsamında "Dönüşümsel Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizlik" ölçeklerini bakanlığınız bünyesinde EK 1 listede sunulan okullarda görevli öğretmenlere uygulamak istemektedir. Uygulanacak ölçekler için Üniversitemizin Etik Kurul Raporu alınmış olup ilgili rapor ve ölçekler yazımız eklerinde sunulmuştur. Ölçeklerin uygulanması husunda gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Fahriye Altınay Aksal
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

EK 1 : Okulların Listesi

EK 2 : Etik Rapor

EK 3: Ölçekler



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü

Sayı : 81576613/605.01/21462278
Konu: Araştırma Uygulama İzni

13.12.2017

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi: a) Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 12/12/2017 tarihli yazısı
b) Millî Eğitim Bakanlığının 22/08/2017 tarihli ve 35558626-10.06.01-E.12607291 (2017/25) sayılı genelgesi

İlgi (a) yazı ile Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Davut ATALAY'ın "Havacılık Eğitimlerinde Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi" konulu doktora tezi kapsamında hazırladığı veri toplama araçlarının Ankara, Antalya, Bursa, Erzincan, Eskişehir, İstanbul, İzmir, Kayseri, Kocaeli, Konya ve Rize illerinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanmasına yönelik izin talebi Genel Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Denetimi il, ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten elektronik ortama aktarılmış veri toplama aracının ilgi (b) genelge doğrultusunda uygulanması uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Bilal TIRNAKÇI
Bakan a.
Genel Müdür

Ek: Veri Toplama Araçları (6 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
14.12.2017

Erdogan GÜRLER
Bilgisayar İşletmeni



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

08.12.2017

Sayın Davut Atalay

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2017/46 proje numaralı ve "Havacılık Eğitimi Verilen Kurumlarda Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi" başlıklı proje önerisi kurumumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Yardımcı Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

EK-3**Soru Formu, Kullanılan Ölçek Soruları, Ölçeklerin Uygulandığı Liseler****1. Soru Formu**

Bu araştırma doktora çalışması amacıyla, Havacılık Eğitimi Veren Kurumlarda Dönüşümsel ve Öğretimsel Liderliğin Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Sessizliğe Etkisini belirlemeye yönelik yapılmaktadır. Hazırlanan ölçekler 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde liderliğe yönelik sorular, üçüncü bölümde örgütsel sessizlik ve dördüncü bölümde ise örgütsel çekicilik maddeleri yer almaktadır. Ölçeklerde yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra, sizin için uygun olan yalnızca bir seçeneği "X" işareti ile işaretlemeniz yeterli olacaktır. Ölçeklerden elde edilecek veriler katılımcıların gizliliği korunarak sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle ölçeğe isim yazmamanızı rica ederiz. Araştırmada sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşılması, büyük ölçüde soruları içtenlikle cevaplandırmanıza bağlı olacaktır. Ayıracağınız zaman, ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Davut ATALAY

Yakın Doğu Üniversitesi

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyet: () Erkek () Kadın
2. Medeni Durum:
 - () Evli () Bekar
3. Yaş: () 22-27 () 28-33 () 34-39
 - () 40-45 () 46-51 () 52 ve üzeri
4. Eğitim Durumu
 - () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
5. Meslekteki Hizmet Süresi
 - () 0-5 Yıl () 6-11 Yıl () 12-17 Yıl
 - () 18-23 Yıl () 24-29 Yıl () 30 Yıl ve üzeri
6. Bulduğunuz Kurumda Çalışma Süresiniz:
 - () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11 ve üzeri
7. Branşınız :

2. Kullanılan Ölçek Soruları

a. Dönüşümsel Liderlik Soruları

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul Yöneticimiz,					
Vizyon ve İlham Sağlama					
1. Güçlüklerle baş edebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir.					
2. Okul yöneticimizin direktifleri kurumdaki herkes tarafından saygı görür.					
3. Belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışırsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşmelerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.					
4. Bizlerin liderler gibi hareket etmemizi sağlar.					
5. Belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.					
Davranış Modelleri Oluşturma					
6. Bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.					
7. Mesleğimiz çerçevesinde başarıları ve amaca ulaşmaları sembolize eder.					
8. Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.					
Grup Amaçları İçin Kendini Adama					
9. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının gelişim sürecine bizim katkımızı sağlar.					
10. Belirlenen hedeflere ulaşmak için ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya çalışanları cesaretlendirir.					
11. Belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının geliştirilmesinde problemleri bizlerle birlikte çözer.					
12. Belirlenen hedefler için kurum amaçlarını önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararının oluşmasını sağlar.					
13. Kurum amaçlarını gerçekleştirmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.					
Bireysel Destek Sağlama					
14. Belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimi geliştirebilmemde hizmet içi eğitim programları sağlar.					
15. Belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.					
16. Bana tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.					
17. Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.					
18. Kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı şekilde davranır.					
Entelektüel İstek Uyandırma					
19. Çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.					
20. Çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.					
21. Belirlenen hedef programların uygulanması düşünmeme yardım edecek gerekli bilgileri sağlar.					
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma					
22. Bizim en iyi performansı göstermemizde ısrarlıdır.					
23. Çalışanlar olarak bizlerden çok şeyler beklediğini hissettirir.					

b. Öğretimsel Liderlik Soruları

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticim,					
Mesleki Gelişme					
3. Öğretmenlerin görevleri sırasında işbirliği yapabilecekleri zamanları planlar.					
6. Öğretmenler için yararlı mesleki araç ve kaynakları sağlar.					
9. Öğretmenlerle hizmet-içinde mesleki gelişme planları yapar.					
12. Bireysel mesleki gelişim planlarını destekler.					
15. Mesleki gelişmeyi öğretmenlerin gereksinim ve isteklerine göre planlar.					
18. Okulda en iyi öğretimsel uygulamalar için mesleki gelişim fırsatları sağlar.					
21. Öğretmenleri okul amaçlarıyla uyumlu olan mesleki gelişme etkinliklerine katılmaları için özendirir.					
Amaç Paylaşma					
2. Tüm öğrenciler için yüksek, fakat başarabilecekleri standartlar belirler.					
5. Bütün öğrenciler için yüksek standart ve beklentileri sağlamaya yönelik okul amaçlarını geliştirir.					
8. Akademik karar alacağı zaman okulun amaçlarını göz önüne alır.					
11. Öğretimsel uygulamalarda değerlendirme verilerini yorumlamak için öğretmenlerle çalışır.					
14. Okulun akademik hedefleri hakkında öğretmenleri bilgilendirir.					
17. Öğretmenlerle işbirliği içinde bilgiye dayalı akademik amaçlar geliştirir.					
20. Öğrencilerin akademik gelişimleri için öğretmenleri veri analizi kullanmaya özendirir.					
23. Öğretmenlerin öğretim programı hakkındaki tartışmalarına yol göstermek için başarı durumuna ait verileri kullanır.					
Geribildirim					
1. Öğrencilere gösterdikleri çabaya ilişkin özel olarak geribildirim sağlar.					
4. Öğretmenlere gösterdikleri çabaya ilişkin özel olarak geribildirim sağlar.					
7. Öğretimsel uygulamaların gelişmesi için öğretmenleri değerlendirir.					
10. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için denetlemekten ziyade gözlem yapar.					
13. Bütün gün odasındadır.					
16. Akademik etkinliklerde öğrencilerle birlikte çalışır.					
19. Programa uyumu sağlamak için sınıf etkinliklerini değerlendirir.					
22. Okul amacıyla sınıf öğretimini uygun hale getirmek için sınıfları ziyaret eder.					

c. Örgütsel Çekicilik Soruları

İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genel Çekicilik					
1.Benim için, söz konusu kurum çalışmaya elverişli bir yerdir.					
2.Son çarem olmadığı sürece, söz konusu kurumda çalışmak istemezdim.					
3.Bana göre söz konusu kurum, çalışmak için cazip bir yerdir.					
4.Söz konusu kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.					
5.Söz konusu kurumda, olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.					
Takip Etme Niyeti					
6.Söz konusu kurum tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.					
7.Bir iş veren olarak, söz konusu kurum ilk tercihlerimden biri olurdu.					
8.Söz konusu kurum, beni iş görüşmesine çağırırsa, giderdim.					
9.Söz konusu kurumda çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.					
10.Sözkonusukurumu, iş arayan bir arkadaşşıma tavsiye ederdim.					
Prestij					
11.Söz konusu kurumda çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.					
12.Söz konusu kurum, çalışmak için saygın bir yerdir.					
13.Söz konusu kurum, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.					
14.Söz konusu kurum, çalışmak için prestijli bir yerdir.					
15.Söz konusu kurumda çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.					

ç. Örgütsel Sessizlik Soruları

İFADE	Kesinlikle Katılmıyuru	Katılmıyuru	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kabul Edilen Sessizlik					
1.Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımdın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3. Kurumumuzda sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4.Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracığını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					

Savunma Amaçlı Sessizlik				
6. Kurumumuzdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.				
7.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.				
8.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.				
9.Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.				
10.Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.				
Örgüt Yararına Sessizlik				
11.Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.				
12. Kurumumuz yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.				
13.Kurumumuz sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.				
14.Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.				
15.Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.				

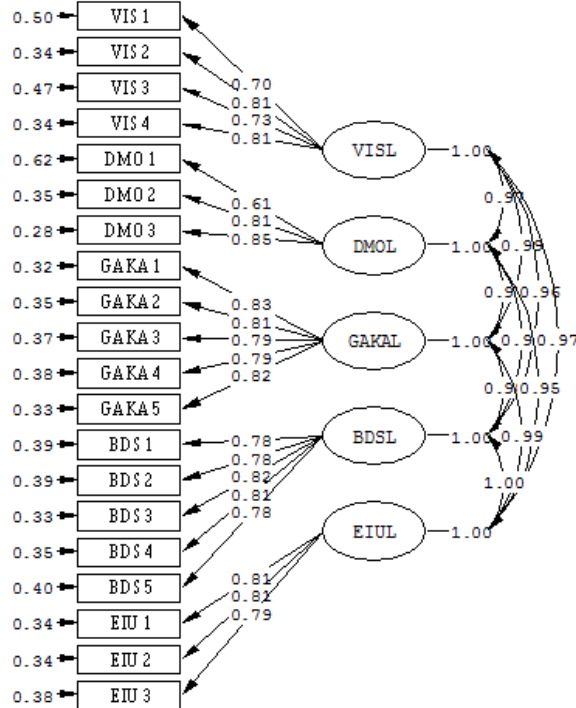
3. Ölçeklerin Uygulandığı Liseler

İl / İlçe	Kurum Adı	Alan	Öğr.
Ankara/Çankaya	Ayrancı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	84
Ankara/Kızılcacahamam	Şehit Hakan Gülşen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	40
Ankara/Yenimahalle	Gazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	128
Ankara/Pursaklar	Güzide Ülker Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	46
Ankara/Altındağ	Altındağ İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	53
İstanbul/Bağcılar	Bağcılar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	164
İstanbul/Bağcılar	Abdurrahman ve Nermin Bilimli Mesleki ve Tek.And.Lis.	Svl.Havacılık	48
İstanbul/Avcılar	Mehmet Emin Horoz Mesleki ve Teknik And. Lisesi	Svl.Havacılık	35
İstanbul/Arnavutköy	Bolluca Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	43
İstanbul/Sultanbeyli	Sultanbeyli Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik And.Lis.	Uçak Bakım	71
İstanbul/Pendik	Hezarfen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	69
Bursa/Osmangazi	Hürriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	230
İzmir/Selçuk	Selçuk Şehit Polis Demet Sezen Mesleki ve Tek.And.Lis.	Uçak Bakım	58
Antalya/Aksu	Aksu Uçak Bakım Teknolojisi Mesleki ve Tek.And. Lis.	Uçak Bakım	16
Antalya/Muratpaşa	Güzeloluk Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	50
Konya/Ereğli	Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	18
Kayseri/Melikgazi	Merkez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	221
Rize/Pazar	Pazar Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Svl.Havacılık	26
Kocaeli/Başiskele	Başiskele Selim Yürekten Mesleki ve Tek.And.Lis.	Uçak Bakım	63
Eskişehir/Tepebaşı	Sabiha Gökçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Uçak Bakım	60
Erzincan/Merkez	Hezarfen Ahmet Çelebi Mesleki ve Teknik And.Lis.	Uçak Bakım	14

EK-4

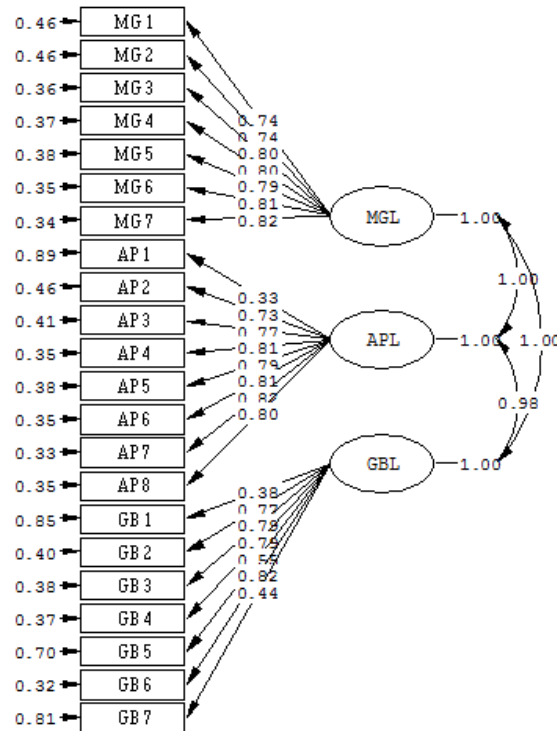
Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



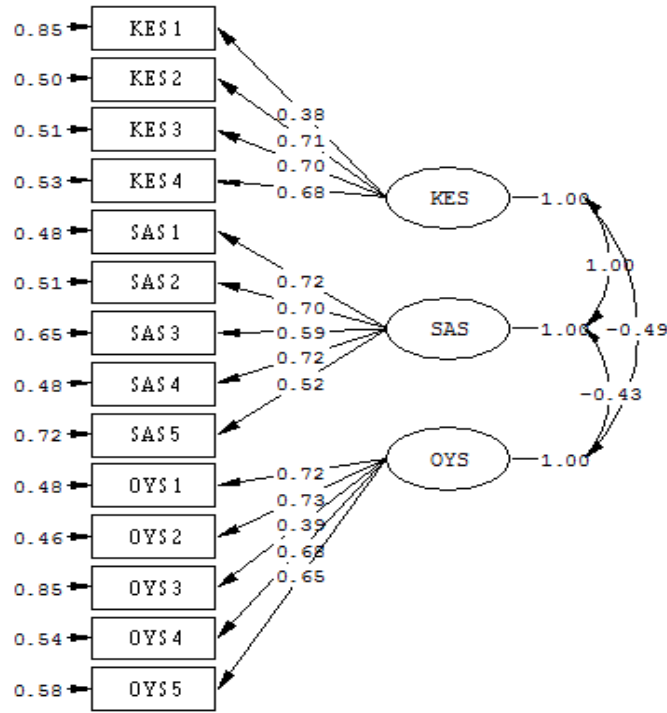
Chi-Square=311.31, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.036

Öğretimsel Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



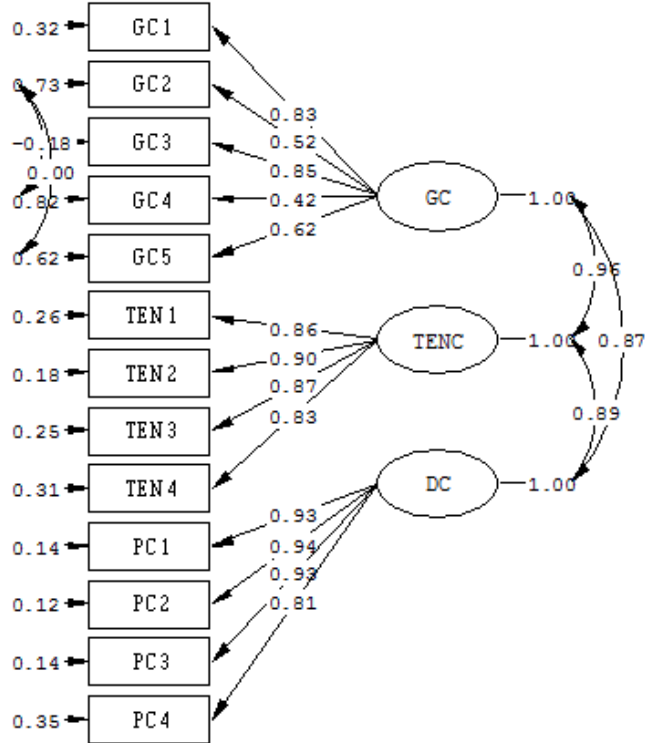
Chi-Square=414.26, df=206, P-value=0.00000, RMSEA=0.037

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=332.90, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Örgütsel Çekicilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=273.08, df=60, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

EK-5

Benzerlik Test Raporu

Davuthesis

ORIGINALITY REPORT

5%	0%	0%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Bahcesehir University Student Paper	2%
2	Submitted to Trakya University Student Paper	2%

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 2%
Exclude bibliography	On		

EK-6**Özgeçmiş**

- 1. Adı Soyadı** : Davut Atalay
2. Doğum Tarihi : 1976
3. Unvanı : Dr.
4. Öğrenim Durumu : Doktora
5. ORCID ID : 0000-0003-0249-6436

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2001
Lisans	Rusça	İstanbul Aydın Üniversitesi	2020
Yüksek Lisans	İşletme	Ahmet Yesevi Üniversitesi	2012
Doktora	Eğitim Yönetimi	Yakın Doğu Üniversitesi	2020

6. Yayınlar**6.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI, SSCI, Arts and Humanities)**

Atalay, D., Akçıl, U., & Özkul, A. E. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11(20), 5618.

6.2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (Tr Dizin, Ulakbilim)

1. Atalay, D. (2015). A Conflict Management Proposal For The Leaders of Aviation Training Institutions and Organizations, *The Journal of Academic Social Science*, 3(20). P. 163-174. DOI : <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.926>

2. Atalay, D. ve Gunal, Z. (2017), The Comparison of the Perceptions of Academicians' Organizational Attractiveness. Special Issue: Hestourex world health sports tourism Congress & Exhibition-2017. *International Journal of Humanities and Social Development Research*. Baku, Azerbaijan. pp.61-79

3. Atalay, D. (2018), The management of information in education management by using sharepoint programme. *International Journal of Humanities and Social Development Research*. Volume 2, Number 1. Baku, Azerbaijan. 2018.
DOI:10.30546/2523-4331.2018.2.1.24.pp.24-38

6.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler.

1. Atalay, D. (2016). The Management of Informations In Education Management By Using Share Point Programme, *International Management Research Congress (InMaR Congress), 19-20 Mart Ankara*.

2. Atalay, D. (2016). A Proposal for The Development of Communication Skills In Aviation Training, *International Management Research Congress (InMaR Congress), 19-20 Mart Ankara*.

3. Atalay, D. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Çekicilik Algılarının Karşılaştırılması, *HESTOUREX–Sağlık ve Spor Turizmi Kongresi, 6-9 Nisan Antalya*.

4. Atalay, D. (2019). Effects of Transformational and instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance For Sustainability of Educational Institutions, *ICLEL 19 (International Conference on Lifelong Education and Leadership for All, 9-11 Temmuz Bakü/Azerbaycan)*.

6.4. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Atalay, D., Gunal, Z. ve Kuşseven, D. (2016). A proposal for the development of communication skills in aviation training. *YILDIZ Journal of Educational Research, 1(1), 77-99*.

6.5. Atıflar

1. Amir, S. (2018). Research in Use of Information & Communication Technologies (ICT) for Developing Listening Comprehension Competency in Foreign/Second Languages: A Review of Selected Tools. *International Journal of Social Sciences & Humanities, 3(1), 44-53*.

2. Ramos, J. J. R. (2018). Study Habits of Senior High School. *Angloamericanae Journal, 2(1), 21-29*.

3. Ibiezugbe, M. I. (2018). Social Analysis of the Living Conditions of the Elderly in Selected Communities in Edo Central Senatorial District, Edo state. *International Journal of Social Sciences & Humanities*, 3(1).
4. Gjermeni, F. (2018). E-Content Developing with Articulate Studio' 13. *ANGLISTICUM. Journal of the Association-Institute for English Language and American Studies*, 7(8), 22-30.
5. Mahmud, Y. H., Zahari, A. S. M., & Baniamin, R. M. R. (2019). Factors Affecting Job Satisfaction: A Case Study at Fire and Rescue Department of Malaysia Terengganu (FRDMT) Fire Fighters.
6. Arredondo-Soto, K. C., Serrano-Manrique, J. P., Blanco-Fernandez, J., Hernández-Escobedo, G., Miranda-Ackerman, M. A., & García-Alcaraz, J. L. (2020). Modeling of the Factors of Higher Education Institutions (HEIs) Influencing the Strategic Linking Decisions with the Industrial Sector: Whole-Institution Approach. *Sustainability*, 12(8), 3089.