

## Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi\*

Ali ÜNAL\*\*

Methi ÇELİK\*\*\*

### Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışı ile öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini yapmaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini Konya İl merkezindeki 365 ilköğretim ve 346 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Veriler, Tanrıoğen'in (2000) geliştirdiği "Öğretimsel Liderlik Envanteri ve Polat'ın (2007) Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarladığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürleri yüksek derecede öğretim liderliği ve öğretmenler yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyleri ve ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık sergileme düzeyleri ortaöğretimde görev yapanlara göre daha yüksektir. Okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışı, öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönde etkilidir. Öğretim liderliği boyutlarından sadece öğretimi ve öğretmeni geliştirme boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olup, diğer boyutların etkisi yoktur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak isteyen okul müdürlerinin, öğretmenlere nitelikli öğretim için ihtiyaç duyduğu alanda yardımcı olmak için uzman olması ve mesleki gelişimi sağlayacak dönütler vermesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Öğretim Liderliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

---

\* Bu çalışmada, ikinci araştırmacının yüksek lisans tezinde kullandığı veriler kullanılmış ve çalışma, "VI. Ulusal Eğitim Yönetimi" kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\*Yrd.Doç.Dr.Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\*\*Milli Eğitim Bakanlığı, Okul müdürü

## **The Analysis of the Instructional Leadership Behaviour of the Principals with the Organizational Citizenship Behaviours of the Teachers**

### **Abstract**

The aim of this research is to analyse the instructional leadership behaviour of the principles with the organizational citizenship behaviours of the teachers according to the teachers' point of view. The research was conducted using relational screening model. Sample of the research includes 365 primary school teachers and 346 secondary school teachers in Konya city centre. The data were collected by "Organizational Leadership Inventory" developed by Tanrıöğen (2000) and Organizational Citizenship Behaviour Scale adapted to educational organizations by Polat (2007). According to the findings, school principals show a high degree of instructional leadership behaviour and teachers show a high degree of organizational citizenship behaviour. The level of primary school principals' showing instructional leadership and the level of primary school teachers' showing organizational citizenship are higher than the ones working in the secondary schools. Instructional leadership behaviour by the school principals positively affect the organizational citizenship behaviour of the teachers. Among the instructional leadership dimensions, only the dimension of developing education and teacher affects organizational citizenship and the other dimensions have no effect. School principals who wish to improve the organizational behaviour of the teachers must be an expert and provide feedback that would ensure occupational development for quality education.

**Keywords:** Principal, Instructional Leadership, Organizational Citizenship Behaviours.

### **Giriş**

Bir örgüt olarak, okulun temel işlevi eğitim olup, okulda yapılan her şey, eğitimi gerçekleştirme aracıdır. Okulun amaçları dikkate alındığında, okuldaki tüm çalışanların görevi, etkili eğitim-öğretim faaliyeti gerçekleştirmektir. Etkililiğin sağlanmasında çalışan her birey önemli olmakla birlikte; okullar için birçok durum, davranış ve düşünce okul müdürüne bağlı olarak değişmektedir (Açıkalın, 1998). Okulun varlık nedeni ve okulda yürütülen etkinlikler göz önüne alındığında, okul müdürünün başlıca görevi öğretim liderliğidir (Bergman, 1998). Öğretim

liderliği, esas itibarıyla yöneticinin, okulun görevini gerçekleştirmesine yardımcı olmasıdır (Çelik, 2004).

DiPaola ve Hoy'a göre (2005), etkili örgütler biçimsel sorumluluklarının ötesinde sorumluluklar üstlenen ve özveride bulunabilen çalışanlara sahip olmalıdır. Çalışanların örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve geleneksel rol davranışlarının ötesindeki bu davranışları, genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmakta ve örgütsel etkililiğin sağlanmasında anahtar faktör olarak görülmektedir (Wagner & Rush, 2000; Somech & Drach-Zahavy, 2004). ÖVD okul açısından ise, öğretmen, yönetici ve okula taraf olan diğer tüm kesimlerin davranışlarının, okulun amaçları doğrultusunda daha iyi analiz edilmesini ve okul yaşamının çözümlenmesini sağlayabileceği için önemlidir (Sezgin, 2005).

Öğretim liderliği ve ÖVD ile ilgili alan yazın incelendiğinde, her iki konuda da yapılan çalışmalar olmasına rağmen, doğrudan bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, okul müdürünün öğretim liderliği davranışlarının öğretmenlerin davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek, okuldaki görevlilerin davranışlarının analiz edilerek değiştirilmesine, okul müdürlerinin seçilmesi, hizmetiçi ve hizmet öncesinde yetiştirilmesi ve varsa istenmeyen davranışlarının tespit edilerek değiştirilmesine olanak sağlayacağı için önemlidir.

### **Öğretim Liderliği**

Öğretim liderliği, okul müdürünün devamlı olarak tüm öğrencilerin öğrenebileceği bir okul ve öğretimi nasıl organize edeceğini düşünmesi, öğretme ve öğrenmeyle beslenmesi ve onlarla uyuması (McEvan, 1995; Akt. Gümüşeli, 1996a), "Ben öğrenmeye odaklanıyorum" demesidir (Bergman, 1998).

Öğretim liderinin yapması gereken davranışların neler olduğu konusunda çeşitli görüşler vardır. Örneğin Hallinger ve Murphy (1987), öğretim lideri olarak tanımlanan müdürlerin davranışlarını; (1) okulun misyonunu tanımlama, (2) eğitim programı ve öğretimi yönetme ve (3) öğrenmeye elverişli bir okul iklimi geliştirme olarak üç boyutta tanımlamışlardır (Akt. Gümüşeli, 1996b). Bergman (1998) ise, program geliştirmek için personel ile çalışmak, program geliştirme ve uygulama için kaynaklar temin etmek, program geliştirmeyi denetlemek ve programın etkisini değerlendirmek olarak açıklamaktadır. Öğretim liderleri tarafından gösterilmesi gereken davranışlar, Smith ve Andrews tarafından da (1998; Akt. Whitaker, 1997) kaynak sağlama, öğretim kaynağı olma, iletişim sağlama ve görünür kişi olma olarak tanımlanmıştır.

Tanrıöğen (2000) ise, öğretim liderliği davranışlarını (1) öğretimi ve öğretmeni geliştirme, (2) öğretimsel iklim geliştirme, (3) iletişim becerileri, (4) öğretimi denetleme, (5) amaç tanımlama ve (6) öğrenci gelişimini izlemek olarak altı boyutta tanımlamış olup bu davranışlar aşağıda açıklanmıştır.

1.Öğretimi ve Öğretmeni Geliştirme: Okul müdürü, iyi öğretimin ne olduğunu ve öğretim problemlerini teşhis etmeyi bilebilmelidir (Seifert & Vornberg, 2002). Okul müdürü, bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için, kaliteli öğretimi bilmeli ve öğretmenin mesleki gelişimi sağlayacak dönütler vermelidir (Smith & Andrews, 1998; Akt. Whitaker, 1997). Müdür aynı zamanda öğretim personeline yeni öğretim tekniklerini gösterme ve ihtiyaç duyduğu alanda yardımcı olmak için uzman olmalıdır. (Seifert & Vornberg, 2002).

2.Öğretimsel İklim Geliştirme: Öğretmen ve öğrenciler, okul müdürünün zamanını odasında mı yoksa derslikler ve koridorda mı geçirdiğine ya da hangi işlere ne kadar zaman ayırdığına bakarak okulda neyin daha önemli olduğuna karar vereceklerdir. Bu nedenle okul müdürü, okulun varlık nedeninin “öğrencilerin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamak” olduğu gerçeğini hatırlamalı “mevzuat bekçiliği” yaparak öğrenci başarısını sağlayamayacağını bilmelidir. Aksi halde, en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar (Newmann & Wehlage; 1995; Akt. Özden, 1998). Bu nedenle okul müdürleri davranışlarıyla, biz öğretmeye odaklanıyoruz mesajını vermek için; zamanının çoğunu eğitim etkinliklerine ayırmalıdır (Smith & Andrews, 1998; Akt. Whitaker, 1997).

3. İletişim Becerileri Geliştirme: Okul müdürleri öğrencilere gerçekte doğrudan öğretim hizmeti vermemelerine rağmen öğrencilerin başarılarından sorumludur. Okul müdürü bunu başarabilmek için ilk adım olarak öğretmenlerle konuşmalı, iletişim kurmalıdır (Seifert & Vornberg, 2002). Supovitz’e göre de (2000), öğretim liderliği, müdür sınıfta olanlar hakkında konuştuğunda ve öğrencilerin akademik başarıları için öğrencileri ziyaret ettiğinde başlar (Akt. Seifert & Vornberg, 2002).

4. Öğretimi Denetleme: Seifert ve Vornberg’e göre (2002), öğretim liderliği iki şapka süreçleridir. Bir şapka değerlendirici ve diğeri öğretimin geliştirilmesi koordinatörü şapkasıdır. Onlara göre öğretim liderliği yapmak, okul müdürünün hem değerlendiricilik hem de öğretim uzmanlığı rollerini yerine getirmek için teşebbüste bulunmasını gerektiren iki başlı bir kavramdır. Okul müdürünün denetim uygulaması, öğretme-öğrenme süreçlerine odaklanmalıdır. Denetim programlarının amacı yüksek kalitede öğretim elde etmektir (Bergman, 1998).

5. Amaç Tanımlama: Okul müdüründen, öncelikle okulun vizyon ve misyonunun belirlenerek okulun amaçlarının tanımlanmasına öncülük etmesi beklenir. Müdür, okulun belirlenen vizyon ve misyonu, öğrenci ve öğretmenlere açıklamalı, paylaşılmasına öncülük etmelidir. Bu yapıldığında, ilgili herkes okulun başarmaya çalıştığı amaçları gerçekleştirmek için istekli olur ve işbirliği yapar (Hallinger & Murphy, 1985; Akt.Gümüşeli, 1996b).

6. Öğrenci Gelişimini İzleme: Okul yöneticisi her şeyden önce öğrenci başarısını arttırmayı amaçlamalıdır (Özden, 1998). Çalışmaların amaca uygun olup olmadığını görebilmek için en iyi gösterge öğrenci gelişimidir. Bunu sağlamak için öğrenci performansını belirleyerek, özel beklentiler oluşturmak, öğrencideki gelişimi izlemek ve elde edilen verileri öğretmenlerle düzenli olarak değerlendirmek gereklidir (Tanrıoğan, 2000).

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)**

ÖVD kavramı, ilk defa Bateman ve Organ (1983) tarafından başkalarının görevlerini başarması için zorunlu olmayan gönüllü yardım davranışları olarak kullanılmıştır. ÖVD daha sonra Organ (1998) tarafından biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlar biçiminde tanımlanmıştır. Zorlayıcı olmayan ifadesi, Organ'a göre, ÖVD'nin, çalışanın rol ya da görev tanımının bir gereği olmadığını ifade etmektedir. Yani çalışanlar, ödül kazanmaktan veya bir cezaya uğramaktan korunmak amacıyla değil kendi tercihleriyle ÖVD sergilemektedirler. Bu anlamda Greenberg ve Baron'un (2000) ÖVD, bir işgörenin, örgütün biçimsel yollarla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak yaptığı tanım daha açıklayıcı olabilir.

İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardım etmek, sorunlar karşısında şikâyetçi olmamak, iş yerinin temiz ve düzenli tutulmasına katkı sağlamak, örgüt hakkında olumlu konuşmak ve örgütsel kaynakları korumak gibi davranışlar ÖVD'ye örnek olabilir (Bateman & Organ, 1983). Öğretmenin ekiplerde çalışması, ihtiyaç duyduklarında meslektaşlarına yardım etmesi, çaba gösteren öğrencilere yardım için okulda kalması, öğrenciler hakkında notlar tutması, evde ders planı yapması, okulunu desteklemek için spor etkinliklerine katılması gibi davranışlar da öğretmenin sergilediği ÖVD olabilir (DiPaola, Tarter, & Hoy, 2005).

ÖVD araştırmacıları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Örneğin, Podsakoff vd. (2000), yardım etme, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olmak üzere yedi boyutta ve Organ

(1988); yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olarak beş boyutta incelemişlerdir. Pek çok araştırmada Organ'ın yapmış olduğu sınıflamanın benimsenmesi ve veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğe (Polat, 2007) uygun olması nedeniyle bu çalışmada Organ'ın (1988) tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları kullanılmıştır. Bunlar:

**Yardımlaşma:** İşgörenlerin örgütleriyle ilgili görevlerde veya sorunlarda diğer işgörenlere yardım etmeye yönelik sergiledikleri doğrudan ve dolaylı tüm gönüllü davranışlarıdır (Organ, 1988).

**Nezaket:** İşgörenlerin iş yükümlülüklerinden dolayı sürekli etkileşim içinde olmalarını, önemli konularla ilgili bilgi vermeyi, birbirlerini işlerinden ve kararlarından sürekli olarak haberdar etmelerini, diğerlerinin sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermeyi ifade etmektedir (Organ, 1988).

**Vicdanlılık:** İşgörenin, örgütün kurallarını ve düzenlemelerini kabul ederek bunları içselleştirmesi, hiç kimse onu izlemese ve denetlemese bile bunlara tam anlamıyla uymasını ifade etmektedir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

**Centilmenlik:** İşgörenlerin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve olumsuzluklara rağmen örgüte ilişkin olumlu düşüncelerini ifade etmektedir (Organ, 1988; Podsakoff vd.,2000).

**Sivil Erdem:** Örgüt içerisinde olup bitenler, yeni gelişmeler, iş yöntemleri, örgüt politikaları ile ilgilenecek bilgi sahibi olmayı ve kendini bu konularda geliştirip, bireysel inisiyatif olarak, fikirlerini dürüstlikle ifade etme gibi davranışlar sergilemeyi, örgütün yaşamına sorumlu ve yapıcı bir birey olarak katılmayı ifade eder (Organ, 1988).

ÖVD'yi etkileyen faktörlerden birisi, lider özellikleridir (Podsakoff vd., 2000). Okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel davranışları arasında da bir ilişki vardır (Oğuz,2011). Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışı ile öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini yapmaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1-Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri ne düzeyde öğretim liderliği davranışı sergilemektedir?

2-Öğretmen algılarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

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

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

5-Okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde etkisi var mıdır?

### **Yöntem**

#### **Model**

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, ilişkisel tarama modeline uygun olarak incelenmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Konya Büyükşehir sınırları içinde bulunan üç ilçede görev yapan 5.965 ilköğretim ve 2.459 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için Cochran'ın (1962; Akt. Balcı, 2009) örneklem büyüklüğü belirleme formülü kullanılmıştır. Bu formül kullanılarak % 95 güven düzeyi esas alınarak; örnekleme alınması gereken ilköğretim okulu öğretmenlerinin sayısı 361, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin sayısı 332 olarak hesaplanmıştır. Örnekleme alınacak öğretmenleri belirlemek için ilköğretim okulları ilçelere göre üç tabakaya ayrılmış, tesadüfi örnekleme yöntemiyle 32 ilköğretim okulu seçilmiştir. Ortaöğretim okulları ise, ilçelerine dikkat edilmeksizin her türden bir okulun örnekleme bulunmasına dikkat edilerek seçilmiştir. Bunun için ilde tek olarak bulunan okullar doğrudan örnekleme alınmış, aynı türden birden fazla bulunan okullar, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Seçilen ortaöğretim okulu sayısı 13'tür. Ölçek uygulanacak öğretmenler ise, okuldaki tüm öğretmen sayısının örnekleme oranına göre basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bilgi toplama formlarının geri dönüş oranı düşünülerek, 500 ilköğretim ve 500 ortaöğretim öğretmenine ölçek gönderilmiştir. İlköğretim okullarından 420, ortaöğretim okullarından 390 ölçek geri dönmüştür. Uygun şekilde doldurulmayan 99 öğretmen bilgi toplama formu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta örnekleme, bilgi toplama formu geri dönen ve değerlendirmeye alınan 365 (% 6.11) ilköğretim ve 346 (%14.07) ortaöğretim öğretmeni olmak üzere toplam 711 öğretmen oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Öğretim liderliği için, Tanrıöğen'in (2000) geliştirdiği "Öğretimsel Liderlik Envanteri" kullanılmıştır. Tanrıöğen, ölçeğin kapsam geçerliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurmuştur. Yapı geçerliğini tespit etmek için faktör analizi yapmış ve ölçeğin "öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme" olmak üzere altı boyuttan oluştuğunu tespit etmiştir. Tanrıöğen, ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha katsayısını hesaplamış ve tüm boyutlarda .70'in üzerinde değerler elde etmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden de Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve bütün boyutlarda katsayı, .70'in üzerinde bulunmuştur.

Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden Öğretimsel Liderlik Envanteri için ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Envanterin yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğini incelemek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan Ki-kare değeri anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=3409.76$ ,  $df=1280$ ,  $\chi^2:df=2,66$ ,  $p<.01$ ). Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine bölümünde ortaya çıkan oranın üçün altında olması, mükemmel uyuma işaret etmektedir (Çokluk, Ö., Şekercioğlu, & Büyüköztürk, 2010). Aynı analiz ile hesaplanan bazı uyum indeksleri ise şöyledir: RMSEA=.048, RMR = .037, ve SRMR = .039, GFI = 0.85, AGFI = 0.83. Uyum indekslerinin değerlendirilmesinde GFI, AGFI için  $>.90$ ; RMSEA, RMR ve SRMR için  $<.05$  ölçüt olarak alınmıştır (Çokluk vd., 2010). Bu uyum indeksi değerleri açısından model ve gözlenen veri arasında uyum olduğu ve önerilen modelin GFI ve AGFI için iyi diğer indeksler açısından mükemmel düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları için, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ile Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye ve eğitim örgütlerine uyarlanan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" kullanılmıştır. Polat ölçeğin uyarlaması için faktör analizi ve Cronbach Alpha katsayısını hesaplamıştır. Polat (2007) yaptığı faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalindeki yardımlaşma ve nezaket alt boyutlarını birleştirerek "Yardımlaşma" adıyla tek boyutta birleştirmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden Cronbach Alpha katsayısı yeniden hesaplanmış ve katsayılar bütün boyutlarda Polat'ın hesaplarından daha düşük olmakla birlikte hepsi de .70'in üzerindedir. En düşük centilmenlik boyutu için .73 olarak hesaplanmıştır.



Bu araştırmada elde edilen veriler üzerinden Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin ayrıca doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğini incelemek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan Ki-kare değeri anlamlı bulunmuştur, ( $\chi^2=303.12$ ,  $df=159$ ,  $\chi^2:df=1.9$ ,  $p<.01$ ). Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine bölümünde ortaya çıkan oranın üçün altında olması, mükemmel uyuma işaret etmektedir (Çokluk vd., 2010). Aynı analiz ile hesaplanan bazı uyum indeksleri ise şöyledir: RMSEA=.036, RMR = .033, ve SRMR = .038, GFI = 0.96, AGFI = 0.95. Uyum indekslerinin değerlendirilmesinde GFI, AGFI için  $>.90$ ; RMSEA, RMR ve SRMR için  $<.05$  ölçüt olarak alınmıştır (Çokluk vd., 2010). Bu uyum indeksi değerleri açısından model ve gözlenen veri arasında uyum olduğu ve önerilen modelin bütün indeksler açısından mükemmel düzeyde uyum gösterdiği anlaşılmaktadır.

Her iki ölçekte belirtilen davranışların sıklığını belirlemek için en olumsuzundan en olumluya doğru "(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum" biçiminde derecelendirilen likert tipi beşli seçenek kullanılmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken, aralıklar; 1.00-1.79 "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek", 4.20-5.00 aralığı ise "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir.

### **Bulgular**

#### **1-Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışı Sergileme Düzeyleri**

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması 3.88, standart sapması ise .62'dir. Bu ortalamadan, öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeylerini "yüksek" olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Boyutlar bazında bakıldığında; öğretmenler, okul müdürlerini sırasıyla "iletişim becerileri" ( $\bar{X}=4.03$ ), "amaç tanımlama" ( $\bar{X}=3.95$ ), "öğretimsel iklim geliştirme" ( $\bar{X}=3.92$ ), "öğrenci gelişimini izleme" ( $\bar{X}=3.91$ ), "öğretimi ve öğretmeni geliştirme" ( $\bar{X}=3.81$ ) ve en düşük düzey olarak "öğretimi denetleme" ( $\bar{X}=3.80$ ) alt boyutunda başarılı bulmaktadırlar.

#### **2-Okul türüne göre okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyleri**

Tablo 1.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin öğretim liderliği sergileme davranışına hakkında okul türü değişkenine göre t testi sonuçları

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

\*\*p<0.01

Okul türü değişkenine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo.1’de verilmiştir. t testi sonuçlarına göre, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyleri, öğretim liderliği davranışı alt boyutlarından öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme ve öğrenci gelişimini izleme alt boyutlarında farklılaşmamakta, sadece amaç tanımlama alt boyutunda farklılaşmaktadır (p<0.05). Toplamda ise, okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışlarının okul türüne göre ileri düzeyde önemli bir farklılaştığı (p<0.01) görülmektedir. Bütün boyutlarda ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme puanları ortaöğretim okulu müdürlerine göre daha yüksektir.

3.Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri

Öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyi, “yüksek”tir ( $\bar{X}$ =4.09, ss=0.47). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeyleri alt boyutlar açısından incelendiğinde; öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin en çok “vicdanlılık”, alt boyutunda, ardından sırasıyla centilmenlik, yardımlaşma ve nezaket ve en az sivil erdem alt boyutunda “örgütsel vatandaşlık” davranışını sergiledikleri görülmektedir

(yardımlaşma-nezaket,  $\bar{X}$ =4.09, ss=0.54; centilmenlik,  $\bar{X}$ =4.12, ss.=0.83; vicdanlılık,  $\bar{X}$ =4.19, ss=0.76; sivil erdem,  $\bar{X}$ =3.96, ss=0.62)

4.Okul türüne göre öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyleri

Tablo 2.

Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin ÖVD sergileme düzeyleri hakkında okul türü değişkenine göre t testi sonuçları

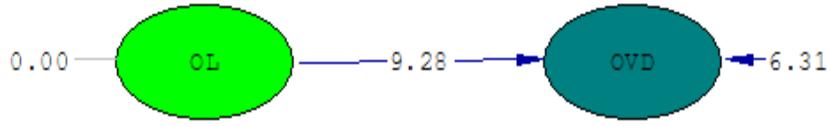
Alt Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	t	P
1-Yardımlaşma/Nezaket	İlköğretim	365	4.07	0.58	3.141	0.002*
	Ortaöğretim	346	3.92	0.68		
2-Centilmenlik	İlköğretim	365	4.15	0.81	0.982	0.327
	Ortaöğretim	346	4.09	0.85		
3-Vicdanlılık	İlköğretim	365	4.29	0.65	3.290	0.001*
	Ortaöğretim	346	4.10	0.86		
4-Sivil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

\*p<0,01

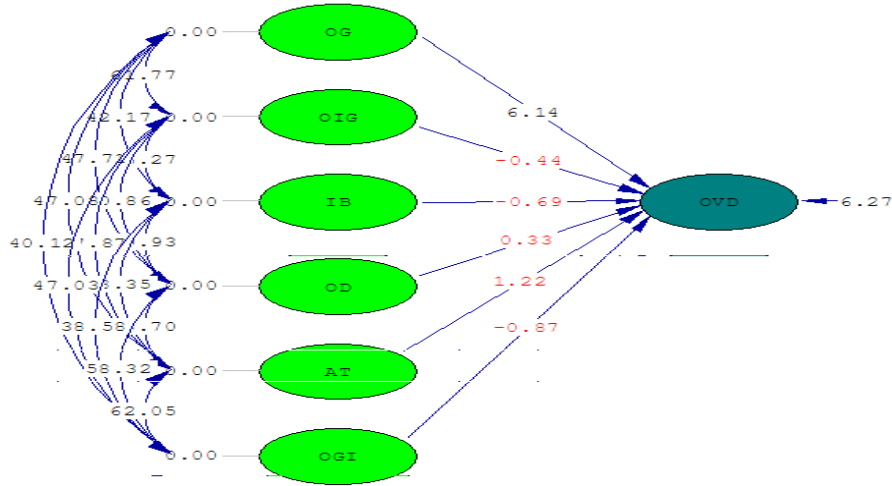
Tablo 2’de verilen t testi sonuçları incelendiğinde; ilköğretim ve ortaöğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD sergileme düzeylerine ilişkin algılarının, centilmenlik ve sivil erdem, alt boyutlarında farklılaşmadığı, yardımlaşma-nezaket ve vicdanlılık alt boyutları ile ÖVD toplamda farklılaştığı görülmektedir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ÖVD puanı bütün boyutlarda ortaöğretimde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir.

5.Okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde etkisi

Okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek üzere Path analizi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin ÖVD davranışını nasıl etkilediğine ilişkin regresyon modeli, Şekil 1’de gösterilmiştir. Modelden elde edilen t değeri, okul müdürlerinin sergiledikleri öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermektedir (p<0.05). Aynı modelden hesaplanan korelasyon katsayısı 0.48, R<sup>2</sup> ise (0.48<sup>2</sup>), 0.23’tür. Bu, öğretmenlerin sergilediği ÖVD davranışlarının % 23’ünün müdürlerin sergilediği öğretim liderliği davranışları tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir.



Şekil 1. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin ÖVD'si üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik regresyon modeline ait t değeri



Şekil 2. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin ÖVD'si üzerindeki etkilerini öğretim liderliğinin alt boyutlarına göre tespit etmeye yönelik regresyon modeline ait t değerleri

Okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin ÖVD'si üzerindeki etkilerini öğretim liderliğinin alt boyutlarına göre tespit etmeye yönelik regresyon modeli şekil 2' de gösterilmiştir. Modelden elde edilen t değerlerine göre, öğretim liderliği boyutlarından sadece öğretimi ve öğretmeni geliştirme (OG) boyutunun ( $R^2=0.29$ ), ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $p<0.05$ ). Öğretimsel iklim geliştirme (OIG), iletişim becerileri (IB), öğretimi denetleme (OD), amaç tanımlama (AT) ve öğrenci gelişimini izleme (OGI) boyutlarının öğretmenlerin ÖVD üzerinde etkisi yoktur.

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre, okul müdürleri öğretim liderliği davranışlarını “yüksek” düzeyde göstermektedirler. Bu bulgu, Gümüşeli (1996b), Şişman (2002), Tanrıoğen (2000) ve Oğuz (2011) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını desteklemektedir. Okulun başarısındaki en önemli kişi olan okul müdüründen (Açıkalin, 1998) okulun amaçları gereği olarak öğretim lideri olması beklenmekte, okul müdürünün öğretim lideri olduğu okullarda akademik başarının arttığı ifade edilmektedir (Leithwood, Strauss, & Anderson, 2007). Buna göre, okul müdürlerinin kendilerinden beklenen davranışları yerine getiriyor olması okulların amacına ulaşması açısından memnuniyet vericidir.

ÖVD, öğrenci başarısını anlamlı derecede artırmaktadır (DiPaola & Hoy, 2005; DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; DiPaola et al., 2005; Oplatka, 2006; Somech & Bogler, 2002; Somech & Ron, 2007). Bu araştırmada, öğretmenlerin, toplamda ve boyutlar bazında yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulunmuştur. Bu bulgu, Polat (2007), Özer (2009), Yılmaz (2010) ve Oğuz’un (2011) yaptıkları araştırmalarda elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Öğretim liderliği ve ÖVD’nin yukarıda belirtildiği gibi, anlamlı derecede öğrenci başarısı ve diğer olumlu okul özellikleri ile ilişkili olduğu dikkate alındığında müdürleri yüksek derecede öğretim liderliği, öğretmenleri yüksek derecede ÖVD sergileyen okullardan yüksek başarıya sahip olmaları beklenir. Oysa, PISA 2009 sonuçlarına göre, Türkiye’de yaşayan 15 yaşındaki çocuklarının yaklaşık yarısı, temel beceri düzeyine bile erişememiştir (Eğitim Reformu Girişimi, 2010). Kasapçopur vd’nin (2010) yaptığı tespitlere göre, ilköğretim öğrencilerinin ortaöğretime geçiş için düzenlenen “Seviye Belirleme Sınavları”ndaki başarısı 2009 yılı için %35’in altındadır. Özellikle Matematik dersindeki başarı tüm sınıf seviyelerinde %15’in altındadır. Tüm derslerin başarı ortalaması; 6’ncı sınıf seviyesinde %34,86, 7’inci sınıf seviyesinde %30,66 ve 8’inci sınıf seviyesinde %32,20 olarak gerçekleşmiştir. Önceki yıllarda da benzer bir durum söz konusudur. Acaba, okul müdürleri öğretim liderliğini, öğretmenler ÖVD’yi yerine getiriyor ancak buna rağmen öğrenciler yeterince başarılı olamıyor olabilir mi? Bu konuda bazı yazarlar (Murphy (1988; Bokser & Witziers, 1996; Van de Grift, 1990; Van de Grift & Houtveen, 1999; Akt. Altun & Çakan, 2008) eğitim liderliğinin okul ve öğrenci başarısı üzerine etkisinin tartışmalı olduğunu çünkü bunu söylemek için yeteri kadar araştırmamanın olmadığını, bazıları, öğretim liderliğinin ilköğretimde başarıyı olumlu etkilediğini ancak ortaöğretim seviyesinde akademik başarı ve eğitim liderliği arasında böylesi bir ilişkinin

görülmediğini (Witziers, Bokser & Krüger, 2003; Akt. Altun ve Çakan, 2008), bazıları da öğretim liderliğinin her durumda aynı olumlu sonucu vermediğini belirtmektedirler (Nericcio,1994; Akt. Negiş Işık, 2010; Hallinger & Heck, 1996; Akt. Altun & Çakan, 2008). Literatürde ÖVD ile ilgili olarak bu türlü bir eleştirel yaklaşıma rastlanmamıştır. Bu yönde bir beklenti söz konusu da olamaz çünkü öğretmenlerin görevlerinin ötesinde ekstra davranışlar sergilemesinin başarıyı azaltması ya de etkilememesi gibi bir durum söz konusu olamaz. Türkiye’de müdürü öğretim liderliği yapan ya da öğretmenleri ÖVD sergileyen okulların akademik başarısının yüksek olduğu ya da olmadığına dair bir bulguya ulaşılamamıştır. Bu araştırma ile aynı evrende tarafından yapılan bir çalışmada (Negiş Işık, 2010), okul başarısının okul kaynaklı değişkenlerden çok, öğrencilerin sosyo ekonomik durumu ile ilgili değişkenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu da Türkiye’de öğrenci başarısının öğrencilere fırsat ve imkân eşitliği sağlamada sorunların olduğunu göstermekte, okul müdürünün öğretim liderliği, öğretmenlerin ÖVD’yi yüksek düzeyde sergilediği okullarda bile öğrencilerin başarılı olabilmesi için öncelikle fırsat ve imkân eşitliğinin sağlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Okul müdürünün aynı zamanda öğretim lideri olduğu okullarda öğrencilerin akademik başarılarının artıp artmadığına yönelik yapılacak çalışmalar bu konuda daha ayrıntılı bilgi verebilir.

İlköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme düzeyleri toplamda ve alt boyutlardan amaç tanımlama boyutunda farklılık göstermekte, diğer boyutlarda farklılık göstermemektedir. Bütün boyutlarda ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışı sergileme puanları daha yüksektir. Elde edilen bu bulgular Şişman (2002) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla tamamen, İnandı ve Özkan (2006) tarafından yapılan araştırma ile kısmen örtüşmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışını toplamda ortaöğretim okulu müdürlerine göre daha fazla sergilemelerinin nedeni; ilköğretimin zorunlu olması, ilköğretimin öğrencilerinin küçük olması nedeniyle yardıma daha fazla ihtiyaç duymaları veya ortaöğretim okulu müdürlerinin öğrencilerin daha fazla dershaneye gitmeleri nedeniyle öğretimi daha az önemsemeleri olabilir.

Okul türü değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri, toplamda, yardımlaşma-nezakat ve vicdanlılık alt boyutlarında farklılaşmaktadır. Centilmenlik ve sivil erdem, alt boyutlarında ise farklılaşma tespit edilmemiştir. Sivil erdem dışındaki bütün boyutlarda öğretmenlerin ÖVD puanı ortaöğretimde görev yapan

öğretmenlere göre daha yüksektir. . Bu bulgu, Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ (2003), Ölçüm Çetin (2004) tarafından yapılan araştırmayı tamamen; Özer (2009), Kepenek (2008) ve Titrek vd. (2009) tarafından yapılan araştırmaları kısmen desteklemektedir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin daha fazla ÖVD sergilemelerinin nedeni, ilköğretim okullarında; ilk beş sınıfta sınıf öğretmenliğinin esas olması, tek sınıflı okutan sınıf öğretmenlerinin sınıfı, öğrencileri dolayısıyla okulu daha fazla sahiplenmeleri ve benimsemeleri olabilir. Oysaki bir ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmen birden fazla sınıf ve daha fazla öğrenciyle muhatap olduğundan öğrenci ve okulla bağları daha zayıf olabilir. Yine, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okullarında daha çok “eğitime” yönelik faaliyetler içerisinde bulunmaları, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin ise daha çok “öğretim” boyutuna odaklanmaları bu farkın diğer bir nedeni olarak düşünülebilir.

Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin ÖVD’sini nasıl etkilediğine ilişkin regresyon modeli, müdürlerin öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde pozitif yönde etkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, Podsakoff, MacKenzie ve Bommer’in (1996) liderin davranışlarının astların beklentinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu belirledikleri; liderliğin ve yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan Dönder (2006), Özer (2009), Oğuz (2010; 2011), ve Çetin’in (2011) çalışmalarını desteklemektedir. Daha önce belirtildiği gibi, ÖVD sergileyen öğretmenlerin çalıştığı okullar ile öğrenci başarısı ve diğer okul özellikleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler olduğu dikkate alındığında okul müdürlerinin sergileyecekleri öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin ÖVD’lerini, dolayısıyla da okulun etkililiğini arttırabilecekleri anlaşılmaktadır. Ancak, öğretmenleri sergilediği ÖVD davranışı, öğretmenleri kıdemleri (Dilek, 2005: 38; Dönder, 2006; Kepenek, 2008; Tanrıoğen, 2000; Titrek vd. (2009).; Yücel, Yalçın ve Ay, (2009); örgütsel adalet algıları (Organ, 1988; Polat, 2007), okula ve yöneticiye güvenleri (Polat, 2007), cinsiyetleri (Yücel vd., 2009), işdoymu ve örgütsel adanmışlıkları (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) ve yöneticilerin duygusal zekası (Karakuş, 2008) gibi değişkenlerden de etkilenmektedir. Bu nedenle öğretim liderliği ile ÖVD arasındaki ilişkiye, sınırlılıklarını da bilerek yaklaşmak gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının, öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerindeki etkisi, sadece öğretimi ve öğretmeni geliştirme boyutundaki davranışlarından kaynaklanmaktadır. Diğer boyutların öğretmenlerin ÖVD'si üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgu, Berdebek'in (2008) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen özyeterlik inancının bir yordayıcısı olduğu ve Yücel vd.'nin (2009), öğretmenlerin özyeterlik inançlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada önemli bir faktör olduğu, öğretmenlerin öz-yeterliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını %48 oranında açıkladığı bulgusunu desteklemektedir. Bu bulgulardan, okul müdürlerinin, öğretimi ve öğretmeni geliştirme davranışları ile öğretmenlerin özyeterliklerini destekleyerek, öğretmenlerin ÖVD'lerini artırdıkları anlaşılmaktadır. Bu, eğitim-öğretim uygulamaları konusunda bilgili, yenilikleri takip eden ve bildiklerini öğretmenler ile paylaşan okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin daha fazla ÖVD sergileyecekleri anlamına gelmektedir. Bu bulgu, Çetin'in (2011) öğretmenlerin daha fazla ÖVD sergilemeleri için okul müdüründen yalnızca iş ile ilgili hedefleri, standartları ve beklentilerini açıklayan ve bunların gerçekleştirilmesi durumunda öğretmenlerin elde edecekleri karşılıkları belirleyen, sorun olduğunda veya sorun olasılığı belirlediğinde ortaya çıkan kişiler olması yerine, olaylara farklı açılardan bakabilmeyi teşvik eden, entelektüel anlamda uyarıcı, esin kaynağı olan kişiler olarak görmek istedikleri bulgusunu desteklemektedir. Buna göre öğretmenlerin ÖVD'sini artırmak isteyen okul müdürlerinin, iyi öğretimin ne olduğunu ve öğretim problemlerini teşhis etmeyi bilmeli (Seifert ve Vornberg, 2002) ve öğretmenin mesleki gelişimi sağlayacak dönütler vermelidir (Smith ve Andrews, 1998; Akt. Whitaker, 1997). Müdür aynı zamanda öğretmenlere nitelikli öğretim için ihtiyaç duyduğu alanda yardımcı olmak için uzman olmalı, öğretmenlere aynı zamanda hata yapma özgürlüğü vermeli ve hatanın öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu fark ettirmelidir (Seifert ve Vornberg, 2002). Öğretmenlerin ÖVD'sini artırmak için mentorlük, meslektaş yardımlaşması gibi programlardan yararlanmak, informal gruplar geliştirerek cesaretlendirmek, okullarda esnek bir ortam oluşturarak, öğretmenlerin aşırı yazışma, gereksiz toplantılardan uzak tutulması, eğitim-öğretim ile doğrudan ilgili olmayan işlerle meşgul edilmemesi de (DiPaola ve Hoy, 2005) yararlı olabilir.

Bu çalışmada, okul müdürlerinin sergilediği öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği ÖVD üzerinde pozitif yönde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Öğretim liderliği davranışının akademik başarıda etkili olup olmadığının başka araştırmalarla ortaya konulması,



öğretim liderliği ve akademik başarı arasındaki ilişkiye ilişkin tartışmaların giderilmesine katkıda bulunabilir.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (4. b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Altun, S.A. & Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS Sınavlarındaki başarılı iller örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (7.b.) Ankara: Pegem A Akademi.
- 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.
- Berdebek, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlikleri üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Bergman, A.B.(1998). *Elementary School Principal:With Reproducible Forms, Checklists, and Letters*.San Francisco:Jossey-Bass.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* (s. 187–215). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., & Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

- Dipaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *High School Journal*, 88(3), 35-45.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001, September). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Dipaola,M.F., Tarter,C.J., & Hoy, W.K. (2005). Measuring organizational citizenship of schools: The OCB scale. In W.Hoy and C.Miskel (Eds.), *Educational Leadership and Reform*,(4), 314-341. Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Dönder, H.H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Eğitim Reformu Girişimi (2010). *PISA 2009 Sonuçlarına İlişkin Değerlendirme*. Erişim:www.erg.sabanciu.niv.edu.
- Greenberg, J., & Baron R.A. (2000). *Behavior in Organizations* ( 7th Ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Gümüşeli, A. İ. (1996a). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. Erişim: www. agumuseli.com.
- Gümüşeli, A. İ. (1996b). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2 (31), 414-429.
- İnandı, Y. & Özkan M. (2008). Resmi ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 123-149.
- Karakuş, M. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kasapçopur, A., Çakır, M., Norşenli, F., & Halay, D. (2010). Ortaöğretime geçiş sisteminde sbs ve yeni bir model. *Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı*. Erişim:;http://rdb.meb.gov.tr/yayinlar/SBS%20Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporu.pdf
- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlerin meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli İli Örneği)*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Leithwood, K., Strauss, T.; and Anderson, S.E. (2007). District contributions to school leaders' sense of efficacy: a qualitative analysis. *Journal of School Leadership*, 17, 735-770.
- Negiş Işık, A. (2010). *Başarılı bir ilköğretim okulunda örgüt kültürü: Etnografik bir durum çalışması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42(3), 385-423.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ölçüm-Çetin. M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özden, Y.(1998). *Eğitimde Dönüşüm Yeni Değerler ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özer, S. (2009). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- 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, 513-563.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki

- ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Seifert, E.H.& Vornberg, J.A. (2002). *The new school leader fort he 21st century, the principal*. Lanham, Maryland:Scarecrow Education.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25( 1), 317-339.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour from an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınçılık.
- Tanrıoğen, A. (2000). Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden beledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri Akademik Bakış, 17, 1-28. Erişim: <http://www.akademikbakis.org>
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Whitaker, B. (1997). *Instructional Leadership and Principal Visibility*. Erişim: [https://www.msu.edu/~mbenham/Valbonne\\_files/articles.pdf](https://www.msu.edu/~mbenham/Valbonne_files/articles.pdf)
- Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 1 - 16.
- Yücel, C., Yalçın, M., & Ay B. (2009). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 221-235.