

## OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

### THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS OF TEACHERS

<sup>1</sup>Bayram Ali YILDIRIM, <sup>2</sup>Ahmet Cezmi SAVAŞ

<sup>1</sup>Barak İlkokulu, Gaziantep

<sup>2</sup>Zirve Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı  
e-mail: bayramali0227@gmail.com

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları üzerine etkisini incelemektir. Araştırmanın katılımcılarını Gaziantep'ten tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 125 okul öncesi, sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” yoluyla toplanmıştır. Değişkenlerin birbiriyle ilişkisini ortaya çıkarmak için de, SPSS 20 programı ile çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin liderlik stilleri genel ortalaması ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından nezaket ve üyelik erdemi boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu araştırma sonucunda ortaya konmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı

#### ABSTRACT

The aim of this study was to find out the effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors of teachers. Participants of the study were 125 preschool, class and branch teachers who were randomly selected. Data of the study were collected through “Multifactor Leadership Scale” and “Organizational Citizenship Behaviors Scale”. In order to find out the relationship among variables, multiple regression analysis was applied through SPSS 20 program. According to the results of this analysis, there was a positive relationship between overall average of leadership styles of school principals and organizational citizenship behaviors sub-dimensions and membership morality dimensions.

**Key words:** Leadership, leadership styles, organizational citizenship behavior.

**JEL CODES:** I20, I29

#### GİRİŞ

Günümüzde okul kurallarının ve gelenekselleşmiş bir takım davranışların yoğunluğu, okul yöneticilerinin liderlikten daha çok yöneticilik görevlerini sergilemelerine neden olmaktadır. Bu durum okullarda tercih edilen en kolay yol olarak görülmektedir. Ama en doğru yol olmadığı da aşikârdır (Marino, 1999). Çünkü problemin olmadığı rahat dönemlerde fazlaca gerek duyulmayan liderlik davranışlarının önemi, kriz dönemlerinde sistemin bütün öğelerinin mağdur olmamaları için, doğru kararlar vererek, bu kararları uygulayacak liderlere ihtiyaç duymalarıyla daha net anlaşılabilir (Gül & Çöl, 2003). Gerek normal dönemlerde, gerekse kriz dönemlerinde okul yöneticilerinin kendileri için belirledikleri liderlik davranış biçimleri de en çok okulda çalışan öğretmenleri etkilediği söylenebilir.

Okul içinde liderlik, gücünü bulunduğu pozisyonun verdiği yetkileri kullanarak öne çıkaran yöneticilikten farklıdır. Liderliği; George R. Terry şöyle tanımlamaktadır: “Bir grubun amaçları doğrultusunda, insanların çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyetidir” (Hersey et al., 1996). Bir başka ifadeyle, çalışanların, bireysel rollerinin ötesinde ve gönüllülük esasında, zorunlu olduklarından değil kendi özgür iradeleriyle isteyerek hizmete ve üretime katılımlarıyla etkin liderlikten söz edilir. Gönüllülük esasına dayalı olan, fazladan rol davranışlarını da “örgütsel vatandaşlık davranışları” başlığı altında incelenebilir.

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarını, öğretmenlerin yapmak zorunda olmadıkları, yani yapmakla zorunlu oldukları davranışların dışında kalan, bireysel seçimine bağlı olan ve yapılmadığında herhangi bir cezai yaptırım olmayan davranışlar olarak tanımlarız (Çetin, 2004). Tanımdan yola çıkarak ÖVD okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Okullarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesinin sağlanması; liderin, astları tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, kurumlarında vizyon oluşturmasına ve otoriteden daha çok hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmasına bağlıdır (Antonioni, 2000). Yapılan bu araştırmada da okullarda liderlik rolünü üstlenen okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerdeki örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin bazı açılardan incelenmesi amaçlanmıştır.

### **Liderlik Kavramı**

Liderlik kavramının tanımı konusunda birçok örnekle karşılaşabiliriz. Tanımların çokluğunu farklı bilim adamlarının değişik tanımlamalar yapmasıyla açıklayabiliriz. Mesela Yukl'a göre liderlik, bireyin, grupla yapılan faaliyetleri ortak bir hedefe ulaşma doğrultusunda organize etmesi veya yönlendirme yapması durumunda, grupta yer alan bireyler üzerinde sahip olduğu ve gönüllülük esasına dayalı olan davranışsal etkidir. (Yukl, 1989). Eren liderliği, belirli bir grup insan topluluğunu önceden planlanmış belirli hedefler etrafında toplayabilme, bu hedefleri gerçekleştirmek için grubu harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin tamamı şeklinde tanımlamıştır. (Eren, 1998). Hedlund ve arkadaşlarına göre liderlik, bireyler arasında ve örgütsel sorunları çözme becerisini gerektiren karmaşık bir beceri alanıdır (Hedlund et al., 2003: 121). Liderliğin tanımı üzerine sayfalarca literatür sonucu ekleyebiliriz. Burada en kısa ifadeyle liderlik; grubu etkileme ve belirli hedef doğrultusunda harekete geçirebilme becerisi şeklinde tanımlanabilir.

### **Liderlik Türleri**

Literatürde liderlik ile ilgili yapılan farklı tanımların yanında liderliğin çeşitleri ile ilgili de çeşitli yaklaşımlar bulunduğu bilinmektedir. Bu bölümde liderlik türleri hakkındaki genel literatür bilgisine yer verilmiştir.

### **Dönüşümcü Liderlik**

1990'lı yılların başlarında çok yoğun bir değişim ve dönüşüm sürecinin liderlikle ilgili yeni anlayışları ortaya çıkarmıştır. Okullarda öğretimsel liderlik anlayışı, yerini bu dönemde dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderlik anlayışına, ilk olarak 1978 yılında Mc Gregor Burns'un "Liderlik" adlı kitabında rastlanmaktadır. (Genç & Halis, 2006). Sonra Bernard Bass ve arkadaşları ortaya bir dönüşümcü liderlik teorisi atmıştır. (Şahin, 2006). Dönüşümcü liderliğin temelinde, hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek vardır (Çelik, 2003). Lider, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanların görevlerini daha açık duruma getirir ve doğru davranışları ödülleriyle destekler. Dönüşümcü liderler, bunları yaparken farklı bir bakış açısına sahiptirler. Dönüşümcü liderler değişim ve dönüşümden korkmazlar. Değişime açık olurlar ve olası değişim durumlarına kolayca adapte olurlar. (Meriwether & Duyar, 1997). Özetle dönüşümcü lider özelliklerini, insanları motive eden, etkileyebilen, gücünü kendi bireysel yeteneklerinden alan, çalışanlarına güvenen, saygı duyulan bireyler şeklinde sıralayabiliriz. Dönüşümcü liderlik modelinin özelliklerine, risk alabilme, vizyoner olma, hedefler belirleyebilme, gelişime ve dönüşüme açık olma gibi maddeler eklenebilir. Dönüşümcü liderlik modelinin alt boyutlarını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

**Karizmatik (İlham Verici) Liderlik:** Dönüşümcü liderler; takipçilerini harekete geçirebilme ve onlara ilham verebilme, çevresinde oluşan manayı karşılayabilme ve takipçilerinin çalışmalarını teşvik edebilme yeteneklerine sahip olmalıdır. Kurumunda veya öne çıktığı ortamda takım ruhunu uyandırabilmelidir. . Heyecan yaratır ve en kötü zamanlarda bile iyimserlik sergiler. Dönüşümcü liderler, takipçilerine geleceğin cazip durumlarını anlamalarını sağlar, çalışmalarında onları ikna edebilirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ulaşmak istedikleri vizyon ve amaçlar doğrultusunda beklentilerle açık bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar (Leithwood & Jantzi, 1999).

**Entelektüel Uyarım:** Dönüşümcü liderler, başarıyı sorgulayarak yenilikçi olmak ve problem durumlarını yeniden düzenlemek, eski durumlara yeni bakış açılarıyla yaklaşmayı sağlamak amacıyla takipçilerinin çabalarını destekler. Yaratıcılığı teşvik eder. İnsanların hatalarını toplum içinde açık bir şekilde eleştirmez. Üyelerden, problem durumlarını açık bir biçimde ortaya koymalarını ve çözüm yollarını bulmalarını, yeni düşüncelerle birlikte yaratıcı problem çözüme becerilerini istemektedir. Onların yeni bakış açıları ortaya koymalarını teşvik eder. Liderlerinden farklı düşünen takipçiler asla eleştirilmez.(Lunenburg, 2003).

**Bireysel Destek:** Üyeler, kapasitelerini kullanabilecekleri en üst düzeye çıkarırlar. Dönüşümcü lider, üyelerine saygılı davranır onlara değer verdiğini göstermekten çekinmez. İzleyenlerini anlamak ve onlarla bireysel ilişki kurmak için özel çaba harcar, onlara bir takım görevler devretmekten çekinmez. Devredilen bu görevlerde, izleyenler ek olarak rehberlik ya da desteğe ihtiyaç duyarlarsa süreç değerlendirmesini yapabilmek için takip edilirler. Doğal olarak üyeler, kontrol edildiklerini fark etmezler (Lunenburg, 2003).

#### **Sürdürümcü Liderlik (Etkileşimci Liderlik)**

Sürdürümcü liderlik modelinde liderler, üyelerin ihtiyaçlarına cevap verir, hedefe ulaşmak için yani başarılı olabilmek için, üyelerin yapmakla yükümlü oldukları görev ve sorumlulukları açık bir şekilde ortaya koyarlar. Başarı standartlarına ulaşılmaması durumunda mutlaka müdahale edilir, beklenen performans durumlarıyla karşılaşıldığında takdir edilir. (Stone, 1992: 4). Sürdürümcü liderlik modelinin alt boyutlarını sıralayacak olursak:

**Ödüle Bağlılık (Koşulsal Ödül):** Bu anlayışta liderin önceden belirlenmiş olan, yani tanımlanan amaçlara ulaşmaları durumunda takipçilerine maddi ödüller verilmesi esastır. Ödüller, para veya statü şeklinde olabilir. Üyeler, yapılması beklenen davranışlar ile bunları gerçekleştirmek için gerekli çaba sonucunda kazanacağı ödül arasında yakın bir alaka olduğunu bilir. Lider ile takipçileri arasında bir karşılıklı bir takas söz konusudur (Bolat, 2008).

**İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Bu anlayışta, liderlerin örgütlerinde bir hatanın ortaya çıkması durumunda veya bir problemin düzeltilmesi gerektiği durumlarda müdahale etme söz konusudur. Bu yönetim anlayışında aktif liderler takipçilerinin geçmişten gelen davranışlarını daha etkin ve verimli hale getirmek üzere çalıştırma yolunu tercih ederler. İşe başlamadan önce standartlar belirlenir ve bir problem ortaya çıkana kadar müdahalede bulunulmaz (Bass & Avolio,1995).

**İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Bu anlayışta da serbest bırakıcı bir ortam yaratılması esastır. Bu anlayışın gereği sorunla karşılaşan üye sorunu kendi çabalarıyla çözmek zorundadır. Lider, izleyenlerini yerine getirdikleri görevlerinde özgür bırakmıştır (Bolat, 2008).

### **Serbestlik Tanıyan Liderlik**

Başboş liderlik modeli veya laissez-faire liderlik modeli olarak da bilinen bu modelde etkisiz bir liderlik anlayışı vardır. Bu liderler gerek kendi takipçilerine destek olmak, gerekse yol göstermek için çaba harcamazlar. İzleyenlerini etkileme konusunda isteksiz olurlar, üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenmezler. İnisiyatif alma gibi riskli işlerden kaçınırlar, sorumluluktan feragat eder, tarafsız kalmayı tercih ederler, olan bitenle ilgilenmezler (Deluga, 1990). Bu anlayışa göre hareket eden liderler, üyelerine tam bir özgürlük ortamı sağlayan, üyelerinin problemlerini görmezden gelen, onların başarı veya başarısızlığı ile ilgilenmeyen liderlerdir denilebilir. Başboş liderlik anlayışı izleyenlerde en az doyum sağlayan, en etkisiz yönetim tarzı olarak da ifade edilebilir.

Üyeler liderinden bütünüyle izole edilmiş ve karar verme sürecine hiç denilebilecek kadar az katılırlar. Örgütlerde kontrolsüz bir özgürlük anlayışının olması, kontrolün olmaması, olumlu bir örgütsel yapının olmaması anlamına gelebilir. Bireysel istekler örgütsel hedeflerin önüne geçer (Bass & Stodgill, 1990).

### **Okul Liderliği Kavramı**

Rekabetin öne çıktığı 21. yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışıyla çalışması gereken bütün eğitim kurumları için liderlik oldukça önemli bir hale gelmiştir. Okulların amaçlarına ulaşmasında etkili liderlik rollerinin önemi büyüktür. Okullarda lider olarak öne çıkan kişiler öncelikle okul müdürleridir. “müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 1997).

Müdür okulunu öğrenme ve bir yaşam alanı haline getirmek için okulun bütün unsurlarına rehberlik etme, onları yönetme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Profesyonel yöneticilik anlayışına sahip olan bir okul müdürü, okulunun vizyonunu ya da hedefini çalışanlarıyla birlikte oluşturmalıdır. Oluşturulan vizyon ve hedefleri aktif bir şekilde yerine getirebilmek için de, okul müdürlerinin bir takım üstün insani ve mesleki özelliklere sahip olması gereklidir. Bütün bunları göz önünde bulundurduğumuzda öğretmenler, çocuklar ve veliler de okul müdürlerini bir lider, bir yol gösterici olarak görmelidir. Okulunu yeni bir öğrenme ortamına çevirebilecek bir lider, etkili bir okul liderliği bu şekilde açıklanabilir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Çağımızda bilginin çok hızlı gelişmesiyle her geçen daha acımasız bir hal alan rekabet ortamında örgütlerin etkili ve verimli çalışabilmeleri, üyelerinin görev alanlarının ilerisinde, fazladan rol davranışı gösterebilmelerine bağlıdır. Bu fazladan rol davranışı gösterme durumlarına tümenden ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışları) olarak açıklanmaktadır (Kaufmann et al., 2001).

ÖVD'nin çıkış noktasını; bir ülkenin vatandaşı statüsüyle bireyler, resmi güç tarafından belirlenmiş konular dışında, kendiliğinden ortaya koyduğu fazladan olumlu davranışlar gösterebilmesi ve bu pozitif davranışların gösterilmesindeki düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” anlayışı oluşturmakta ise bu yaklaşımın örgüt ortamında da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşımdan hareketle, ÖVD, insanın bireysel olarak ortaya koyduğu olumlu davranışlar göstermesinin, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli fayda sağlayacağı varsayımına dayandırılmıştır (Çelik, 2007).

Birçok boyut altında tanımlanan ÖVD'nin alt boyutları konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun nedenleri üzerinde yapılan geniş bir literatür taramasının ardından 30 farklı vatandaşlık

davranışı tanımlanmış, ÖVD'nin çok boyutlu özelliğine dikkat çekilmiştir (Podsakoff et al., 2000). Fakat ÖVD ile ilgili yapılan boyutlandırma çabalarının birbirlerine çok benzediği ve karşılaşılan bir çok sınıflandırmanın, Organ (1988) tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmayla benzediği görülmektedir (Basım & Şeşen, 2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının en belirgin beş alt boyutunu aşağıdaki gibi sıralarız.

**Fedakarlık (Özgecilik):** Fedakarlık örgüt içinde, müşteriler, çalışanlar ya da ortaklar gibi örgütün bütün unsurlarına yardımcı olmak amacıyla etkililiklerine katkı sağlama olarak tanımlanabilir (Organ, 1997). Görevlerine yeni başlayan öğretmenlere, tecrübeli öğretmenler öğretmenlik mesleğine ve okula adapte olma, okul iş ve işleyişlerini öğrenme, okulda hâkim olan değer ve normları tanıma, sosyalleşme gibi süreçlerde yardımcı olması, özgecilik alt boyutuyla ilgili olarak okulun etkililiğine faydalı olabilir (Sezgin, 2005).

**Nezaket:** Örgüt içindeki görev dağılımından kaynaklanan karşılıklı olarak birbirine bağlı kişiler arasındaki olumlu iletişim durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003).

Öğretmenlerin kendi aralarında aldıkları kararlar, yapacakları aktiviteler ve karşılaşılabilecekleri problemler hususunda meslektaşlarına bilgi vermek, okul yönetimini bilgilendirmek, öğrencileri ve gerekirse velilere haber vermek gibi davranışlar, nezaket boyutunda değerlendirilecek davranışlardır (Sezgin, 2005). Bu tür davranışlar okullarda çalışan bütün unsurlar arasında olumlu iletişimi artırabilir.

**Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci):** Bu alt boyut için örgütsel sadakat ifadesi de kullanılabilir. Çalışanların kendilerinden beklenen rol davranışlarının üstünde bir davranış göstermelerini, bir başka ifadeyle olması gereken davranıştan daha fazlasını yapma durumunu ifade eder (Çetin, 2004). Okuldaki vicdanlılık alt boyutunu öğretmenlerin, bireysel olarak sınıfları içinde öğretim aktiviteleri için ayrılan sürenin etkin bir şekilde kullanılması, akademik öğrenmeye ayrılan sürenin artırılması ve örgüt yapısını bozmadan tutarlı bir biçimde işe devam etme, işe zamanında gelme, önceden belirlenen farklı kurallara bağlı kalma gibi birçok örneklerle vicdanlılık alt boyutuna yönelik davranışları açıklayabiliriz (Sezgin, 2005).

**Üyelik Erdemi (Sivil Erdem):** Üyelik erdemi, örgüt yaşamına etkin ve gönüllü olarak katılma anlamına gelir (Konovsky & Organ, 1996). Öğretmenlerin, hizmetçi eğitim çalışmalarına gönüllü olarak katılmaları, meslekleri ile ilgili yayınları ve bilimsel çalışmalarını takip etmeleri, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini takip etmeleri ve kullanmaları, kişisel ve mesleki gelişim gibi süreçlere önem vermeleri ve meslektaşlarıyla bilgi alış-verişine açık olmaları üyelik erdemi boyutuyla ilgili davranışlara örnek olarak verilebilir. (Sezgin, 2005).

**Sportmenlik (Centilmenlik) :** Sportmenlik, üyelerin örgütleri içinde gerginliğe sebebiyet verecek olumsuz davranışlardan kaçınma anlamına gelir. Problem durumlarını boşu boşuna büyütmeden, enerjisinin büyük bir çoğunluğunu kendi işiyle ilgili problemlerden şikayet ederek geçirmekten, mesai arkadaşlarına saygısız olma vb. davranışlardan kaçınan bireylerin bu şekildeki davranışları sportmenliğe örnek davranışlar olarak verilebilir. (İşbaşı, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) sergilenmesinde örgütsel yapıyla birlikte örgüt üyelerinin bireysel özellikleri de önemli yer tutabilir. Olumlu kişilik özelliklerine sahip bireylerin bulunduğu örgüt ortamlarında ÖVD'yle karşılaşmanın daha kolay olacağı söylenebilir.

### **Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının okullardaki durumunu ilk inceleyen kişiler olarak DiPaola & Tschannen-Moran (2001) öne çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının okullardaki durumları, kesin bir şekilde belirlenememiştir. (DiPaola & Hoy, 2005:35).

Bu konuda okullarda yapılan araştırma sonuçlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleşmesi konusundaki gerekliliğin, diğer örgütsel yapılara göre çok farklı olduğu söylenebilir. Çünkü öğretmenler, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu okulda harcamalarının yanında, bireysel ve kurumsal hedefleri geliştirmek için çalışırlar ve bunu paylaşırlar. Bununla birlikte öğretmenler, meslektaşları ile birlikte öğrencilerinin akademik başarılarının artması, dolayısıyla okullarının başarısının artması için de çalışırlar (DiPaola & Hoy, 2005). Bütün bunların etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için, öğretmenler yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi gerektiği ifade edilebilir.

Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili araştırmaların oldukça az olması, var olan çalışmalara da son yıllarda yapılan çalışmalar şeklinde karşılaşılması, hemen hemen hepsinin tek bir ilde yapılması da bu alanda tespit edilen önemli bir eksikliklerdir.

## **MATERYAL VE METOT**

### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelenmesi amacıyla planlandığından araştırma deseni, nedensel-karşılaştırmalı (causal-comperative) model olarak tercih edilmiştir. Nedensel-karşılaştırmalı modelde (Büyüköztürk ve ark., 2008) ortada var olan bir durum ya da olayın sebepleri neden-sonuç ilişkisi dikkate alınarak incelenmektedir.

### **Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini okul öncesi öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu ise Gaziantep ilindeki farklı eğitim kurumlarında çalışan ve tesadüfî yöntem ile belirlenen 125 okul öncesi, sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları**

**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği:** Çok faktörlü liderlik ölçeği, Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Orijinali İngilizce’den Türkçe’ye Ölçek Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevrili yapılmış ve benzer yargılar ölçeğe direk alınmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “Hiç katılmıyorum”dan, “Tamamen Katılıyorum”a kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel faktör altında, 7 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin araştırmacı tarafından yapılan faktör analizinde Cronbach alfa değeri (0,919) olarak belirlenmiştir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği:** Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için bu araştırmada kullanılan ölçek; Podsakoff et al., (1990) tarafından geliştirilen Organizational Citizenship Behaviors Scale adlı ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçek daha önce, Dilek (2005) tarafından hazırlanan doktora tezinde Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğin 4 alt

boyutu için araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizinde, Cronbach alfa değerleri fedakârlık (0,664), nezaket (0,635), vicdanlılık (0,586) ve üyelik erdemi (0,870) şeklinde çıkmıştır.

### İstatistiksel Analiz

Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce veriler eksik değer, aykırı değer, normallik, çoklu değişme açısından incelenmiş, bir başka ifadeyle analizlerin varsayımları test edilmiştir. Araştırma modelimizde bağımlı değişken öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelerken cinsiyet, yaş, kıdem ve öğrenim değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Test edilmek istenen model: “Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir”.

## BULGULAR

**Tablo 1. Örneklemin demografik değişkenlere göre dağılımı**

Değişkenler	Alt değişkenler	N	%
Cinsiyet	Erkek	65	52,0
	Kadın	60	48,0
Yaş	20-25	13	10,4
	26-30	39	31,2
	31-35	56	44,8
	36 ve üzeri	17	13,6
Kıdem	1-5 yıl	38	30,4
	6-10 yıl	59	47,2
	11 ve üzeri	28	22,4

Tablo 1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu cinsiyet dağılımı hususunda erkek öğretmenlerden oluşmaktadır(% 52,0). Yaş dağılımında ise 31 – 35 yaş aralığındaki öğretmenler % 44,8 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çalışma süreleri konusunda yani kıdem bakımından çoğunluğu 6-10 yıl arası çalışma süresindeki öğretmenler almaktadır ( % 47,2).

**Tablo 2. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre ÖVD ve alt boyutlarının, Liderlik Stilleri ve alt boyutlarının genel aritmetik ortalamaları**

Boyutlar	N	Min.	Maks.	X <sub>ort</sub>	S.ht.	S.S.
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI</b>	125	3	5	4,10	0,035	0,395
Nezaket Davranışı Ortalaması (ÖVD)	125	2,8	5	4,15	0,044	0,496
Üyelik Edemi Ortalaması (ÖVD)	125	2	5	3,86	0,064	0,710
Vicdanlılık Davranışları Ortalaması (ÖVD)	125	3	5	4,20	0,045	0,498
Fedakarlık Davranışı Ortalaması (ÖVD)	125	3	5	4,21	0,442	0,495
<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI ORT. GENEL</b>	125	1,5	4,4	3,11	0,048	0,534
Karizmatik (İlham Verici) Liderlik Ortalaması	125	1,4	4,7	3,14	0,059	0,658
Entelektüel Uyarım Ortalaması	125	1	4,5	2,98	0,063	0,700
Bireysel Destek Ortalaması	125	1,4	4,8	3,12	0,072	0,805
Ödüle Bağlılık (Koşulsal Ödül)	125	1,3	4,7	3,10	0,060	0,672
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	125	1,3	4,3	2,97	0,049	0,546
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	125	1	5	3,13	0,065	0,723

Tablo 2’deki değerlere bakıldığında, öğretmenlerin ÖVD puanlarının yüksek düzeyde “Kısmen - Tamamen katılıyorum” (2,4 - 5,0 ) aralığında olduğu, liderlik stilleri puanlarının da aynı

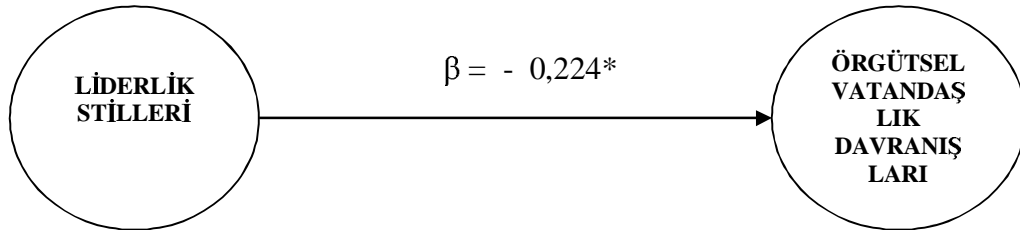
şekilde yüksek düzeyde “Katılmıyorum – Tamamen Katılıyorum” (0,8 – 5,0) aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Okul müdürlerinin liderlik stilleri genel ortalamasının ÖVD’nin alt boyutlarından nezaket davranışlarına etkisinin yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları:**

Model		Bağımlı Değişken: ÖVD' nin Alt Boyutlarından Nezaket Davranışları							
Bağımsız Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. ADIM	Sabit	4,106	,225		18,271	,000	0,455	,0,011	0,047*
	Cinsiyet	,004	,093	,004	,044	,965			
	Yaş	,085	,078	,146	1,089	,278			
	Kıdem	-,094	,090	-,138	-1,051	,295			
2. ADIM	Sabit	4,794	,358		13,399	,000	1,843	0,058	
	Cinsiyet	-,044	,093	-,044	-,471	,638			
	Yaş	,105	,077	,181	1,363	,175			
	Kıdem	-,105	,088	-,154	-1,193	,235			
	<b>Liderlik Genel Ort.</b>	<b>-,208</b>	<b>,085</b>	<b>-,224</b>	<b>-2,440</b>	<b>,016*</b>			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4’te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenleri kontrol edilmiş olup, 2. adımda liderlik stilleri genel ortalamasının algı puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerde ÖVD’nin alt boyutlarından nezaket boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir (= -,224 p < 0,5). Öğretmenlerde ÖVD’nin alt boyutlarından nezaket davranışlarındaki varyansın % 4,7 si okul müdürlerinin liderlik stilleri ile açıklanmaktadır. (ΔR<sup>2</sup>=,047, p<.05). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı katkısı olmadığı görülmektedir (R<sup>2</sup> =,011, p < .05). Bu durumda varyansın tamamına yakını liderlik stilleri tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır. (F=1.843 , p < .05).



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

**Şekil 1.** Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin ÖVD’nin alt boyutlarından nezaket davranışlarına etkisi

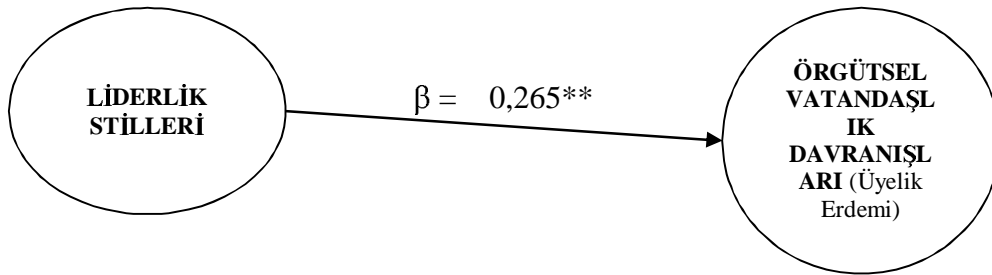


**Tablo 4. Okul müdürlerinin liderlik stilleri genel ortalamasının, ÖVD'nin alt boyutlarından Üyelik Erdemi boyutunu etkisini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları:**

Model		Bağımlı Değişken: ÖVD' nin Alt Boyutlarından Üyelik Erdemi Boyutu							
Bağımsız Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	p	F	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
1. ADIM	Sabit	4,157	,322		12,894	,000	0,335	0,008	0,065**
	Cinsiyet	-,125	,133	-,089	-,944	,347			
	Yaş	-,044	,112	-,053	-,393	,695			
	Kıdem	,002	,129	,002	,016	,987			
2. ADIM	Sabit	2,995	,508		5,891	,000	2,372	0,073	
	Cinsiyet	-,045	,132	-,032	-,338	,736			
	Yaş	-,078	,110	-,093	-,710	,479			
	Kıdem	,020	,125	,021	,162	,871			
	<b>Liderlik Genel Ort.</b>	<b>,352</b>	<b>,121</b>	<b>,265**</b>	<b>2,902</b>	<b>,004</b>			

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

Tablo 4'te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenleri kontrol edilmiş olup, 2. adımda liderlik stilleri genel ortalamasının algı puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda okul müdürlerinin liderlik stilleri genel ortalaması, öğretmenlerde ÖVD'nin alt boyutlarından üyelik erdemi boyutunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır (= ,265 p < 0,01). Öğretmenlerde ÖVD'nin alt boyutlarından üyelik erdemi boyutundaki varyansın % 6,5 i okul müdürlerinin liderlik stilleri ile açıklanmaktadır. (ΔR<sup>2</sup>=,065, p<.01). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısı olmadığı görülmektedir (R<sup>2</sup> =,008, p>.01). Bu durumda varyansın tamamına yakını liderlik stilleri tarafından sağlanmaktadır ve modelimiz anlamlıdır (F = 2,372, p<.01).



\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

**Şekil 2.** Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin ÖVD'nin alt boyutlarından üyelik erdemi davranışlarına etkisi

## TARTIŞMA SONUÇ

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili genel olarak, okul yöneticilerinin liderlik stillerine bağlı olmaksızın öğretmenlerin yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmektedir. Bu durum öğretmenlik mesleğinin özveri isteyen, vicdani yönü ağır bir yanının olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca mevcut öğretmenlerimizin mesleğini icra etme noktasında karşılaştıkları birçok maddi ve manevi zorluğa rağmen, ÖVD'nı sergileme konusunda olumlu bir sonucun çıkmasını sevindirici bir sonuç olarak yorumlayabiliriz.

Çalışmada elde edilen bir başka sonuç; liderlik stilleri genel ortalaması ile ÖVD'nin nezaket boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç çıkmasıdır. Bu sonuçtan hareketle, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerde görülen ÖVD'nin boyutlarından nezaket boyutunu pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Okullarda nezaket davranışları; öğretmenlerin kendi içlerinde aldıkları kararlar, aktiviteler ve karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda meslektaşlarını ve okul yönetimini bilgilendirmek, öğrencileri, gerekirse velileri haberdar etmek gibi davranışlar şeklinde sıralanabilir. Okullarda bu tür davranışlar olumlu iletişimi arttırabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle pozitif yönlü iletişim kurma, başarıyı takdir etme, adil olma, hataları kalabalık içinde eleştirmeme gibi olumlu liderlik özellikleri bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

Araştırmamızda liderlik stilleri genel ortalaması ile ÖVD'nin üyelik erdemi boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç çıkması da elde edilen bir başka sonuçtur. Bu sonuçtan hareketle, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerde görülen ÖVD'nin boyutlarından üyelik erdemi boyutun pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Öğretmenlerin, hizmet içi eğitim aktivitelerine gönüllü katılımları, öğretmenlik mesleği ile ilgili yayınları ve bilimsel çalışmalarını takip etmeleri, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini takip etmeleri ve uygulamaları, kişisel ve mesleki gelişim gibi süreçlere önem vermeleri ve meslektaşlarıyla bilgi alış-verişine açık olmaları üyelik erdemi boyutuyla ilgili davranışlara örnek olarak verilebilir. Öğretmenlerin bu tür mesleki ve kişisel gelişim çabaları hem mesleki açıdan gelişimi sağlayacak hem de öğretmenlik mesleğinin çalışma grubu olan öğrencileri yani bir ülkenin geleceğini olumlu etkileyecektir. Okul yöneticilerinin yenilikçi olma, sorumlu davranma, eski durumlara yeni bakış açıları ortaya koyma, yaratıcılığı teşvik etme, çalışanlarına güvenme gibi olumlu liderlik özellikleri bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olabilir.

## KAYNAKLAR

- Antonioni, D. (2000). Leading, managing, and coaching. *Industrial Management*, 42 (5), 27–33.
- Bass, B. & Stodgill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire*, CA: Mind Garden Inc. USA.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Tamer, B., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. & Erdem, B. (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama-*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational transactional and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447.

- DiPaola, M. F., Tarter, C. J. & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. In W. K. Hoy & C. Miskel (Eds.). *Educational Leadership and Reform* (319–342). Greenwich, CN: Information Age.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Oraganizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Erol, A. (2012). *Resmi ve özel ilköğretim okulu sınıf şube rehber öğretmenlerinin öğretimsel liderlik rollerinin karşılaştırılması (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Genç, N. & Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3/4),163–184.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Birinci baskı. Nobel yayınları. Ankara.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 117-140.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior:Utilizing Human Resource*,7th Edition, NJ:Prentice-Hall Inc.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı: farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 359–372.
- Kaufmann, J. D., Stamper, C. L. & Tesluk, P.E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citiziens, *Journal of Managerial Issues*, 13 (4),436- 449.
- Konovsky, M. A. & Ogan D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Montreal, Quebec, Canada, April 19–23, 1999).
- Lunenburg, F. C. (2003). *Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations*. Paper presented at the Annual Meeting of The National Council of Professors of Educational Administration. (Sedona,AZ, August 5–8, 2003).
- Marino, S. (1999). The difference between managing and leading, *Industry Week*, June 7, 248 (11), 10.
- Meriwether, C. & Duyar, İ. (1997). *Okul Yönetimi*. Ankara: YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Dizisi.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, 10 (2), 85–97.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı, etkin bir liderlik için eksiksiz ve pratik bir kılavuz*. Optimist yayınları. İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Yörük, S. & Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 3 (1), 66-92.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289

### EXTENDED ABSTRACT

As an instructional source, the school administrator directly tries to improve learning medium. Developing effective communication with teachers, the school administrator encourages them to apply recent teaching strategies and materials. Executives appraise school administrators periodically. As an instructional resource, the most significant role of a school administrator is to provide better facilities for a better instruction. The administrator, who provides better instruction facilities, improves strategies and materials to improve instruction. In the framework of human resources development program, the school administrator provides instructional research periodicals regularly, and describes new developments in curriculum development and child learning to teachers in his/her institution. Effective school administrators differ from ineffective ones in terms of visions in providing a better school environment. Effective school administrators are capable in providing necessary materials to increase teacher performance and student success to the top point. As for the other selective and systematic supporting ways applied by these administrators, evaluating the teachers very carefully, awarding successful teachers and planning can be some of them. Effective school administrators not only deal with the performances of teachers, but also with how they perceive the performance itself. School administrator helps teachers pursue their individual tasks better and provides ideal environment for student development (Yörük and Akdağ, 2010).

Dictionary definition of leadership is “director, pied piper, and frontrunner”. However, this definition limits the term leadership to a narrow path. A leader is not only a person who leads a group, but also demonstrates new goals and objectives to large masses (Güney, 2012). Being a leader is not always easy. From many aspects being an administrator is much more easier than being a leader because administration is usually related with duties and procedures. Leadership is not related to who the person is but how he or she expresses him or herself. For this reason a good leadership with the best of everything is incredibly effective and it brings out such results that administration would never manage to handle directly. (Owen et al, 2007). As for education medium, instructional leadership behaviors displayed by administrators have some consequences. Instructional leadership is a leadership type that focuses on instruction. Thus, such a leadership behavior can be acquired through education. This leadership theory claims that instructional leadership can be developed through education. Teachers or administrators who fulfill instructional leadership roles will have positive effects on instructional culture of the organization simultaneously, which is utmost important for the institution (Erol, 2012).

It has been observed that studies in literature commonly focus on some effects of leadership behaviors displayed by administrators on employers. However, the studies on people who work in the field of education have been observed to be limited. Especially the number of studies that focus on the effects of school administrators’ leadership characteristics on organizational citizenship behavior of teachers are restricted. In this framework, this study aimed to find out the effects of school administrators’ leadership characteristics on organizational citizenship behavior of teachers. 125 volunteer preschool, class and branch teachers participated in the



study. Data of the study were collected through “Multifactor Leadership Scale” and “Organizational Citizenship Behaviors Scale”. In order to find out the relationship among variables, multiple regression analysis was applied through SPSS 20 program. According to the results of this analysis, there was a positive relationship between overall average of leadership styles of school principals and organizational citizenship behaviors sub-dimensions and membership morality dimensions. Deriving from these results, it can be inferred that leadership behaviors displayed by school administrators are significant indicators on organizational citizenship behaviors of teachers.