

## **Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki\***

Ebru Oğuz  
*Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun*

*Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Örgütsel vatandaşlık kavramı çalışanların görev tanımlamaları arasında yer almayan ve tamamen çalışanın kendi özgür iradesiyle yaptığı, iş ortamında çalışanların iş doyumunu ve verimliliğini etkileyen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlığını kazanmalarında yöneticilerin sergiledikleri liderlik stiline önemli bir yeri vardır. Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 204 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” ile “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t testi, Kruskal Wallis, Mann Whitney U ile korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların okullarında örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların görüşleri cinsiyet, branş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissetmelerinde ve daha verimli çalışmalarında yöneticilerin rolü yadsınamaz. Bu nedenle yöneticilerin bir amaca sahip, değişime açık, etik kararlar verebilen ve çalışanların fikirlerine değer veren bireyler olmaları önemlidir.*

**Anahtar sözcükler:** *Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, liderlik stili ölçeği, ilköğretim okulları*

---

\* Bu makalenin bir kısmı 29-31Ekim 2010 tarihleri arasında Kahire’de düzenlenen World Conference on Learning, Teaching & Administration adlı kongrede sunulmuştur.

**Atıf için/Please cite as:**

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(3), 377-403.

### **The Relationship Between The Leadership Styles of The School Administrators and The Organizational Citizenship Behaviors of Teachers**

*Background.* Organizational Citizenship Behavior (OCB) comprises extra-role behaviors that are not within role but nevertheless of great importance for efficient processes in organizations (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1997). Literature discusses different conceptions of OCB (Podsakoff et al., 2000). In Deckop et al.'s study (Deckop, Mangel & Cirka, 1999), OCB consists of the following three facets: (1) helping behavior, (2) sportsmanship, and (3) conscientiousness. Hence, sportsmanship may raise the attractiveness of group membership for high performers. With increasing follower conscientiousness, leaders may tend to empower their followers and, thus, raise their performance motivation. Accordingly, in a comprehensive literature review, Podsakoff et al. (2000) found OCB to predict followers' performance. Bass (1985) introduced a theory of "transformational" leadership that was based on Burns' (1978) classification of transactional and transformational political leaders (Geyer & Steyrer, 1998). Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership included seven leadership factors: charisma, inspirational, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception and laissez-faire leadership. Transformational leadership is based on increasing the level of consciousness of followers about the value of the output and upgrading their success. Transactional leadership, on the other hand, is based on the expected reward in return for the obedience of the followers with their effort, productivity and loyalty (Bass & Riggio, 2006). One of the main differences between two leadership styles is: transformational leadership style is directed to future, innovation, change and reformation. On the contrary; transactional leadership style is based on past and traditions. Transformational leaders create their organizational culture with the existing rules, procedures and norms. The leaders who behave in the form of transactional leadership style use their authority in rewarding their followers by giving money and status so that the followers could make more effort whereas transformational leaders try to inspire their followers for a mission and orient them to a dream or a vision (Eren, 2001). Unlike transactional leaders, transformational leaders inspire their followers, give them intellectual stimulation and show concern for each individual. Transformational leaders are guiding their followers and they can compromise more easily (Bass, 1999).

*Purpose.* The purpose of this study is to determine the relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers.

*Method.* The research was a survey model study. The study group of the research has been formed with 204 teachers who work in schools in Samsun city centre and they have taken part in the research voluntarily. “Organizational Citizenship Behaviors Scale” (Taşdan & Yılmaz, 2008) and “The Leadership Style Questionnaire” (Oğuz, 2008) were used as the data collecting instruments in the study. Descriptive statistics, t test, Kruskal Wallis have been used in the analysis of the data which have been collected. The participants have been selected randomly. 52.5 % of the participants are female and 47.5 % of them are male. 42.2 % of the participants are class teachers and 57.8 % of them are branch teachers. 25.5 % of the teachers have bachelor’s degrees, 20.1 % have graduated from educational institutes, 42.6 % have graduated from faculty of educations, only 3.9 % of them have master’s degrees and 7.8 % of them do not belong to any of these categories. Seniority varies from 3 years to 40 years.

*Findings and conclusions.* The comparison of the participants’ opinions that are related to organizational citizenship and their leaders’ opinions about leadership styles according to gender and branch variations has been made by using t test. Participants’ opinions regarding laissez-faire leadership style vary according to the gender variation [ $t_{(202)} = 3.037$ ;  $p < 0.05$ ]. Female teachers ( $\bar{x} = 45.62$ ) have more positive point of views about the organizational citizenship behaviors when it is compared to male teachers ( $\bar{x} = 43.39$ ). On the other hand, when branches are taken into consideration, the participants’ opinions relating to transformational leadership style vary according to gender [ $t_{(202)} = 2.240$ ;  $p < 0.05$ ]. Class teachers ( $\bar{x} = 96.59$ ) have more positive views compared to branch teachers ( $\bar{x} = 90.29$ ). The participants’ perceptions relating to the transformational leadership dimension have varied in a significant differences according to the level of education [ $\chi^2_{(4)} = 12,471$ ,  $p < .05$ ]. Considering the average ranking order, the highest average belongs to educational institute graduates, on the other hand, those who graduate without completing their bachelor’s degrees are identified to have the lowest average. The teachers who have participated in the research have various perceptions about the laissez-faire leadership style, which have gone under a change according to their seniority [ $\chi^2_{(3)} = 20,891$ ,  $p < .05$ ]. When ranking order averages are taken into consideration, those who have over 30 years seniority have the highest average; on the other hand, the lowest average belongs to those

who have seniority from 11 to 20 years. This finding can be interpreted that advancing in seniority can cause expected leadership behaviors to reduce.

There is a positive and meaningful relationship between administrators' transformational leadership style and teachers' organizational citizenship behaviors. ( $r = .387$ ,  $p < .005$ ). When determination coefficient ( $r^2 = 0.15$ ) is taken into consideration, 15 % of total variance can be said to have resulted from transformational leadership style. Besides, both administrators' transactional leadership style and teachers' organizational behaviours have a meaningful and positive relationship ( $r = .320$ ,  $p < .005$ ). When determination coefficient ( $r^2 = 0.10$ ) is considered, 10 % of total variance is due to transactional leadership style.

If we examine the relationship between the sub dimensions of two scales, there is a meaningful and positive correlation between transformational leadership dimension and transactional leadership dimension ( $r = .799$ ,  $p < .005$ ). That we are not able to differentiate two different leadership styles precisely can explain this conclusion. Likewise, there is a meaningful and significant correlation between laissez-faire leadership style and transactional leadership style ( $r = .346$ ,  $p < .005$ ).

Transformational leaders are assumed to stimulate followers to perform beyond the level of expectations (Bass, 1985). Therefore, it seems likely that transformational leaders, by stimulating followers' organizational citizenship behavior (Podsakoff et al., 1990), enhance quality and quantity of follower performance. A transformational leader provides meaning, and thereby makes followers identify with the respective goals and problems (Shamir, House & Arthur, 1993). Prior research provided consistent support for a positive relationship between transformational leadership and OCB across different settings (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000).

**Keywords:** *Organizational citizenship scale, leadership styles, primary school*

### **Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütsel yaşamda, işin informal yanı ile ilgili görevlerin birçoğu gönüllü davranışlar ile ilgilidir. Görevlerin başarı ile tamamlanabilmesi için çalışanların ekstra çaba sarf etmesi, diğer insanlara yardım etmesi, onlarla işbirliği yapması, makul örgütsel kural ve prosedürleri izlemesi, örgütsel amaçları savunması, desteklemesi ve onaylaması gerekmektedir (Borman, 2004). Örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim alanında çalışıldığı ilk araştırma olan DiPaola ve Tschannen-Moran'ın (2001) araştırmasında, Organ'ın (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995) örgütsel vatandaşlık kavramı, kamu okullarına uyarlanmıştır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Organ, örgütsel vatandaşlık kavramını, çalışanların kendi görevlerinden daha fazlasını yaparak örgüte daha fazla yarar sağlamaya yönelik davranışlarını göstermek için kullanmıştır (Bateman ve Organ, 1983). Örgütsel vatandaşlık ile ilgili ilk kavramlaştırmada (Smith, Organ ve Near, 1983) örgütsel vatandaşlık davranışları, “altruism” ve “generalized compliance” olmak üzere iki başlık altında incelenirken, daha sonraki çalışmalarda (Organ, 1988) başlıca beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; özgecilik-yardımlaşma (altruism), vicdanlılık (conscientiousnes), sportmenlik-centilmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy) ve sivil erdemdir (civic virtue).

Aslında, vatandaşlık benzeri davranışlara ilginin artmasına rağmen, literatür taramalarında bu konunun boyutları konusunda bir görüş birliği eksikliğinin olduğu söylenebilir. Öyle ki Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) yaptıkları çalışma sonucunda vatandaşlık davranışlarını belirleyen, potansiyel 30 farklı form belirlemişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışını kapsayan ve örgütlerde büyük önem taşıyan bir süreçtir. (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 1997). Alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Deckop ve diğerlerine göre, örgütsel vatandaşlık kavramı üç boyuttan oluşmaktadır; (1) yardım davranışı (2) centilmenlik ve (3) vicdanlı olma (Deckop, Mangel ve Cirka, 1999).

Örgüte yeni gelenlerin kolayca gruba girebilmeleri ve performanslarının artırmada yardım davranışı etkindir. Dahası, grup en iyi uygulamalarını yapabilir, koordinasyon kolaylaşır ve böylece performans iniş çıkışları daha da azalır. Yüksek düzeydeki centilmenlik grubun çok fazla enerji ve zaman harcamasını engeller. Centilmenlik grup üyelerinin yüksek performans göstermelerine yardımcı olur. Vicdanlı olma davranışı arttıkça, liderler yetkilerini kendilerini izleyenlere devrederler (Boerner, Astrid ve Griesser,

2007). Bu kapsamda, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik vb. davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili önemli belirleyiciler olduğu; diğer yandan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı çeşitli boyutlarda ve olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 2000).

### **Liderlik Stilleri**

Özellik kuramı, liderliği, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik olarak tanımlarken, davranışçı kuram bir gruptaki bireyin oynadığı role ve diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı ise liderin olduğu koşullarında önemli olduğu vurgulanmıştır. Süregelen liderlik kuramlarıyla birlikte birçok liderlik stili de tanımlanmaya başlanmıştır. Bu çalışmada liderlik stili olarak dönüşümcü, sürdürümcü ve başıboş liderlik stilleri ele alınmıştır.

Dönüşümcü liderlik, liderin izleyenlerin çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine odaklıdır. Sürdürümcü liderlik ise, izleyenlerin çaba, verim, sadakat ve itaati karşılığında beklenen ödül üzerine odaklıdır (Bass ve Riggio, 2006).

İki liderlik stili arasındaki temel farklılıklarından biri; dönüşümcü liderlik stiline geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik olması, sürdürümcü liderlik stiline ise geleneklere ve geçmişe dayalı olmasıdır. Sürdürümcü liderler, örgütsel kültürlerini var olan kurallar, prosedür ve normlarla oluştururlar. Sürdürümcü liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Eren, 2001). Dönüşümcü liderler, sürdürümcü liderlerin aksine, kendini izleyenlere ilham verir, entelektüel uyarımda bulunur ve bireysel olarak ilgilenir. Dönüşümcü liderler yol gösterici veya katılımcıdır (Bass, 1999).

Dönüşümcü liderler, liderliği kendilerini izleyenleri, uyaran ve onlara ilham kaynağı olan ve kendi liderlik kapasitelerini de geliştiren bir süreç olarak kabul ederler. Dönüşümcü liderler, izleyenlere ilham olma ve problem çözme becerisi kazandırmada koçluk, mentörlük yapar ve destek sağlarlar (Bass ve Riggio, 2006). Diğer taraftan sürdürümcü liderler, sosyal değişime liderlik ederler. Sürdürümcü liderler, verimliliği artırmak için maddi ödül ya da ceza üzerinde dururlar (Bass ve Riggio, 2006; Yammarino ve Bass, 1990). Sürdürümcü liderler, meslektaşlar ve izleyenler arasındaki değişim üzerinde dururlar. Bu değişim, liderin diğerleriyle tartıştığı gerekli

durumlar ve gerekenlerin tam olarak yapılması sonucunda elde edilecek ödül üzerine kuruludur (Bass, 1985; akt. Hartog, House, Hanges ve Quintanilla).

Bass (1985, 1996) dönüşümcü liderliği tanımlarken öncelikle liderin izleyenler üzerindeki etkisi üzerinde durmuşlardır. İzleyenlerin güveni, hayranlığı, sadakati ve lidere olan saygıları kendilerinden beklenenden daha çok motive olmalarını sağlamaktadır. Liderin davranışlarının çalışanlarda örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üst görmelerine neden olabilmektedir. Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlikten örgütün kurallarına ve liderin isteklerine uyma, izleyenlerin motive edilme ve değişim süreci bakımından bazı farklılıklar taşır.

Başboş liderlik (laissez-faire) aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür lider ne kendini izleyenlere destek ne de yol göstermek için çaba harcar. Kendini izleyenleri etkilemede isteksizdirler, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmemeyi tercih ederler. Bireysel ya da grup kararı vermekten kaçınırlar, sorumluktan feragat ederler, taraf olmazlar ve olan bitenle ilgilenmezler (Deluga, 1990; Kikbride, 2006).

Başboş liderler, izleyenlere tam bir özgürlük sağlarlar. İzleyenlerin sorularından kaçınırlar ve onları değerlendirmezler. Başboş liderin olduğu örgütlerde iyi örgütlenemezler, etkili değillerdir ve izleyenlerin doyumunu oldukça düşüktür. Yapılan işler ve işlerin kalitesi de azdır. Başboş liderlik en az doyum sağlayan ve en etkisiz yönetim stili olarak da görülebilir. İzleyenler liderden tamamen izole edilmiştir ve karar verme sürecine oldukça az katılırlar. Örgütlerde özgürlüğün olması, kontrolün ve örgütsel yaptırımların olmaması anlamına gelebilir. Bireyse amaçlar örgütsel amaçların önündedir (Bass ve Stodgill, 1990).

### **Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik Stilleri İlişkisi**

Uzun zamandır, dönüşümcü liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalışan araştırmalar yapılmaktadır (Bass, Avolio, Jung, ve Berson, 2003; Howell ve Avolio, 1993). Ancak, dönüşümcü liderlik ile örgüt başarısı arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır (Kark, Chen ve Shamir, 2003; Yukl, 1999).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olarak izleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar (Koçel, 2005). Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği

performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar (House ve diğerleri, 1988; Yukl, 1989, Bass, 1998; akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini desteklemiştir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve diğerlerinin ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki aramıştır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenlere ekstra rol davranışlarının anlamlı ve anlaşılır olabilmeleri için ilham kaynağı olurlar. Amaçları bireysel hedef ve amaçların karşılanması ve daha büyük bir yapıda örgüt sahibi olabilmektir (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırmalar vardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Dönüşümcü liderler, beklentilerin karşılandığında izleyenlerin de uyarılacağını bilirler (Bass, 1985). Dahası, dönüşümcü liderler, kendilerini izleyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkararak çalışanların performanslarını nitelik ve nicelik olarak artırmaya yönelik davranırlar (Podsakoff ve diğerleri, 1990). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin amaçları ve problemlerini tanımlamalarına yardımcı olurlar (Shamir, House ve Arthur, 1993).

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin sahip oldukları liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları nasıldır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında cinsiyet, branş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre bir fark var mıdır?



3. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stillerine ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

### **Yöntem**

Araştırma tarama modelindedir. Çünkü araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgili görüşleri var olan durumuyla betimlenmeye (Karasar, 1995) çalışılmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Samsun il merkezindeki tesadüfi olarak seçilen ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 204 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların % 52.5'i kadın, % 47.5'i erkektir. Katılımcıların, % 42,2'si sınıf, %57,8'i branş öğretmenidir, eğitim durumları ise; % 25.5'i lisans tamamlama, %20.1'i eğitim enstitüsü, % 42.6'sı eğitim fakültesi, % 3.9'u lisansüstü, %7.8'i diğer şeklindedir. Mesleki kıdemleri 3 ile 40 yıl arasında değişmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın verileri “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2005) ve “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği” (Oğuz, 2008) ile toplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği'nin orijinal formu, likert tipi 12 maddeden oluşmaktadır. Toplam puanın hesaplanmasında ölçekte bulunan iki maddenin puanlaması ters olarak yapılmaktadır. Ölçeğin orijinal formu tek boyutludur. Formun güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .86$ 'dır. Ölçekten elde edilen yüksek puan yüksek örgütsel vatandaşlık davranışını göstermektedir (DiPaola ve Hoy, 2005). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılmıştır. Faktörün öz değeri 5.48'dir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .82 arasında değişmektedir. Ölçeğin tek başına açıkladığı varyans % 45.66'dır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .87$  olarak belirlenmiştir (Taşdan ve Yılmaz, 2008). Ölçekler kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorum uzanan beşli likert tipi cevap ölçeğine sahiptir. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili ölçeği üç boyut ve toplam 49 maddeden oluşmaktadır. Liderlik Stili Ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .30 ile .87 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .95$  olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı

varyans %50'dir. İkinci boyut olan sürdürümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .31 ile .76 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .81$  olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı varyans %25'tir. Üçüncü boyut olan başıboş liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .74 ile .89 arasında değişmektedir. Güvenirlik analizi sonucu ise Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .85$  olarak belirlenmiştir. Maddelerin açıkladığı varyans % 70'tir.

### *Verilerin Analizi*

Araştırmada kişisel bilgilerin belirlenmesinde ve ölçeğe verilen yanıtların değerlendirilmesinde betimsel istatistikler; görüşlerinin karşılaştırılmasında ise t testi, Kruskal Wallis H testi ve Mann Whitney U testi ile korelasyon analizleri kullanılmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip oldukları liderlik stili ile ilgili görüşleri verilmiştir. Tablo 1'de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve yöneticilerin liderlik stiline ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 1

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Sahip olduğu Liderlik Stiline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Puan	N	$\bar{x}$	S	K	$\bar{x} / K$
Örgütsel vatandaşlık davranışları	204	45.50	5.76	12	3.79
Dönüşümcü liderlik stili	204	92.95	20.04	28	3.31
Sürdürümcü liderlik stili	204	54.95	7.95	17	3.23
Basıboş liderlik stili	204	11.43	2.38	4	2.85

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcılar, ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahiptir.

Katılımcıların ortalama puanı ( $\bar{x}=3.79$ ) “katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir. Buna göre katılımcıların olumlu görüşlere sahip olduğu ancak düzeyinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Tablo 2’de ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderlik stili ölçeklerinde yer alan maddelere en çok katıldıkları yanıtlar ile ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcılar genel olarak olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 4.57-4.00 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirmezler ( $\bar{x}=4.57$ )” ve “Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar ( $\bar{x}=4.13$ )” maddeleridir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 3.68-3.54 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler öğretmenlerin belirli bir amaca sahip olmalarının önemini vurgular ( $\bar{x}=3.68$ )” ve “Yöneticiler alınan kararların sonuçlarının etik olmasına dikkat eder ( $\bar{x}=3.63$ )” maddeleridir. Katılımcıların sürdürümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 4.17-3.58 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, için işlerin verilen sürede bitirilmesi önemlidir. ( $\bar{x}=4.17$ )” ve “Yöneticiler, öğretmenlerin kendi aralarında ve yönetimle uyumlu çalışmasına önem verir. ( $\bar{x}=3.68$ )” maddeleridir. Katılımcıların başboş liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 3.21-2.45 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar. ( $\bar{x}=3.21$ )” ve “Yöneticiler öğretmenlerden işin yapılması için gerekli olandan fazlasını istemez. ( $\bar{x}=3.20$ )” maddeleridir. Tablo 3’te ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderlik stili ölçeklerinde yer alan maddelere en az katıldıkları yanıtlar ile ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 2

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerin Liderlik Stili ile İlgili Görüşleri*

<b>Örgütsel vatandaşlık davranışları</b>	n	$\bar{X}$	S
Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirmezler.	204	4.57	.88
Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar	204	4.13	.86
Öğretmenler derse zamanında girerler ve ders zamanını etkili kullanırlar	204	4.10	.86
Öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar	204	4.03	.86
Öğretmenler, okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar	204	4.00	.81
<b>Dönüşümcü liderlik</b>			
Yöneticiler öğretmenlerin belirli bir amaca sahip olmalarının önemini vurgular.	204	3.68	1.02
Yöneticiler alınan kararların sonuçlarının etik olmasına dikkat eder.	204	3.63	1.04
Yöneticiler gelecek hakkında olumlu bir bakış açısına sahiptir.	204	3.63	1.04
Yöneticilerin öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	204	3.60	1.02
Yöneticiler öğretmenlere takım çalışmasının önemini vurgular.	204	3.54	1.12
<b>Sürdürümcü liderlik</b>			
Yöneticiler, için işlerin verilen sürede bitirilmesi önemlidir.	204	4.17	.916
Yöneticiler, öğretmenlerin kendi aralarında ve yönetimle uyumlu çalışmasına önem verir.	204	3.68	1.16
Yöneticiler, öğretmenlerin sorumluluklarını açıkça belirler.	204	3.64	.94
Yöneticiler öğretmenlerin geleceğe dair bir vizyona sahip olmaları gerektiğini vurgular.	204	3.63	1.09
Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerine danışmadan karar vermelerini istemez.	204	3.58	1.01
<b>Başiboş liderlik</b>			
Yöneticiler, öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar.	204	3.21	1.11
Yöneticiler öğretmenlerden işin yapılması için gerekli olandan fazlasını istemez.	204	3.20	1.00
Yöneticiler, sorun çıktığında göz önünde olmaktan hoşlanmaz.	204	2.58	1.17
Yöneticiler, önemli sorunlar ortaya çıktığında duruma hemen müdahale etmekten kaçınır.	204	2.45	1.18

Tablo 3

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerin Liderlik Stili ile İlgili Görüşleri*

<b>Örgütsel vatandaşlık davranışları</b>	n	$\bar{X}$	S
Öğretmenler, okuldaki çalışma kurullarında verimli çalışırlar.	204	3.05	.81
Öğretmenler kişisel zamanlarında öğrencilere yardımcı olurlar.	204	3.12	.96
Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar.	204	3.26	1.10
Öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler	204	3.68	.83
Öğretmenler, müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler	204	3.70	.90
<b>Dönüşümcü liderlik</b>			
Yöneticiler öğretmenlerin yapılanları eleştirmelerini destekler.	204	2.82	1.10
Yöneticiler sınıfları ziyaret eder.	204	2.93	1.24
Yöneticiler öğretmenlerin çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde görür.	204	3.05	1.25
Yöneticiler makam sahibi olmaya önem verir.	204	3.09	.851
Yöneticiler görevlerini yaparken, yetkilerinin bir kısmını öğretmenlere aktarır.	204	3.10	1.19
<b>Sürdürümcü liderlik</b>			
Yöneticiler, görev dağıtımında öğretmenlerin düşüncelerini dikkate almaz.	204	2.30	1.23
Yöneticiler, sorunlar ciddi bir hal almadıkça harekete geçmez.	204	2.71	1.08
Yöneticiler, sorumluluklarını yerine getiren öğretmenlerin bunun karşılığında neler elde edeceklerini belirtir.	204	2.80	1.14
Yöneticiler, yapılan tüm hataların kaydını tutar.	204	2.81	1.13
Yöneticiler, mevcut durumu geliştirmeye çalışmaz.	204	2.84	1.12
<b>Başiboş liderlik</b>			
Yöneticiler, sorun çıktığında göz önünde olmaktan hoşlanmaz.	204	2.58	1.17
Yöneticiler, önemli sorunlar ortaya çıktığında duruma hemen müdahale etmekten kaçınır.	204	2.45	1.18

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak en düşük katılım gösterdikleri iki madde ise, “Öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler ( $\bar{x}=3.05$ )” ve “Öğretmenler, kişisel zamanlarında öğrencilere yardımcı olurlar ( $\bar{x}=3.26$ )” maddeleridir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 3.10-2.83 arasında değişmektedir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik boyutunda en düşük katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler öğretmenlerin yapılanları eleştirmelerini destekler. ( $\bar{x}=2.82$ )” ve “Yöneticiler sınıfları ziyaret eder. ( $\bar{x}=2.93$ )” maddeleridir. Katılımcıların sürdürümcü liderlik boyutuna verdikleri yanıtların ortalama puanları 2.30-2.84 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuta ilişkin en düşük katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, görev dağıtımında öğretmenlerin düşüncelerini dikkate almaz. ( $\bar{x}=2.30$ )” ve “Yöneticiler, sorunlar ciddi bir hal almadıkça harekete geçmez. ( $\bar{x}=2.80$ )” maddeleridir. Katılımcıların başıboş liderlik boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların ortalama puanları 2.58-2.45 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu boyuta ilişkin en düşük katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, sorun çıktığında göz önünde olmaktan hoşlanmaz. ( $\bar{x}=2.58$ )” ve “Yöneticiler, önemli sorunlar ortaya çıktığında duruma hemen müdahale etmekten kaçınır. ( $\bar{x}=2.45$ )” maddeleridir.

Tablo 4’te katılımcıların örgütsel vatandaşlık ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre karşılaştırılması ile ilgili t-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4’te de görüldüğü gibi katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları algısı cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Buna benzer bir sonuç Yılmaz ve Taşdan (2009), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ve Baş ve Şentürk’ün (2011) yaptığı araştırmalarda da görülmüştür. Ancak katılımcıların başıboş liderlik stiline ilişkin görüşleri cinsiyet [ $t_{(202)}=3.037$ ;  $p<0.05$ ] değişkenine göre değişmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak kadın öğretmenler ( $\bar{x}=45.62$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=43.39$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri branş [ $t_{(202)}=2.240$ ;  $p<0.05$ ] değişkenine göre değişmektedir. Sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{x}=96.59$ ) branş öğretmenlerine ( $\bar{x}=90.29$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Yılmaz (2010)’ın ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili yaptığı çalışmasında öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet [ $t_{(284)}=2.43$ ;  $p<0.05$ ] ve branş [ $t_{(282)}=2.12$ ;  $p<0.05$ ] değişkenlerine göre değiştiği görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak kadın öğretmenler ( $\bar{x}=45.44$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=43.42$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Branşlara göre ise fen-matematik alan öğretmenleri ( $\bar{x}=45.29$ ) sosyal alan öğretmenlerine ( $\bar{x}=43.50$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir (Yılmaz, 2010).

Tablo 4

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerinin Liderlik Stili ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete ve Branşa Göre Karşılaştırılması*

Değişken		n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Örgütsel vatandaşlık davranışları	Kadın	107	45.62	5.80	202	.78	.78
	Erkek	97	45.39	5.74			
Dönüşümcü liderlik stili	Kadın	107	93.11	20.44	202	.124	.90
	Erkek	97	92.76	19.70			
Sürdürümcü liderlik stili	Kadın	107	54.36	8.27	202	1.108	.27
	Erkek	97	55.60	7.55			
Başboş liderlik stili	Kadın	107	10.95	2.36	202	3.037	.003
	Erkek	97	11.95	2.31			
Örgütsel vatandaşlık davranışları	Sınıf	86	45.76	5.93	202	.520	.604
	Branş	118	45.33	5.65			
Dönüşümcü liderlik stili	Sınıf	86	96.59	17.00	202	2.240	.026
	Branş	118	90.29	21.68			
Sürdürümcü liderlik stili	Sınıf	86	55.58	8.05	202	.967	.335
	Branş	118	54.49	7.87			
Başboş liderlik stili	Sınıf	86	11.30	2.63	202	.634	.527
	Branş	118	11.52	2.20			

Tablo 5'te katılımcıların örgütsel vatandaşlık ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili Kruskal Wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerinin Liderlik Stili ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

	Eğitim Durumu	N	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Lisans	52	100.14	4	6.206	.184
	Tamamlama					
	Eğitim Enstitüsü	41	89.39			
	Eğitim Fakültesi	87	113.13			
	Lisansüstü	8	80.50			
Dönüşümcü Liderlik Stili	Diğer	16	96.94			
	Lisans	52	82.00	4	12.471	.014
	Tamamlama					
	Eğitim Enstitüsü	41	118.61			
	Eğitim Fakültesi	87	110.98			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Lisansüstü	8	91.63			
	Diğer	16	87.19			
	Lisans	52	89.66	4	6.975	.137
	Tamamlama					
	Eğitim Enstitüsü	41	116.49			
Başboş Liderlik Stili	Eğitim Fakültesi	87	104.09			
	Lisansüstü	8	75.94			
	Diğer	16	113.03			
	Lisans	52	105.75	4	8.090	.088
	Tamamlama					
Başboş Liderlik Stili	Eğitim Enstitüsü	41	114.76			
	Eğitim Fakültesi	87	89.98			
	Lisansüstü	8	122.50			
	Diğer	16	118.59			

Tablo 5'te de görüldüğü gibi analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2_{(4)} = 12.471$ ,  $p < .05$ ]. Lisans tamamlama mezunları ile eğitim enstitüsü mezunları ve eğitim fakültesi mezunları arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $U = 689.000$ ,  $p < .05$ ), ( $U = 1612$ ,  $p < .05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalama eğitimi enstitüsü mezunlarının, en düşük ortalama ise lisans tamamlamadan mezun olanların sahip oldukları



görülmektedir. Tablo 6'da katılımcıların örgütsel vatandaşlık ve yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili Kruskal Wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerinin Liderlik Stili ile İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

	Kıdem	n	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	1-10 yıl	45	101.67	3	2.134	.545
	11-20 yıl	79	109.30			
	21-30 yıl	67	97.45			
	30 ve üzeri	13	90.08			
Dönüşümcü liderlik stili	1-10 yıl	45	101.64	3	2.988	.393
	11-20 yıl	79	107.81			
	21-30 yıl	67	101.66			
	30 ve üzeri	13	77.54			
Sürdürümcü liderlik stili	1-10 yıl	45	106.60	3	.681	.878
	11-20 yıl	79	102.13			
	21-30 yıl	67	98.78			
	30 ve üzeri	13	109.69			
Başboş liderlik stili	1-10 yıl	45	92.37	3	20.891	.000
	11-20 yıl	79	87.41			
	21-30 yıl	67	117.08			
	30 ve üzeri	13	154.12			

Tablo 6'da da görüldüğü gibi analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin başboş liderlik boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır [ $\chi^2(3) = 20.891$ ,  $p < .05$ ]. 1-10 yıl kıdemi olanlarla 30 yıl ve üzeri kıdemi olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $U = 174.000$ ,  $p < .05$ ). 11-20 yıl kıdemi olanlarla 30 yıl ve üzeri kıdemi olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ( $U = 322.000$ ,  $p < .05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalamaya 30 yıl ve üzeri kıdemi olanların, en düşük ortalamaya ise 11-20 yıl kıdemi olanların sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu kıdem arttıkça yöneticiden beklenen liderlik davranışının da azaldığı anlamına gelebilir.

Tablo 7

*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yöneticilerinin Liderlik Stili ile İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki*

		Dönüşümcü liderlik stili	Sürdürümcü liderlik stili	Başboş liderlik stili
Örgütsel vatandaşlık davranışları	r	.387	.320	-.014
	p	.000	.000	.837
	n	204	204	204
Dönüşümcü liderlik stili	r	1	.729	.052
	p		.000	.457
	n	204	204	204
Sürdürümcü liderlik stili	r		1	.346
	p			.000
	n		204	204

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = .387$ ,  $p < .005$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2 = .150$ ) dikkate alındığında toplam varyansın % 15'inin dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir. Aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu sürdürümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r = .320$ ,  $p < .005$ ). Determinasyon katsayısı ( $r^2 = .10$ ) dikkate alındığında toplam varyansın % 10'unun dönüşümcü liderlik stilinden kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme, askeriyede ve sağlık hizmeti veren örgütlerde dönüşümcü liderliğin iş doyumu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini gösteren birçok araştırma yapılmasına rağmen (Bass, 1985, 1997; Bass ve Avolio, 1990; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Hater ve Bass, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990), dönüşümcü okul liderliğinin öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini gösteren araştırma sayısı oldukça azdır (Geijsel, Sleegers, Leithwood ve Jantzi, 2003). Bu konuda yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderliğin, sürdürümcü liderlikle karşılaştırılması ya da birinin ya da ikisinin işe yönelim üzerine etkisine bakılmıştır (Bogler, 2001; Koh, Steers ve Terborg, 1995).

Ngunia, Sleegers, Denessen'da (2006) Tanzanya'da ilköğretim okullarında çalışan dönüşümcü ve sürdürümcü yöneticilerin öğretmenlerin

işdoymu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi adlı çalışmaları sonucunda yaptıkları regresyon analiziyle dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının % 28'ini, dönüşümcü liderliğin tek başına örgütsel vatandaşlık davranışının %12'sini açıkladıklarını belirtmişlerdir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. İlgili yazında yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar (Pillai ve diğerleri, 2003). Tarafsız ve adil olma, işlerinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, olumlu örnek teşkil etme gibi liderlik özellikleri çalışanların ise karşı olan tutumlarını olumlu yönde değiştirecektir (İşbaşı,2000).

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışma, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların ortalama puanı ( $\bar{X} = 3.79$ ) “katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir.

Yılmaz ve Taşdan'ın (2009) yaptığı araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık ile ilgili algılarının ortalaması  $\bar{X} = 3.58$ 'dir. Bu ortalama cevap ölçeğine oranlandığında “katılıyorum” yanıtına karşılık gelmektedir. Baş ve Şentürk'ün (2011) araştırma sonuçlarında ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları tamamen katılıyorum şeklindedir ( $\bar{X} = 4.12$ ). Yaylacı'nın (2004) elde ettiği bulgulara göre, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenleri, okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını “zaman zaman” gösterdiklerini belirlemiştir. İlköğretim kademesinde yapılan diğer araştırmalarla da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Ünal, 2003; Yaylacı, 2004; Atalay, 2005; Keskin, 2005; Dönder, 2006; Mercan, 2006; Yücel, 2006; Ay, 2007; Kaynak-Taşçı, 2007; Samancı-Kalaycı, 2007; Buluç, 2008; Titrek, Bayrakçı, Zafer, 2009).

Yılmaz'ın (2010) kamu ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak yaptığı araştırma sonucunda da benzer bulgulara yer verilmektedir. Benzer bulgular farklı araştırmalarda da (Celep, Polat, Elbir ve Yapıcı, 2004; Polat, 2007; Polat ve Celep, 2008) elde edilmiştir. Bu araştırmalarda öğretmenlerin, çok yüksek olmayan orta düzeyde olumlu görüşe sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğinde en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Öğretmenler ders süresinin çoğunu boşa geçirmezler ( $\bar{x}=4.57$ )” ve “Öğretmenler, çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar ( $\bar{x}=4.13$ )” maddeleridir. Katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 3.68-3.54 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler öğretmenlerin belirli bir amaca sahip olmalarının önemini vurgular ( $\bar{x}=3.68$ )” ve “Yöneticiler alınan kararların sonuçlarının etik olmasına dikkat eder. ( $\bar{x}=3.63$ )” maddeleridir. Katılımcıların sürdürümcü liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 4.17-3.58 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, için işlerin verilen sürede bitirilmesi önemlidir. ( $\bar{x}=4.17$ )” ve “Yöneticiler, öğretmenlerin kendi aralarında ve yönetimle uyumlu çalışmasına önem verir. ( $\bar{x}=3.68$ )” maddeleridir. Katılımcıların başıboş liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama puanları 3.21-2.45 arasında değişmektedir. Katılımcıların bu ölçekte en yüksek katılım gösterdikleri iki madde, “Yöneticiler, öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklarda arabuluculuk yapar. ( $\bar{x}=3.21$ )” ve “Yöneticiler öğretmenlerden işin yapılması için gerekli olandan fazlasını istemez” ( $\bar{x}=3.20$ )” maddeleridir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ölçeğinde bulunan maddelere ilişkin görüşleri dikkate alındığında meslektaşlarıyla çeşitli konularda bilgi paylaşımı oldukça yüksek iken, öğrencilerine ve kendilerine ayırdıkları zamanın nispeten daha az olması hem kişisel gelişimleri hem de örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkileyebilir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve diğer öğretmenlerle ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olma noktasında okul yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir. Yöneticilerin öğretmenlere yetki aktarması, sınıfları ziyaret etmesi, eleştiriye açık olmaları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını etkileyebilmektedir. Yöneticilerin öncelikle kendilerinin gelişime açık olmaları, sorun odaklı olmaktan çok çözüm odaklı olmaları, okulda öğretmenlerin yaptıkları hatalardan çok, iyi ve olumlu davranışlara odaklanmaları gerekmektedir. Yöneticilerin okulda

meydana gelen acil ve önemli olaylara kayıtsız kalmamaları zamanında ve en uygun şekliyle olaylara müdahale edebilmeleri okulda huzurlu bir ortam için önemli olabilmektedir.

Katılımcıların başıboş liderlik stiline ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değişmektedir [ $t_{(202)}=3.037$ ;  $p<0.05$ ]. Erkek öğretmenler başıboş liderlik stiline ilişkin kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Ancak başıboş liderin etkisiz bir lider olduğu ve ortaya çıkan sorunlardan kaçındığı düşünüldüğünde böyle bir farkın çıkması düşündürücü olabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak kadın öğretmenler ( $\bar{x}=45.62$ ) erkek öğretmenlere ( $\bar{x}=43.39$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Buna benzer bir sonuç Baş ve Şentürk'ün (2011) de yaptığı araştırmada da görülmektedir. Aynı şekilde dönüşümcü liderlik stiline ilişkin kadın öğretmenlerin görüşleri ( $\bar{x}=93.11$ ), erkek öğretmenlerin görüşlerine ( $\bar{x}=92.76$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri branş değişkenine göre değişmektedir [ $t_{(202)}=2.240$ ;  $p<0.05$ ]. Sınıf öğretmenleri ( $\bar{x}=96.59$ ) branş öğretmenlerine ( $\bar{x}=90.29$ ) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Sınıf öğretmenlerinin okullarında geçirdikleri süre, branş öğretmenlerine göre daha fazla olabilmektedir. Bu süre zarfında okul yöneticilerini daha çok gözlemleme şansına sahip olabilmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktayken, diğer boyutlarda herhangi bir farka rastlanılmamıştır. Aynı şekilde araştırmaya katılan öğretmenlerin başıboş liderlik boyutuna ilişkin algıları, kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşırken, diğer boyutlarda bir fark yoktur. Ancak bu bulgunun aksine, Çetin ve diğerlerinin (2003) ve Celep ve diğerlerinin (2004) araştırmalarında kıdem arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesine ilişkin algının ortalama düzeyinin arttığını belirlenmiştir. Ölçüm-Çetin de (2004) araştırmasında öğretmenlerin görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı fark olduğunu belirlemiştir. Polat'ın (2007) araştırmasında ise kıdeme göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.387$ ,  $p<.005$ ). Özer (2009) ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimleri (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik

ve sivil erdem) gösterme eğilimleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Topaloğlu'nun (2005) Deniz Kuvvetleri tersanesinde çalışanlarla yaptığı çalışmasında da dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi için okul yöneticileri, öğretmenleri daha fazla motive etmelidir, okullarda daha esnek bir ortam oluşturulmalıdır. Çünkü aşırı formallik kural yönlü davranışlara ve sertliğe yol açabilmektedir (DiPaola ve Hoy, 2005). Örgütsel vatandaşlık gibi gönüllü davranışların oluşmasında okullardaki informal gruplar önemli işlevleri yerine getirebilir. Bu anlamda informal grupların geliştirilmesi ve cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Öğretmenler iyi örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdiklerinde övülmelidir. İnfomal övgüler en iyi övgüler olabilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıklarının geliştirilmesinde ve yeni öğretmenlerin bu yönde sosyalleştirilmesinde mentorlük, meslektaş yardımlaşması gibi programlardan yararlanılmalıdır. Öğretmenler aşırı yazışma, gereksiz toplantılar, eğitim-öğretim ile doğrudan ilgili olmayan işlerle meşgul edilmemelidir (DiPaola ve Hoy, 2005). Okulda öğretmenlerin bireysel ve takım halinde çalışmalar yapmalarına uygun ortamlar sağlanabilir. Öğretmeni okulda gönüllü olarak tutabilmek için yöneticilerin informal yönünün etkili olması, okulda paylaşılan vizyon yaratabilmesi gerekebilir. Öğretmenlerin karar sürecine katılmalarına imkân verilmesi, kendilerini geliştirici çalışmalar yapmaları konusunda teşvik edilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının artması yönünde olumlu etkiye sahip olabilmektedir. Öğretmenlerin kendilerini okullarına ait hissetmeleri, olumlu bir okul iklimi hem dönüşümcü liderlik hem de örgütsel vatandaşlık davranışı için gereklidir.

#### Kaynakça/References

- Arslantaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Stodgill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and deveopment in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unitperformance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B., & Riggio, R. E., (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baş G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Boerner, S. Eisenbeiss, S. A., & Griesser, E. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *American Psychology Society*, 13(6), 238-241.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

- Celep, C., Polat, S., Elbir, N. ve Yapıcı, E. (2004). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık tutumları*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428
- 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* (pp. 319-342). Greenwich, CN: Information Age.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88, 35-44.
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Geyer, A.L., & Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hartog, D.N, House, R. J. Hanges, P. J., & Quintanilla, S. A. R. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.



- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- İşbaşı Özen, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adaletle ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.
- Kaynak-Taşçı, S. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde çalışma değerleri ve örgütsel vatandaşlık* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behaviour*, 16(4), 319-333.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ngunia, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özer, S (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B., & Jung, D.I. (2003). Personality, transformational leadership, trust and the 2000 U.S. presidential vote. *Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- 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.
- Polat, S. (2007). *Örgütsel güven, adalet ve vatandaşlık davranışlarına ilişkin öğretmen alguları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(54), 307-331.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leaders: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(2), 577-594.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Taşdan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Titrek, O. Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 17, 1-28.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranış arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık davranışları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, K., & Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 1-16.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

**İletişim/Correspondence:**

Yrd. Doç. Dr. Ebru Oğuz  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı  
Kurupelit/SAMSUN  
e-posta: ebruoguz@omu.edu.tr

Received: 05/03/2011  
Revision received: 23/07/2011  
Approved: 28/07/2011