

## Örgütsel Yurttaşlık Sistemi

A.Faruk YAYLACI\*

### Özet

Bu çalışmanın amacı siyasal yurttaşlık kavramına ilişkin düşünsel mirasın örgütsel bağlama nasıl uyarlanabileceğini tartışmak ve özellikle eğitim örgütleri için bir örgütsel yurttaşlık sisteminin nasıl geliştirilebileceğini irdelemektir. Birçok girişimin varlığına rağmen özellikle eğitimin ve okulların doğasına uygun bir biçimde örgütsel açıdan daha etkili okulların ve kaliteli bir eğitim ortamının oluşturulmasına ilişkin gereksinim varlığını korumaktadır. Örgütsel yurttaşlık sistemi kapsayıcı ve bütüncül bir yaklaşımla etkili ve kaliteli okulların oluşturulabilmesine yönelik olarak katkı sağlayacaktır. Örgütsel yurttaşlık sistemi, örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin çalışmalardan yola çıkan ve bireyle örgüt arasında daha sağlıklı bir ilişkinin kurulmasını hedefleyen bir çabayı ifade etmektedir. Bu çalışmanın, örgütsel yurttaşlık sistemi bağlamında geliştirilen kuramsal ve düşünsel yaklaşım olarak alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt ve Birey, Örgütsel Yurttaşlık Davranışları, Etkili Okul, Eğitim ve Kalite

## Organizational Citizenship

### Abstract

The purpose of this paper is to discuss how to adapt political citizenship inheritance to organizational level and how to develop organizational citizenship system (OCS) especially in education organizations. Despite many different approaches, there is still need to construct effective schools and educational environment of high quality, in the frame suitable for the education's nature and schools' nature as an organization. Organizational citizenship system could provide a comprehensive and integral approach to construct effective schools and educational environment of high quality. Organizational citizenship system

---

\* Dr., Eskişehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü

derived from studies on organizational citizenship behaviors and OCS refers to healthy relationship between individual and organization. It is expected that this study, as theoretical and intellectual approach in the context of OCS, will contribute to the literature.

**Key Words:** Organization and Individual, Organizational Citizenship Behaviors, Effective Schools, Education and Quality

*“Modern toplumların üyelerinin çoğu örgütlerde doğarlar, örgütlerce eğitilirler, örgütler için çalışırlar, ibadet ederler ya da oynarlar ve örgütler tarafından gömülürler”*  
Amitai ETZIONI

## Giriş

Çalkantılı bir çağ olarak tanımlanabilecek günümüz dünyasında eğitim örgütlerinde hedefler, amaçlar, süreçler, roller, sorumluluklar, programlar ve etkinlikler sürükleyici ve dönüştürücü değişimlerin hedefi durumundadır (Lyons ve Algozzine, 2006). Göç, okul tercihi ve alternatif eğitim gibi bir çok etken eğitimi dönüştürmekte, biçim, içerik ve yöntemlerini yeniden inşa etmektedir (Sanborn ve diğerleri, 2005:27). Eğitim örgütleri, etkili ve kaliteli bir yapı için söz konusu etkenleri dikkate alarak varlığını sürdürmek zorundadır. Sullivan (2003:9)'ın belirttiği üzere kaliteli ve etkili bir eğitim evrensel olarak kabul görmüş temel insan haklarından birisidir. Bu temel hakkın sağlanabilmesi için gerek okullar gerekse bireyler, dönüşümlerin biçimlendirdiği bir dünyada kendilerince çözümler araştırmakta ve üretmektedirler. Dünya ölçeğinde birçok okul kendi örgüt geliştirme ve iyileştirme programları için temel bir çerçeve olarak etkili okul araştırmalarına güvenirken (Lezotte, 1991) anne babalar ise İngiltere örneğinde olduğu gibi çocuklarının daha iyi bir okula gidebilmesi için o okulun semtinde oturabilmek üzere yeni bir ev almayı ve tercih için daha fazla para harcamayı göze alabilmektedirler (<http://news.bbc.co.uk/1/hi/education/4744104.stm/2007>).

Özellikle işletmeler için geliştirilmiş birçok yaklaşım eğitim örgütlerinde de kalitenin güvencesi olarak uygulanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel yönetim kuramları da etkili okul bağlamında oldukça önemli katkılar sağlamaktadır. Adem-i merkeziyet, sorumluluğun dağıtılması, yetkilendirme, örgütsel kültürün önemi, toplam kalite yönetiminin ilkeleri ve sürekli iyileştirme gibi kavramsallaştırmalar etkili okul anlayışına önemli boyutlar katmıştır (Lezotte, 2001). Eğitimciler etkililiklerini göstermeleri için giderek daha fazla baskı deneyimlemektedirler, ancak etkililiğin en önde gelen belirleyicisi olarak standardize başarı testlerine dayalı öğrenci performansı ile yetinilmektedir (Popham, 1999). Bu yöntemin yetersizliği ise açıktır. Gerek etkililiğin belirlenmesine ilişkin çabalar gerekse etkililiğin ve kalitenin sağlanmasına yönelik çabalar söz konusu kaliteli eğitim gereksinimini yeterince karşılayabilmiş değildir. Okulların etkililiklerinin, kalitesinin ya da performansının tanımlanması, gerçekleştirilebilmesi ve değerlendirilebilmesi için bütüncül bir yaklaşıma gereksinim vardır. Bir sistem olarak eğitim örgütlerinin herhangi bir unsuru bağımsız olarak etkili olabilir ancak aynı zamanda bütün bir sistem olarak da etkili ve kaliteli olmalıdırlar. Toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlar bu anlamda kalitenin sağlanmasına yönelik güvence veriyor olsa da daha çok kar amaçlı işletmeler için geliştirilmiş yaklaşımların doğalarında taşıdıkları bir takım özellikler eğitim örgütleri için eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir ölçüte göre öğrencilerin akademik anlamda başarılı olması, öğretmenlerin verimli bir biçimde çalışması ya da okuldaki süreçlerin tam olarak uygulanıyor olması tek başına okulu kaliteli kılmaya yetmeyecektir. Okulun bütün üyelerinin gereksinimlerini karşılayabilmesi bu noktada anahtar niteliktedir.

Eğitim sisteminin en önemli amaçlarından birisi iyi yurttaşlar yetiştirilmesi ve barışçıl bir toplumun oluşturulabilmesi, demokrasinin geliştirilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için okulların da demokratik yapılar olması gerekmektedir. Demokratik siyasal sistemler, yasal düzeni ve insan haklarını koruyan hesapverebilir yönetimler düşüncesine dayanmaktadır (Harber, 1996). Bu bağlamda demokratik siyasal sistemlerin benzerleri olarak okullar da bu niteliklere sahip olmalı, örgüt olarak demokratik daha keskin bir ifadeyle insan haklarına dayalı olmalıdırlar. Aynı zamanda

okullar, devletlerin yurttaşlarıyla arasında olması gerektiği gibi karşılıklı haklar ve sorumluluklar dengesinden kaynaklanan bir ilişkiye dayalı olarak inşa edilmelidirler. Örgütsel yurttaşlık bu inşa süreci için sağlıklı bir temel sağlayabilir. Bir örgütsel yurttaşlık sistemi geliştirilebilmesi için örgüt ve yurttaşlık kavramlarını örgütsel bağlamda ele alan ÖYD yaklaşımının ve siyasal yurttaşlık kavramının gelişim sürecinin değerlendirmek yararlı olacaktır.

### **“İyi Askerler” den Örgütsel Yurttaşlığa**

Örgütsel yurttaşlığın ve örgütsel davranışların etkilerinin daha ileri düzeyde incelenmesi gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar açısından büyük öneme ve anlama sahiptir. DiPaola, Tarter and Hoy'un (2004) da vurguladığı üzere örgütsel yurttaşlık anlayışı eğitim araştırmacıları açısından oldukça yeni bir kavramsallaştırmadır. Bu kavramsallaştırmaya kaynaklık eden yaklaşım Örgütsel yurttaşlık davranışlarıdır (ÖYD). ÖYD'na ilişkin araştırmalar örgütsel düzlemde oldukça ilginç yeni bakış açıları ve anlayışlar üretmiştir. Örgütsel yurttaşlık davranışları, işbirliği, eşçalışanları ve üst yönetimdekileri destekleme, örgütün örgüt dışındaki ününü zenginleştirme, iyileştirici öneriler gibi davranışları ve antisosyal, zarar verici, sapkın ve uyumsuz davranışlardan kaçınarak örgüte zarar vermemeyi kapsamaktadır.

Otuz yılı aşkın bir süreçte Katz'ın (extra-role) rol fazlası davranışlarından ve Organ'ın örgütsel yurttaşlık davranışları sınıflandırmasına, Graham'ın siyasal katkısına kadar örgütsel yurttaşlığa ilişkin kavramsallaştırmalarda dikkate değer değişimler olmuştur. Ancak örgüt ve üyeleri arasında haklar ve sorumluluklar dengesine dayalı olarak oluşacak bir ilişkinin gereklerini karşılayabilecek daha kapsayıcı ve tutarlı bir örgütsel yurttaşlık modelinin geliştirilmesine gereksinim vardır. Böylesi bir yaklaşımla sadece örgütsel yarara odaklanan yaklaşımların sınırlılıklarından da kaçınmak mümkün olacaktır. Graham (1991:267), yurttaşlığa ilişkin felsefe, siyaset bilimi ve toplumsal tarih alanlarındaki entelektüel mirasın örgütsel bağlamda yurttaşlık hakları ve sorumluluklarının

tanımlanmasında kullanılabileceğini savunmuştur. Graham'ın ÖYD'na katkısı oldukça önemlidir ve ÖYD'ndan bağımsız biçimde siyaset felsefesine dayalı bir örgütsel yurttaşlık sisteminin geliştirilmesi için yararlı bir zemin oluşturmaktadır.

ÖYD kavramsalı, Katz (1964)'ın rol fazlası davranış kavramından yola çıkan Organ (1977) tarafından geliştirilmiştir. Organ (1988:4), ÖYD'nı isteğe bağlı, doğrudan ya da açık bir biçimde resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan ve toplamda birikimsel olarak örgütsel işleyişin etkililiğini artıran davranışlar olarak tanımlamıştır. ÖYD oldukça önemli ve gerekli olarak tanımlanmıştır çünkü örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için gereksinin duyulan davranışların tamamının biçimsel rol tanımları aracılığıyla ortaya çıkarılamayacağı, harekete geçirilemeyeceğine ilişkin ortak bir kabul vardır (Vanypere, van den Berg, & Willering, 1999). Markoczy and Xin (2004:1) de örgütlerin, üyelerinin iyi yurttaşlar olarak örgütle ilintili bütün olumlu davranışlara engaje olmadan yaşayamayacaklarını ve ÖYD'nın örgütsel etkililiğin iyileşmesine yol açacağını ifade etmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997). Erken çalışmalarda, ÖYD, örgütsel olarak işlevsel ve rol gereklerinin ötesine geçen ve aşan davranışlar olarak tanımlanmıştır. İlk olarak Örgütsel Yurttaşlık Davranışlarını Bateman and Organ (1983) iki boyutta tanımlamıştır;

- 1) Dakiklik ve devamlılık gibi açık biçimde zorunlu kılınmış olanların ötesinde etkin olumlu katkılar.
- 2) Bireylerin, şikâyetlerden kaçınma, gereksiz konular üzerine tartışma, suçlamalardan kaçınma gibi örgütün ve eşçalışanlarının zarar görmesini engelleyen davranışlar.

Graham 1986'da örgütsel yurttaşlık anlayışı bakımından önemli bir aşama sayılabilecek bir katkı sağlamış ve siyaset felsefesindeki yurttaşlık anlayışının ÖYD kavramsallaştırmalarına eklenilebileceğini öne sürmüştür. Bu gelişmenin ardından ÖYD kavramının fikir babası Organ (1988) "yurttaşlık erdemi-sivil erdem-

civic virtue) davranışını bir ÖYD formu olarak ÖYD kavramsallaştırmasına eklemesine karşın genel anlamda ÖYD'ni örgütsel olarak işlevsel rol fazlası davranışlar olarak tanımlamaya devam etmiştir (Graham, 1991:249; Markoczy and Xin, 2004:1) Sonraki yıllarda ÖYD yurttaşlık davranışlarına ilişkin araştırmalar Organ (1988)'in beş özgün boyuttan oluşan ÖYD kavramsallaştırmasından geniş ölçüde yararlanılmaya devam edilmiştir;

- Özgecilik (altruism), belirli bireylere yönelik davranışlar.
- Vicdanlılık (Conscientiousness), devamlılık ve katılımın minimal gereklilik düzeyinin ötesine geçmesi.
- Dirençlilik (sportmanship), kaçınılmaz aksaklıkları şikâyet etmeksizin tolere etme.
- Nezaket (Courtesy), işle ilişkili olarak ortaya çıkan problemler engellemek üzere diğer insanları bilgilendirme vb.
- Sivil erdem-yurttaşlık erdemi (civic virtue), örgütün yaşamına ilgi gösterme ve katılma vb.

Organ'ın özgün ÖYD düşüncesini yansıtan bu beş boyutlu kavramsallaştırmaya rağmen yakın zamanlı araştırmalarda vicdanlılık kaldırılmış, özgecilik ve nezaket yardım davranışı boyutunda birleştirilerek üç boyutlu bir kavramsallaştırma geliştirilmiştir; Yardım Davranışı, Sivil Erdem, Dirençlilik (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991, 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994).

Graham (1986)'ın önerisi Organ'ın yaklaşımından önemli ölçüde farklılıklar taşımaktadır. Graham, örgütsel yurttaşlık davranışlarını siyaset felsefesi bağlamında tartışmıştır. Söz konusu siyasal yaklaşım Bateman ve Organ (1983) ile Smith ve diğerlerinin (1983) özgün modellerinin karşısında yer almaktadır. Graham (1991:255), ÖYD'ni aralarında bir dengenin olmasını gerektiğini

savunduğu dört boyutta ele almıştır; uyum, uyma, sadakat ve katılım. Söz konusu yaklaşımların birbirini dışladığını düşünmek yanlış olacaktır. Bireyler arası ilişkilere odaklanan ve örgütsel işlevselliği öne çıkaran Organ'ın yaklaşımıyla siyasal felsefeye dayalı, sivil yurttaşlığın örgütsel bağlama uyarlanmasına odaklanan Graham'ın yaklaşımı örgütsel yurttaşlığın farklı boyutlarını açıklamaktadır ve işlevsel özellikleri vardır (Yaylacı, 2004). Daha çok örgütsel yurttaşlığın sonuçlarına odaklanan Organ'ın yaklaşımı ise, bir kitabının da başlığını oluşturduğu biçimde (The good soldier syndrome) ÖYD'nü bir devletin sadık askerlerinden beklenen davranışlar biçiminde ele almaktadır. Graham'ın ÖYD'na ilişkin siyasal yurttaşlık temelindeki katkısının ardından birçok otorite ÖYD'nün sınıflandırılmasında siyasal yurttaşlık anlayışına daha çok önem vermeye başlamıştır. Bununla birlikte ÖYD'na ilişkin bütün çabaların ortak noktası, belirli ve örgütsel açıdan işlevsel davranışlara odaklanılması olmuştur. Araştırmalar, ÖYD'nün özellikleri, öncülleri ve sonuçlarını incelemiştir. Genel olarak yurttaşlığın sadece devlete karşı ödevler boyutunun ele alındığı söylenebilir. Bu nedenle, Graham'ın katkısı ve sağladığı açılıma karşın siyasal yurttaşlığa ilişkin düşünsel mirasa dayalı bir örgütsel yurttaşlık sisteminin geliştirilmesi gereksinimi varlığını sürdürmektedir. Bu temelde bir yurttaşlık sistemi ÖYD'nün ortaya çıkması için de daha çok imkân sağlayacaktır çünkü haklar ve sorumluluklar dengesine dayalı bir örgütsel yurttaşlık düzeni olmadan ÖYD'nün hedeflenmesi temelsiz olacak ve güçlü bir biçimde farklı koşullara bağımlı kalacaktır. Aynı zamanda örgütsel yurttaşlık temeline dayanmayan ÖYD üretme çabası da örgüt üyelerinin örgütsel hedefler için olabildiğince daha fazla kullanılması ve çoğu durumda sömürülmesi anlamına gelecektir.

### **Siyasal Yurttaşlık**

Yurttaşlık (citizenship) ve şehirlerin gelişim süreci arasında köklü bir ilişki vardır. ÖYD'nün de temelini oluşturan yardımlaşma ve özgecilik şehirlerin ortaya çıkması ve gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Kropotkin (2001:162)'in vurguladığı üzere insanların

birbirleriyle yardımlaştıkları köy komünlerinin federasyonları olarak ortaya çıkan şehirlerde karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı yardımlaşma etkin temellerdir. Şehirlerin günümüze ulaşan bağımsızlık manifestolarında şehir üyelerinin birbirleriyle yardımlaşma ve dayanışma içinde olacakları, barış, özgürlük gibi hakların avantajlarından yararlanacakları ilkeleri yer almıştır. Modern dünyanın gelişim sürecinde bencil çıkarların üzerinde bir bağlılık gerektiren 'gemeinschaft' (cemaat) ilişkilerinin özel bir formu olarak yurttaşlık 'gesellschaft' (cemiyyet) yaklaşımından daha çok önem kazanmıştır ve gelişen süreçte, yurttaşlık devletlerle özdeşleştirilmiştir (Wallerstein, 1999:301).

Yurttaşlık yasal, siyasal ve toplumsal boyutlara sahip, ulusal ve uluslar arası sonuçları olan bir yapıdır. Yurttaşlık yasal bir statüdür ve aynı zamanda bir toplumdaki sosyo-politik üyeliğin boyutlarını tanımlayan katılıma yönelik olarak imkânları, görev ve sorumlulukları ifade eden daha geniş bir yapıyı ifade etmektedir (Rubenstein, 2004:2-5). Hana Arendt'in ifade ettiği gibi gerçekte 'haklara sahip olma hakkı' yani 'yurttaşlık hakkı' olarak adlandırılacak bir tek evrensel insan hakkından söz edilebilir (Podunavac, 1999). Yurttaşlık kavramsalının evrim süreci yüzyıllar boyunca süregelmiştir. Yurttaşlık temel olarak haklar ve sorumlulukları kapsayacak biçimde bir yere aidiyet durumunu tanımlar (Graham, 1991:251). Yurttaş sözcüğünün İngilizcedeki karşılığı olan 'citizen' sözcüğü şehir anlamına gelen 'cite'den gelmektedir ve bir şehirde yaşayan ve oradaki bazı hakların avantajlarından yararlanan insanları ifade eder (Kadıoğlu, 1999:54). Latince'deki 'civis' ve Yunancadaki 'polites' e kadar giden kökenleri dikkate alındığında en temel ve basit anlamında 'citizen' siyasal bir topluluğa üyelik anlamına gelmektedir. Özellikle eski Yunandaki şehir devletlerinde yurttaşlık, yabancılardan farklı olarak şehrin siyasal yaşamına katılım hakkına sahip olma ayrıcalığını temsil eder (Walzer, 1989:211'den aktaran Sarıbay, 2000). Benzer biçimde eski Roma'da da yurttaş 'res publica'nın üyesi olarak tanımlanmıştır. Roma İmparatorluğu döneminde yurttaşlık sorumluluklarına devleti saldırılara karşı koruma eklenmiş, uymanın ve sadakatin kapsamı



yeni fetihleri hedefleyen askerlik hizmetini içerecek biçimde genişletilmiştir (Graham, 2000:66).

Sosyolojik açıdan yurttaşlığın üç unsuru vardır; ortak kimlik, siyasal üyelik ayrıcalıkları, toplumsal haklar ve talepler (Ben Habib, 1999); Ortak kimlik: Yurttaşlık, başka siyasal yapıların farklı ortak dini inanışlar, etnik köken, kültür ve dili kapsayan siyasal bir yapıya üyelik anlamına gelir. Siyasal üyeliğin ayrıcalıkları kendi kendini yönetme ve siyasal katılımı ilişkili ayrıcalıkları ifade eder. Toplumsal haklar ve yararlar ise işsizliğin tazmini, emeklilik hakkı, eğitime ilişkin subvanseler ve örgütlenme hakkı gibi hakları kapsar.

Yurttaşlığa ilişkin kavramsallaştırma tartışmaları T.H.Marshall'ın yurttaşlığa ilişkin çalışmalarıyla başlamıştır (Turner, 1990). Alanyazındaki bütün çalışmalar Marshall'ın yurttaşlık kuramsallaştırmasından etkilenmiştir (Kadioğlu, 1999:61). Marshall'ın "Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar" adlı eseri 1949'da basılmıştır. Marshall yurttaşlığı sivil, siyasal ve toplumsal sahalarda uğrunda mücadele edilen ve kazanılan haklar setiyle karakterize etmiştir (Bosniak, 2000:968). Bu sınıflandırma Graham tarafından siyasal felsefeye dayalı örgütsel yurttaşlık davranışlarının geliştirilmesinde kullanılmıştır. Marshall (1977)'a göre yetkin bir yurttaşlık anlayışı için üç alt elemente bölünmesi gereklidir sivil, siyasal ve toplumsal. Sivil element temel bireysel özgürlükleri ifade eder, siyasal element siyasal süreçlere katılım hakkını kapsar (Kabeer, 2007).

Yurttaşlığa ilişkin farklı yaklaşımlarda vurgulanan ortak noktalar öz olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barbalet, 1988; Graham, 1991; Ben Habib, 1999; Lister, 2000:98; Gordon, 2007:10; Frey, 2007:5-6).

- a) Yurttaşlık statüsü bir topluluğa aidiyeti simgeler.
- b) Yurttaşlık ulus devlet düzeyinde bir ülkeye kalıcı mensubiyetin yasal durumunu tanımlar. Burada söz konusu aktörler devlet ve yurttaşlardır.

- c) Yurttaşlık bir topluma üyeliğin ya da içerilmenin çeşitli formları belirler.
- d) Yurttaşlığın ortak kimlik, siyasal üyelik ayrıcalıkları ve toplumsal haklara ilişkin boyutları vardır.
- e) Yurttaşlık haklar ve sorumluluklar setine atıf yapar.
- f) Yurttaşlık oy hakkı, daha iyi iş bulma imkânları, seyahat özgürlüğü, yasal korunma gibi yararlar sağlar
- g) Yurttaşlık, askerlik hizmeti, bazı durumlarda yurttaşlıktan feragat, yurttaşlığa kabul için maddi ya da maddi olmayan maliyetler gerektirir.
- h) Birey ve devlet arasındaki ilişki vergilerin ve kamu hizmetlerinin değiş-tokuşunun ötesine geçer.

### Örgütsel Yurttaşlık Sistemi

Devlet ve örgütler arasında, yurttaşlık ile örgüt üyeliği arasında önemli benzerlikler vardır. Her şeyden önce söz konusu yapılar insan ürünüdürler ve bu özellikleri çeşitli karşılaştırmalar yapılmasına imkân vermektedir. Gordon (2007:9)'un ulus devlet yurttaşlığı ve işçi birlikleri, sendikalardaki yurttaşlığı ilişkin karşılaştırması okul bağlamına uyarlanabilir. Bir insan bir okulun parçası olursa yurttaşlığı kazanır, ulusal yurttaşlık ise doğum ya da ülkenin üyeliğine başvuru ile olur. Okul ya da örgütlerde yurttaşlık statüsü örgütün içindekiler için geçerli haklar seti ortaya çıkarır ve örgüt dışındakilerin yükümlülüğü olmayan sorumluluklar setine bağlar, ulus devletler de olduğu gibi. Ulusal yurttaşlık gibi okul yurttaşlığı da örgüt içindeki demokratik katılım ileksiyle şekillenir. İnsan ürünü yapılar olan devlet ve örgütler arasındaki benzerliklerin de ötesinde kapitalizmle ilişkili gelişmelere bağlı olarak, bazı şirketler 'yarı-devlet'lere dönüşmüş ve devletlerin kendilerine müdahalelerinden ve kontrolünden koruyacak kendilerine özgü yasal sistemlere sahip olmuşlardır (Poggi, 2001:120). Örgütsel yurttaşlık yaklaşımının bu tür gelişmelerle ilişkili olmadığı açıktır ve yaklaşımın amacı örgütlerin, şirketlerin personelini daha fazla sömürmesini kolaylaştırmayı amaçlamamaktadır (Yaylacı, 2004). Graham (1991:267)'in vurguladığı gibi, felsefi, siyaset bilimi ve

toplumsal tarih alanlarındaki araştırmaların dūřünsel mirası örgütsel bağlamda yurttaşlık hakları ve sorumluluklarının tanımlanmasında kullanılabilir. Bu nokta siyasal yurttaşlığa dayalı örgütsel yurttaşlık kavramsalının başlangıç aşaması olarak değerlendirilebilir. Siyasal yurttaşlık tartışmaları ışığında örgütsel yurttaşlığın tanımlanması yapılacak olursa, öncelikle yurttaşlık karakteristiklerinin örgütsel düzeye uyarlanması gerekecektir. Akabinde Graham'ın katkısının ışığında, okullar için örgütsel yurttaşlığın temel boyutları ortaya koyulmalıdır. Siyasal felsefeye dayalı örgütsel yurttaşlık anlayışı, sivil yurttaşlığın tarihsel olarak evrilmesinde önemli rol oynayan karşılıklı yardım davranışı ve özgecilik ilişkileri göz ardı edilmeksizin geliştirilmelidir.

Örgütsel yurttaşlık, örgüt ve üyeleri arasında devlet ve yurttaş arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki kurmayı amaçlar. Bu amaç devlet karşısında bireyi korumayı amaçlayan yurttaşlık yaklaşımından kaynaklanır (Yaylacı, 2004). Birey ve devlet arasındaki ilişki dramatik biçimde değişmiş ve yeniden şekillenmiştir. Frey (2007:1-7) haklı olarak devletlerin yaşamakta olan kürselleşmenin meydan okuyuşlarını karşılama konusunda donanımlı olmadıklarını ifade etmiştir. Yurttaşlık geçmişte haklar ve sorumluluklarla birlikte ödünç bağlılığı kapsayan, sadece birey ve devlet arasında var olan bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Buna karşın günümüz insanı devletin ötesinde birçok örgütle özdeşleşmekte ve onlara bağlılık sunmaktadır. Birey sadece bir ulusa, dine ya da etnisiteye ait olmakla sınırlı değildir. Günümüz dünyası birçok farklı yapıya aynı zamanda aidiyetle tanımlanmaktadır, bir kişi aynı zamanda İsviçreli, Katolik, akademisyen, bir spor kulübü taraftarı ya da yardım örgütü üyesi olabilir.

Siyasal yurttaşlık birbiriyle yakından bağlantılı üç kavramsala dayalıdır; ilişkisel bağlar, haklar ve sorumluluklar. Bu kavramlar aynı zamanda örgütsel yurttaşlık davranışlarını tanımlamakta da kullanılmıştır (Graham, 1991:251). Yurttaşlık bireyler açısından haklar ve zorunluluklar bütünüyle birlikte oldukça çeşitli kurumsal ve kültürel topluluklarla özdeşleşme ve katılım ile

birlikte ekonomik ve siyasal ilişkilere atıf yapar (Gordon, 2007:10; Kochenov). Örgütsel yurttaşlık sisteminde örgüt karşılıklı anlaşma, sözleşme ve rızaya dayalı olarak yapılanmalıdır (Graham, 2000:68). Frey (2007:12)'in belirttiği gibi örgütsel yurttaşlık, belirli bir örgütün yurttaşlığına talip olan bireyler ve yurttaşlık imkanı sunan örgütler arasındaki gönüllü bir sözleşmeye dayalıdır. Yurttaşlık, bencil çıkar hesaplarının ötesine geçen bir biçimde içsel olarak "örgütlerini" destekleme güdüsü sergilerler.

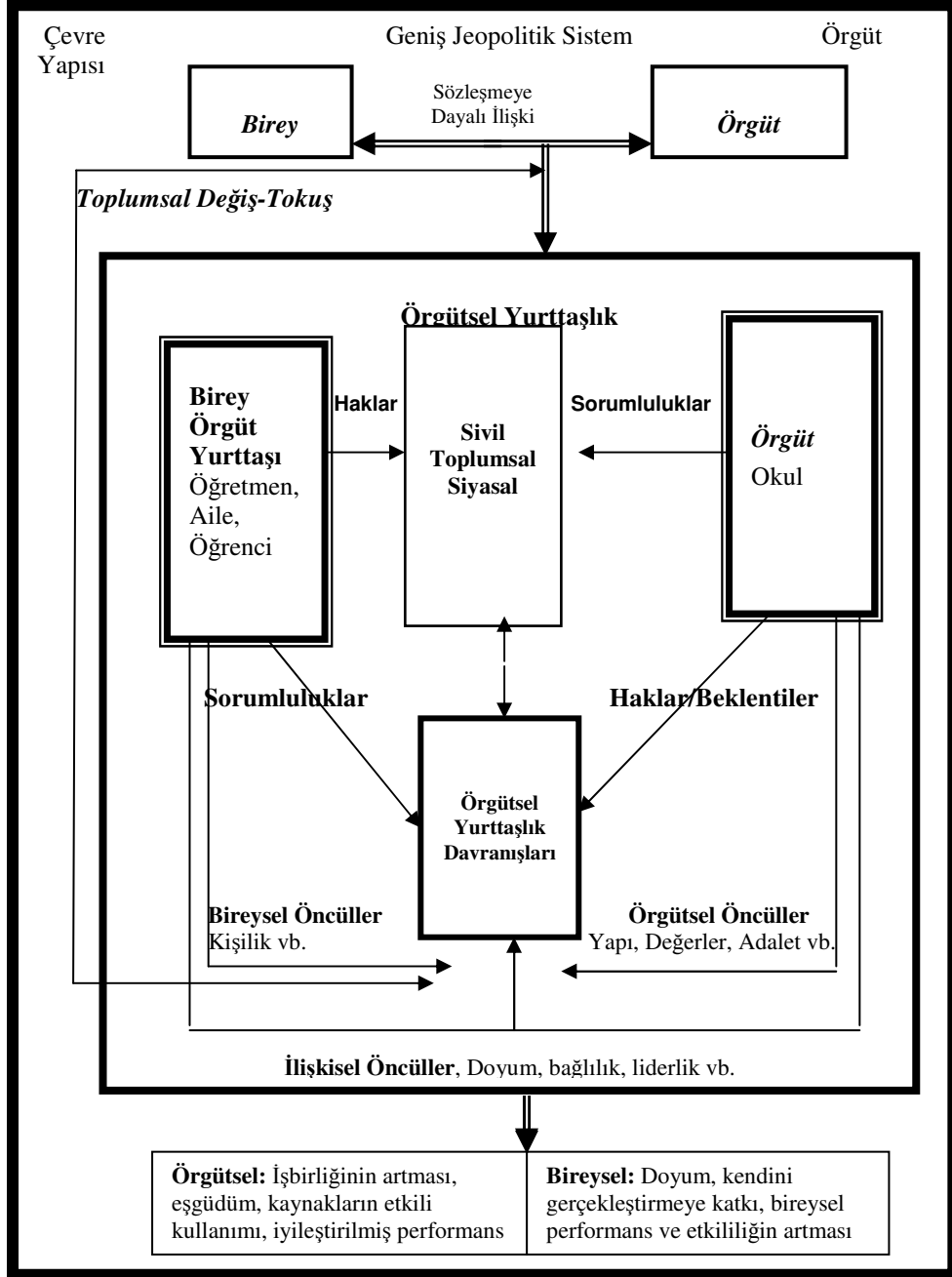
Yurttaşlık türlerini, Geçici yurttaşlık, Çoklu Yurttaşlık, Kısmi Yurttaşlık, Farklı tipteki örgütlerde yurttaşlık biçiminde sınıflandıran Frey (2007:7-11) örgütsel yurttaşlığa 'Farklı tipteki örgütlerde yurttaşlık boyutunda yer vermiştir. Buna göre Farklı örgüt tiplerindeki yurttaşlıklar şunlardır;

- Hükümet Düzeyi, yurttaşlık ulusal düzeye ilişkin olabileceği gibi daha alt seviyede bölge, eyalet ya da cemaat düzeyinde ya da daha üst düzeyde Avrupa Birliği gibi olabilir.
- Hükümet Düzeyindeki alt örgütler, diplomatik hizmet ya da askerlik hizmeti ay da sosyal güvenlik yönetimi gibi.
- Yarı Hükümet Niteliğindeki Örgütler, üniversiteler gibi bireylerin üyesi olabileceği kamu sektörüne yakın örgütler.
- Sivil toplum örgütleri, kilise, kulüp vb.

Demokratik siyasal sistemlerde olduğu gibi (Siedler, 2007:12) örgütsel yurttaşlık, daha belirli bir ifadeyle okul yurttaşlık sistemi genel olarak siyasal farkındalık, demokratik değerler, siyasal katılım gibi bazı niteliklere sahip olmalıdır. Kaaber ise kapsayıcı bir yurttaşlık sisteminin dört değerini tanımlamıştır; adalet, tanıma, özerklik ve dayanışma (aktaran Lister, 2006); Adalet, insanlara aynı biçimde davranılmasını, Tanıma, bütün insanların içsel olarak değerli olduklarının kabulü ve farklılıklarına saygıyı, Özerklik, insanların kendi yaşamları üzerindeki kontrol düzeyini uygulayabilme

kabiliyetini ifade ederken, Dayanışma ise başkalarıyla özdeşleşme kapasitesini ve birlikte davranabilme kapasitesini tanımlamaktadır. Bu değerler, yurttaşlığın yatay boyutunu yansıtırken, birey ve devlet arasındaki ilişki ise dikey boyutunu ifade eder.

Örgütsel yurttaşlık sisteminde yer alacak hakların tanımlanmasında kullanışlı bir zemin hazırlayan Graham'ın yaklaşımında, Marshall'ın sivil, siyasal ve toplumsal haklar biçimindeki kategorileştirmesi toplumları olduğu kadar örgütleri çözümlenmek için kullanılmıştır. Graham (1991:253-254) örgütsel sivil hakların rutin kişisel konularda adil davranılmayı ve aynı zamanda sorunlar ortaya çıktığında (şikâyetlerin araştırılması, disiplin işlemleri vb.) süreçlere bağlı kalma garantisini kapsadığını savunmuştur. Siyasal haklar örgütsel siyasalar, amaçlar, planlar, yürütülmekte olan çalışmalara ilişkin olarak karar verme sürecine katılım imkân ve becerisine sahip olmayı ifade eder. Toplumsal haklar, ücret, sigorta, emeklilik vb. ekonomik yararları toplumsal statü sembollerini, eğitim-yetiştirme imkânlarını kapsar. Örgütsel yurttaşlık davranışlarına ilişkin bir araştırmada (Yaylacı, 2004) geliştirilmiş olan örgütsel yurttaşlık yapısına ilişkin modelde (Şekil 1) görüldüğü üzere örgütsel yurttaşlık, okul ve yurttaşları arasındaki bir ilişki olarak, birey ve örgüt arasındaki toplumsal değiş-tokuş olarak, çevre tarafından biçimlendirilen karşılıklı haklar ve sorumluluklardan oluşan bir etkileşimi ifade eder.



Şekil 1. Örgütsel Yurttaşlık Sistemi

(Yaylacı, 2004'ten uyarlanmıştır)

Okul ve yurttaşları arasındaki ilişki ile haklar-sorumluluklar seti örgütsel yurttaşlık davranışlarının yanı sıra bireysel ve örgütsel açıdan yararlı sonuçlar doğurur. İlk olarak örgütler, burada okullar, devletler gibi, jeopolitik ve çevrede yaşarlar. Gerçekte örgütler geniş bir jeopolitik sistemin dâhilindedirler. Bu durum örgütler üzerinde belirli baskı ve sınırlılıkları ortaya çıkarır. Örgütler bu sistemlerin gereklerini karşılamak zorundadırlar (Graham, 1991:257). Öte yandan, Graham (1991:262-263) tarafından "harici etkenler" olarak tanımladığı, çevresel, örgütsel, kişisel vb. bazı etkenler okullardaki örgütsel yurttaşlığın yapısını etkilemektedir. Okul bağlamında örgütsel yurttaşlığın ilk adımı okul ile eğitimciler, aileler ve öğrenciler arasındaki sözleşmeye dayalı ilişkidir. Okul eğitimcilerin, ailelerin ve öğrencilerin iş v eğitimle ilgili gereksinimlerini karşılamayı ve demokratik ilkeleri izlemeyi yüklenirken eğitimciler, aileler ve öğrenciler de eğitsel hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapma, okulun gelişimi ve iyileştirilmesine katkı sağlama, kural ve ilkelere uymayı yüklenirler, iki taraf sorumluluklarını yerine getirmek üzere sözleşirler. Birey ile örgüt arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel yurttaşlık, bireyler ve örgüt (okul) arasındaki karşılıklı sivil, toplumsal ve siyasal haklar ile sorumluluklar bütünüdür. Bu ilişkinin ve haklar – sorumluluklar dengesinin planı ya da plansız sonuçları söz konusudur. Örgütsel yurttaşlık davranışları bu sonuçlar arasındadır. Söz konusu sonuçlar örgütsel açıdan işlevseldirler ve okulun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayacaktır. Öğretmenler, aileler ve öğrenciler okulun yurttaşları olarak haklara ve aynı zamanda yerine getirmek durumunda oldukları sorumluluklara sahiptirler. Marshall'ın ve Graham'ın yaklaşımları temelinde bu haklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

**Sivil:** Okul ortamında, bütün yurttaşlar, okul içinde, sınıflarda ve okuldaki bütün süreçlerde kendilerine adaletli davranılması hakkına sahiptirler. Örgütsel adalet bu sürecin önemli bir unsurudur. Yurttaşların düşünceleri, değerleri ve bunlardaki farklılıklar okul

tarafından görülmeli ve saygıyla karşılanmalıdır. Okul sisteminin en önemli unsurları sistemin insan yönünü temsil eden öğrenciler, öğretmenler ve ailelerdir. Onların görüşleri, değerleri, kimlikleri vb. okul için çok önemlidir, önemli olmalıdır. Okulun yurttaşları olarak öncelikle okullarını biçimlendirme ve yapılandırma hakkına sahiptirler. Bu bağlamda etnik, toplumsal ve kültürel arkaplanları yaşamsal öneme sahiptir. Okulun yurttaşlarının sahip oldukları farklılıklar onların gereksinimlerini, düşüncelerini ve değerlerini de biçimlendirir. Mesleki, eğitsel ve etik ilkeler yurttaşlık haklarını oluştururlar ve aynı zamanda okulun sorumlulukları anlamına gelirler.

**Toplumsal:** Ekonomik yararlar, sosyal statü sembolleri, eğitim ve kendini geliştirme imkânları. İyi ve kaliteli bir eğitim çevresi, öğretmenlerin gelirleri ile bütün okul yurttaşlarının kendilerini geliştirme imkânları bu kapsamda değerlendirilebilir.

**Siyasal:** Karar verme ve yönetim süreçlerine katılım. Öğretmen, aileler ve öğrenciler uygun yollarla okuldaki bütün yönetim süreçlerine katılma hakkına sahiptirler. Okul ve sınıf düzeyinde bütün kararlar okul yurttaşlarının katılımıyla alınmalıdır. Bu kapsamdaki haklar yurttaşlık ilişkisinin en önemli sonuçlarıdır. Bu boyutta yer alabilecek haklar arasında söz konusu edilebilecek bir diğer alan ise şeffaflık, hesapverebilirlik, genel olarak yurttaşların okuldaki işleyiş, ekonomik süreçler hakkında bilgilendirilme hakkına sahip olmalarıdır. Hesapverebilirlik önemli bir yurttaşlık hakkı ve aynı zamanda örgüt olarak okulun yurttaşlarına karşı en önemli sorumluluklarıdır.

Yurttaşlık ilişkisi karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır ve karşılıklı haklar ile sorumluluklar dengesini gerekli kılmaktadır. Devlet yurttaş ilişkisinde olduğu gibi yurttaşlara sağlanan hakların yanı sıra devletin de yurttaşlarından bağlılık bekleme hakkı ortaya çıkmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve velilerin hakları olduğu gibi okula ilişkin sorumlulukları da vardır, bu sorumluluklar da okulun hakları anlamına gelmektedir. Yurttaşlık ilişkisinin diğer tarafı olarak



değerlendirilebilecek bu sorumluluklar arasında, uyum, uyma, sivil erdem, katılım, yardım ve işbirliği sayılabilir. Yurttaşlık sistemi bütün olarak bir takım içsel ve dışsal etkenlere muhatap olmaktadır. Bu etkenler arasında, okulun içinde bulunduğu geniş jeopolitik çevre, kültür ve değerler, okul yapıları, eğitime ilişkin yasal düzenlemeler, bireysel özellikler sayılabilir. Örgütsel yurttaşlık sistemi gerek okul gerekse yurttaşları için dikkate değer sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgüt-okul açısından işbirliğinin artması, eşgüdüm, kaynakların etkin kullanımı, performansın iyileştirilmesi söz konusu sonuçlardandır. Bireysel açıdan da, iş doyumu, kendini gerçekleştirilmeye katkı, bireysel performansın ve etkililiğin geliştirilmesi gibi sonuçlardan söz edilebilir.

### **Sonuç**

Örgütsel Yurttaşlık Sistemine dayalı bir örgüt yapısı ve değerlendirme sistemi okulların kalitesi ve etkililiğini daha farklı, bütüncül, sağlıklı bir yoldan anlayabilmek için tutarlı ve zengin bir imkân sağlayacaktır. Beklenti okulun bütün bir sistem olarak performansının ve kalitesinin geliştirilmesidir. Özellikle işletmeler için geliştirilmiş toplam kalite yönetimi ve benzeri girişimlerde de okulun bir bütün olarak kalitesinin artırılmasının hedeflendiği bilinmektedir. Ancak örgütsel yurttaşlık sistemi ile önermekte olduğumuz yapının farklılığı öncelikle örgütün bütünü ifadesine ve örgütteki bireylere bakışından kaynaklanmaktadır.

Yürürlükte olan söz konusu yaklaşımlarda örgütün maddi kazanç sağlaması ya da bireylerin bütün özelliklerinin örgüt çıkarları için olabildiğince kullanılması ve bu hedeflere ulaşırken bireylere sadece birer 'çalışan' olarak ele alınması söz konusudur. Özellikle okullar bağlamında düşünüldüğünde okul ve personel arasında karşılıklı haklar ve sorumluluklar dengesine dayalı, karşılıklı sözleşmeden kaynaklanan bir ilişki kurulmadığı için okulların birer işletme imiş gibi değerlendirilmesinin oldukça olumsuz sonuçları yaşanmaya devam etmektedir. Örgütsel yurttaşlık sistemi (ÖYS) diğer yaklaşımlardan farklı olarak, okul topluluğunun yurttaşlarının

başarımlarına odaklanır böylesi bir bütüncül yaklaşımla okul, yurttaşları olan ailelerin, öğretmenlerin, öğrencilerin vb. gereksinimlerini karşılayabilecek biçimde iyileştirilebilir. Çalışanlar ya da müşterilerden önce 'insanlar' ve 'yurttaşlar' söz konusudur. Bu yaklaşım aynı zamanda, eğitimin ve okulun içsel ya da dışsal unsurlarına orantısız ve tutarsız biçimde odaklanan diğer yaklaşımların sınırlılıklarından da koruyabilir. Örgütsel yurttaşlık sistemi, bütüncül ve kapsayıcı yaklaşımıyla okulun kalitesinin ve etkinliğinin doğasına uygun biçimde değerlendirilmesini sağlayabilecektir. Bu süreçte en önemli unsur ise diğer birçok yaklaşım tarafından bir şekilde ve belirli ölçülerde göz ardı edilen insani boyutu ve ilişkileri dikkate alınması olacaktır. İkinci olarak, örgütsel yurttaşlık, okulun kendisinin ve yurttaşlarının gereksinimleri ile haklara dayalı bir biçimde desenlenmiş bütünleşik bir örgütsel yapı sağlayacaktır. Böylece sonuçlara dayalı, standartlara dayalı ya da ekonomik yaklaşımlar gibi diğer bir takım kısmi yaklaşımların sınırlılıkları aşılabilecektir. Böylesi bir örgütsel temel okulun kalitesinin artırılması için yapılacak diğer bütün çalışmalar için de yararlı bir zemin sağlayacaktır. Bu nitelikte sağlıklı, yararlı ve insani bir zemin olmaksızın yürütülen çalışmalar ve kampanyalar ancak kısmi düzeyde başarılı olabilecektir.

ÖYS aynı zamanda, örgütsel yurttaşlık davranışları yaklaşımından farklı olarak sadece ÖYD'nin özelliklerine, öncüllerine ve örgüt açısından yararlarına odaklanan bir yaklaşım olmadığından, siyasal felsefeye dayalı ve yurttaşlığı örgütsel düzeye uyarlayan bir yaklaşım olarak okulların kalitesinin ve etkinliğinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda örgütsel yurttaşlık sisteminin kuramsal açıdan geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi amacına yönelik olarak araştırmaların sürdürülmesi gerekmektedir.

### **Kaynakça**

DiPaola,M.F- Tarter,J.- Hoy,W.K (2004). Measuring organizational citizenship of schools: the ocb scale the ocb scale. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.) *Educational Leadership and Reform* (pp. 319-342).

- Graham, J. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Harber,(C.1997) School effectiveness and education for democracy and non-violence.01.10.2011 tarihinde <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0011/001112/111227eo.pdf/2007> adresinden erişildi.
- Lezotte, L.(1991) *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*. Effective Schools Products, Ltd., Okemos, MI.
- Lezotte, L. (2001). Revolutionary and evolutionary: the effective schools movement 05.04.2010 tarihinde, [www.effectiveschools.com/downloads/RevEv.pdf](http://www.effectiveschools.com/downloads/RevEv.pdf) adresinden erişildi.
- Lyons,J.E; Algozzine, B. (2006) Perceptions of the Impact of Accountability on the Role of Principals. *Education Policy Analysis Archives*, 14(16). Retrieved [14.06.2010] from <http://epaa.asu.edu/epaa/v14n16/>.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Podunavac, M (1999). The principles of citizenship and pluralism in identity in *Models of Identities in Post-communist Societies; Yugoslav Philosophical Studies*, I, Zagorka Golubovic and George F. McLean, eds. ISBN 1-56518-127-1 (paper). 1999.
- Popham, J. W. (1999). Why standardized tests don't measure educational quality. *Educational Leadership*, 56(6), 8-15.
- Sullivan, E. (2003). *Civil Society and School Accountability:A Human Rights Approach to Parent and Community Participation in NYC Schools*. New York Center for Economic and Social Rights. New York
- Turner, B.S. (1990). Outline of a theory of citizenship. *Sociology*, 24(2), 189-217.
- Wallerstein, I. (1999). *The End of the World As We Know It: Social Science for the Twenty-first Century*. University of Minnesota Press. Minneapolis
- Vanyperen, N.W., van den Berg, A.E. & Willering,M.C. (1999). Toward a beter understanding of the link between participation in

decision-making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 377-392.

Yaylacı, A.F. (2004). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara