

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin demografik özelliklere göre incelenmesi

Tuncay Yavuz Özdemir

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ, Türkiye,
tyozdemir@firat.edu.tr, orcid.org/0000-0001-6474-5915

Mustafa Orhan

Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Erzurum, Türkiye,
mustafaorhan2525@hotmail.com, orcid.org/0000-0002-6254-6733

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilkökuller ve ortaokuller öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerini demografik değişkenler bağlamında belirlemektir. Bu amaçla 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesinde görevli 312 ilkökuller ve ortaokuller öğretmenine basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlanması ile geçerlik ve güvenilirliği Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık ölçeği, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır. Verilerle ilgili frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, tablolar halinde sunulmuştur. Belirlenen değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşler arasındaki farklılaşmaların tespitinde ikili karşılaştırmalar için bağımsız gruplar t testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında varyans analizi yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının "katılıyorum" düzeylerinde olduğu belirlenmiştir. Örnekleme alınan öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı; okul türü değişkenine göre ilkökuller lehine branş değişkenine göre sınıf öğretmenleri lehine anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Vatandaşlık, Örgütsel vatandaşlık, Öğretmen,

The analysis of teacher's opinions of organizational citizenship by demographic characteristics

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the opinions of elementary and secondary school teachers regarding organizational citizenship behavior in the context of demographic variables. For this purpose 312 primary and secondary school teachers in Yakutiye district of Erzurum province were reached by simple random sampling method in 2016-2017 academic year. Research is in the screening model. The validity and reliability of the Turkish version of the study developed by DiPaola, Tarter and Hoy (2005) in the study were used as data collection tools by Taştan and Yılmaz (2008). SPSS 22.0 package program was used for analysis of the obtained data. The frequencies, percentages, arithmetic mean and standard deviation values of the data are calculated and presented in tabular form. Independent groups t test was used for binary comparisons and variance analysis was used for comparing two groups in order to determine the differences between opinions on organizational citizenship behaviors with determined variables. In the survey, it was determined that teachers' organizational citizenship behaviours were generally at "agree" levels. There was no significant difference in the opinions of sampled teachers according to gender variables; it was found that there were significant differences in favor of class teachers according to the school type variable according to the branch school variable in favor of primary school.

Keywords: Citizenship, Organizational citizenship, Teacher,

Atf: Özdemir, T.Y., Orhan, M., (2017). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık görüşlerinin demografik özelliklere göre incelenmesi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 1(1), 26-39

GİRİŞ

İşgörenler, örgütsel amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda zaman ve emeklerini örgütlerinin kendilerine sağlayacağı maaş, kariyer, yükselme olanağı gibi maddi ve manevi kazanımlarla takas etme durumundadırlar. İşgörenlerin zaman ve emekleriyle örgütlerinin kendilerine sağlayacağı kazanımları satın almalarının yanında, onların herhangi bir karşılık beklemeden örgütlerinin geleceği için gerçekleştirdiği fazladan davranışlar da söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin gönüllü olarak gerçekleştirdiği ve sorumluluklarının ötesinde olan bu gönüllü davranışlar, onların bir yere ait olma durumunu açıklayan, hem haklar hem de sorumlulukları ifade eden vatandaşlık tanımının (Graham, 1991) ötesinde olan örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmadan samimi duygularıyla, isteyerek sergilediği (Sezgin, 2005), resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve örgütün etkin işleyişindeki toplu teşvikleri içeren isteğe bağlı (Organ, 1988) eylemler olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik sözleşmeyi aşan ve resmi iş beklentilerinin üzerinde çalışanların katkılarıyla sonuçlanabilecek bir çalışan-işveren ilişkisi olan örgütsel vatandaşlık davranışları (Ryan, 2001) formal iş tanımlarının, belirlenmiş rol ve beklentilerin sınırları dışında işgörenlerin örgütlerine katkıda bulunmak için gösterdikleri fazladan davranışlardır (Karaman ve Aylan, 2012). Bu davranışları sergileyen birey, örgütteki diğer işgörenlerin performansına daha fazla katkıda bulunmaktadır (Smith, Organ ve Near, 1983).

Örgütte işgörenler, üyeliklerini sürdürmek için mümkün olan en az şeyi yapan minimalistlerden, beklentilerin ötesine geçerek örgütün etkin çalışmasını teşvik etmek veya başkalarına fayda sağlamak için ekstra rol yapma davranışına kadar geniş bir yelpazede davranışlar sergilemektedirler (Turnipseed, 2002). Bu nedenle işgörenlerin örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için, kendilerine verilen rutin görevlerin ötesinde, fazladan davranış sergilemeleri örgütsel vatandaşlık açısından önemlidir (Gürbüz, 2013).

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceleyen çalışmalarda örgütsel vatandaşlığın; rol üstü - fazladan rol davranışı, prososyal davranış, kendiliğinden davranış ve kuramsal-bağlamsal performans kavramlarıyla benzer anlamda kullanıldığı görülmüştür (Gürbüz, 2006).

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlıkla benzer anlamda kullanılan kavramlar şu şekilde açıklanmaktadır:

Ekstra (rol üstü-fazladan) rol davranışları: Ekstra rol davranışları örgüte ilişkin vatandaşlık hislerinden kaynaklanmakta, resmi gereklilik olmaksızın örgüt adına gerçekleştirilen eylemler olmaktadır (Burns ve Collins, 1995).

Prososyal (Prosocial) davranışlar: Prososyal davranışlar işgörenlerin, kendileri için belirlenen örgüt içi rollerini gerçekleştirirken etkileşimde oldukları işgören, grup veya örgüt içi huzuru sağlamak için sergiledikleri davranışlar (Özdevecioğlu, 2009) olup, genel olarak diğerlerine yardım etme eksenindeki davranışların örgüte ve örgütteki diğer işgörene yardımcı olabilecek davranışlar şeklinde yansımadır (Zengin, 2011).

Kendiliğinden (Spontaneous) davranışlar: Gönüllü olarak gerçekleştirilen ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan ekstra rol davranışlarıdır (George ve Brief, 1992).

Kurumsal-bağlamsal (Contextual) faaliyetler: Görevlerin başarılması için örgütteki diğer işgörene yardımcı, işbirliğini ve resmi olarak mesleğin bir parçası olmayan görev faaliyetlerinin gönüllü olarak gerçekleştirilmesini içerir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ (1988)'ın, beş boyutlu sınıflandırması esas alınmıştır. Bu boyutlar şunlardır:

Özgecilik: Örgütteki işgörenin diğer işgörene işini tamamlayabilmesine ve başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesine yardım etmesidir (Gök, 2007).

Vicdanlılık: Zamanın etkili kullanımı ve asgari beklentilerin ötesine geçerek hem birey hem de grup etkililiğinin artırılmasıdır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Sportmenlik: Örgütteki huzur ve barış ortamının oluşturulmasıyla birlikte işgören performansına da katkısı olan hoşgörü ve katlanabilme temelinde dayalı davranışlar (Doğrul, 2013) olup, başkaları tarafından uygulanan küçük rahatsızlıklara katlanma veya önerileri reddedildiğinde kötü duygularını sergilemekten kaçınarak olumlu zihniyetin sürdürülmesini (Allison, Voss ve Dryer, 2001) ifade eder.

Nezakat: Örgüt içerisindeki işbölümünün sonucu olarak birbirlerine karşılıklı bağlılıkları olan işgörenler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Önceden haberdar etme, hatırlatma, gerekli bilgileri aktarma sayesinde zamanın ve imkanların verimli kullanılmasına, problemlerin önlenmesine yardımcı olmaktır (DiPaola ve Hoy, 2005).

Sivil Erdem: Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılık veya makro seviyede ilgi (Artan, 2009) olup, kurullarda hizmet etmeyi ve faaliyetlerine gönüllü olarak katılmayı ifade eder (DiPaola ve Hoy, 2005).

İşgören gerek iş arkadaşının yükünü hafifleterek gerekse de örgüt içerisindeki sorunlara çözüm önerisi sunarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyebilir (Büyüközkan, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş arkadaşlarına, yöneticilere ve örgüte gönüllü yardımcı olma davranışlarını içerir. Bunlar arasında örgüte yeni katılan işgörenlere yardım etmek, iş arkadaşlarının haklarını kötüye kullanmamak, ilave molalar almamak, şirket toplantılarına düzenli katılmak, başkalarıyla birlikte çalışırken ortaya çıkan küçük zorluklara katlanmak (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997) gibi davranışlar bulunmaktadır. Aynı zamanda, işgörenin kendisinden istenmediği halde iş çıkışında ofisinde kalarak işini tamamlaması, işini yapmakta zorlanan mesai arkadaşına gönüllü olarak yardım etmesi de örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları örgütsel bağlılığı sağlamakta, onlara sorumluluk duygusu kazandırmakta, bilgi ve deneyimlerin meslektaşlarla paylaşılmasına olanak vermektedir (Zengin, 2011). Yine hizmet kalitesini, örgüt verimini ve örgüt, birey, grup etkinliğini artırmakta, masrafları azaltmakta, örgütün işgücünü çekme ve elinde tutma yeteneğine katkıda bulunmaktadır (Polat, 2007). Aynı zamanda, grup üyelerine yardımcı olma, gönüllü olarak ekstra görevlere talip olma, gereksiz çatışmalardan kaçınma, örgüt kurallarına ve birlik ruhuna uyma, örgütteki geçici sıkıntılardan sorun üretmeme, işleri kolaylaştırma gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen işgörenlere sahip olmak, örgütlere insan kaynağı yönünden önemli rekabet avantajı sağlayabilir (Gürbüz, 2013).

Günümüz örgütleri, işlerini içtenlikle yapan, gözetim ve denetim yapılmadığında dahi kurallara uyan, diğer işgörenlere gönüllü olarak yardım eden, herhangi bir zorunluluk olmadığı halde ekstra görevler alan, örgüt sırlarını saklamada özen gösteren işgörenlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008). Yukarıda belirtilen unsurların her biri örgütsel vatandaşlık davranışlarına birer örnektir. Okullardaki örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmenlerin içerisinde çoğunlukla yer aldığı önemli bir eğitim içeriğini ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyen öğretmenler;

Yenilikçi önerilerde bulunmakta,

Ders dışı etkinliklere gönüllü destek vermekte,

Yeni kurullarda görev almak için gönüllü olmakta,

Kendilerine ait zamanlarda öğrencilere yardımcı olmakta,

Gerektiğinde okul bitiminden sonra yardımcı olmak için okulda kalmakta,

Okuldaki zamanlarını verimli kullanmakta,

Yeteneklerini-çabalarını öğrencilerin ve okulun başarısı için kullanmaktadırlar (DiPaola ve Hoy, 2005).

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili çalışmalar olarak DiPaola ve Tschannen-Moran (2001), DiPaola ve Hoy (2005), Garg ve Rastogi (2006) tarafından yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık düzeyleri Yaylacı (2004), Sezgin (2005), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), Korkmaz ve Arabacı (2013) tarafından araştırılmıştır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven (Yücel ve Samancı, 2009), tükenmişlik (Büyüközkan, 2012), örgütsel bağlılık (Doğrul, 2013), akademik başarı (Özdevecioğlu, 2003), örgütsel adalet (Yılmaz ve Taşdan, 2009), duygusal bağlılık (Gürbüz, 2006), bürokrasi (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008), problem çözme becerileri (Argon ve Alğan, 2013) gibi değişkenlere göre de incelenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırma, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemeyi ve onların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır;

1. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne düzeyde sahiptir?
2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeyleri ile a) cinsiyet, b) okul türü, c) branş değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

YÖNTEM

Çalışmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel bir çalışma olup, tarama modelindedir. Betimsel araştırmalar, verilen bir durumu olabildiğince tam ve dikkatli bir şekilde tanımlar. Eğitim alanındaki araştırmada, en yaygın betimsel yöntem tarama çalışmasıdır, çünkü araştırmacılar bireylerin, grupların ya da fiziksel ortamların özelliklerini özetler (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016–2017 eğitim öğretim yılında Erzurum ili merkez Yakutiye İlçesi'ndeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit seçkisiz tesadüfi örnekleme yöntemi ile ilkokul ve ortaokullarda görevli 312 öğretmenden oluşmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olasılığı vererek (Arıkan, 2013; Ekiz, 2009) seçilen birimlerin örnekleme alındığı yöntemdir. Temsil edici bir örneklemin seçiminin geçerli ve en iyi yolu seçkisiz örneklemedir. Hiçbir teknik, temsil edici bir örneklem oluşturmayı garanti edemez. Bununla birlikte seçkisiz örnekleme yöntemlerinin temsilliği sağlamada diğerlerinden çok daha güçlü olduğu ifade edilebilir (Büyüköztürk vd., 2016). Tablo 1'de örnekleme yer alan öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımı

Kişisel Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	135	43.3
	Kadın	177	56.7
Okul Türü	İlkokul	134	42.9
	Ortaokul	178	57.1
Branş	Sınıf Öğretmeni	111	35.6
	Sözel Ders Öğr.	135	43.3
	Sayısal Ders Öğr.	66	21.2
TOPLAM		312	100.00

Tablo 1’de görüldüğü üzere görüşlerine başvurulmuş 312 öğretmenin, 135’inin (%43.3) erkek, 177’sinin (%56.7) kadın olduğu, 134’ünün (%42.9) ilkokulda, 178’inin de (%57.1) ortaokulda öğretmenlik yaptıkları belirlenmiştir. 111 öğretmenin (%35,6) sınıf öğretmeni, 135 öğretmenin (%43.3) sözel branşlarda ve 66 öğretmenin de (%21.2) sayısal branşlarda görevli öğretmen olarak görev yaptıkları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini belirlemek amacıyla DiPaola, Tarter ve Hoy (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması ile geçerlik ve güvenilirliği Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık ölçeği, kullanılmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek; “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta derecede katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçeğin orijinal formu tek boyutludur. Mevcut araştırmada elde edilen verilerin güvenilirlik Cronbach Alpha değeri ,89 olduğu belirlenerek, veri setinin yeterli düzeyde güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin Analizi

Örnekleme alınan grupların “kişisel özellikleri” ile ilgili sınıflama türündeki veriler sayı (frekans-f) ve yüzde (%) ile belirlenmiştir. Grupların, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşlerini saptamaya yönelik toplam 12 maddeye verilen cevaplar doğrultusunda frekans, yüzde ve ortalamalar hesaplanarak tablolar oluşturulmuştur. Ortalamaların sözel olarak ifade edilebilmesi için ortalama aralığı hesaplanmış, aşağıdaki puan aralıkları dikkate alınarak istatistik işlemleri yapılmıştır. Ölçekte yer alan maddelere katılımcıların katılma düzeyleri puan aralığı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ortalama puan katılma düzeyi

Verilen Ağırlık	Yerine Getirme Dereceleri	Puan Aralığı
1	Kesinlikle katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 - 2.59
3	Orta derecede katılıyorum	2.60 - 3.39
4	Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Kesinlikle katılıyorum	4.20 - 5.00

Grupların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmış, testler için anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır. Görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunan gruplar ile ilgili bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde çalışmanın amaçları doğrultusunda elde edilen veriler ışığında araştırmanın alt problemlerine ilişkin analiz bulguları sunulmuştur.

Alt Problem 1. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarına ne düzeyde sahiptir?

İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarına $X = 3.73$ ortalamayla “katılıyorum” düzeyinde sahip oldukları belirlenmiştir. Veriler incelendiğinde öğretmenlerin ölçekteki 12 maddeden 11’ine “katılıyorum” birine ise “orta derecede katılıyorum” düzeylerinde görüşlerini belirttikleri görülmüştür. Katılımcı görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo.3 Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeyleri

Sıra	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşler	N	X	SS
1	Öğretmenler kişisel zamanlarında öğrencilere yardımcı olurlar.	312	3.721	.894
2	Öğretmenler ders süresini etkili geçirirler.	312	3.917	.855
3	Öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar.	312	4.035	.897
4	Öğretmenler. okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler.	312	3.564	.939
5	Öğretmenler. müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler.	312	3.481	.931
6	Öğretmenler işe ve toplantılara zamanında gelirler.	312	3.846	.915
7	Öğretmenler. yerlerine gelen öğretmenlere yardımcı olurlar.	312	3.859	.863
8	Öğretmenler derse zamanında girerler ve ders zamanını etkili kullanırlar.	312	3.853	.895
9	Öğretmenler. çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar.	312	3.962	.812
10	Öğretmenler. kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar.	312	2.846	1.137
11	Öğretmenler. okuldaki çalışma kurullarında verimli çalışırlar.	312	3.801	.859
12	Öğretmenler. okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar.	312	3.910	.851

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmen görüşlerinin en yüksek ortalamayla “katılıyorum” düzeyinde ifade ettikleri davranışlar “Öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar” (X= 4.03), “Öğretmenler çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar” (X= 3.96), “Öğretmenler, ders süresini etkili geçirirler” (X= 3.91) ve “Öğretmenler, okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar” (X= 3.91) davranışlarıdır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenleri “Öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar” davranışına (X= 2.84) “orta derecede katılıyorum” düzeyinde, “Öğretmenler, müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler” davranışına (X= 3.48) ve “Öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler” davranışına (X= 3.56) “katılıyorum” düzeyinde en düşük ortalamalarla görüş belirtmişlerdir.

Alt Problem 2. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeyleri ile cinsiyet, okul türü, branş değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

Öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılığı

Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Erkek	135	3.70	0.65			
Kadın	177	3.75	0.57	268.359	-585	.559

Tablo 4'te örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik örnekleme dahil edilen öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri incelendiğinde; erkek öğretmenler X=3.70 ortalama; kadın öğretmenler ise X=3.75 ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde olmak üzere yakın bir ortalamada görüşlerini ifade ettikleri görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı fark olmadığı saptanmıştır (t=-585; p=.559).

Öğretmen görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılığı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılığı

Okul Türü	N	X	SS	Sd	t	p	η^2
İlkokul	134	3.83	0.57				
Ortaokul	178	3.65	0.63	310	2.631	.009*	.022

*p<0.05

Tablo 5'te örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul türü değişkenine göre görüşleri incelendiğinde; ilkökul öğretmenlerinin \bar{X} =3,83; ortaokul öğretmenlerinin ise \bar{X} =3,65 ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde görüşlerini ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre ilkökul

öğretmenleri lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2,631$; $p=,009$). Gözlemlenen bu anlamlı farkın pratikteyse küçük olduğu (Pallant, 2005) söylenebilir ($\eta^2=,022$).

Öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılığı Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılığı

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark**
Gruplar arası	3.599	2	1.799			
Gruplar içi	113.033	309	.366	4.919*	0.008	1-3
Toplam	116.631	311				

(*) $p<0.05$

(**) 1: Sınıf Öğretmeni, 2: Sözel Branş Öğretmeni, 3: Sayısal Branş Öğretmeni

Tablo 6’da örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, branş değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($F=4.919$; $p=,008$). Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin ($X=3.870$) sayısal branşlarda görevli öğretmenlere ($X=3.599$) göre örgütsel vatandaşlık davranışları hakkındaki görüşleri daha olumludur.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Erzurum İli merkez Yakutiye ilçesinde ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 312 öğretmenin görüşleri alınarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleme amaçlı araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Yılmaz ve Taşdan’ın (2009) araştırmalarındaki sonuçla örtüşmektedir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) çalışmalarında ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının “kısmen ve çoğunlukla” düzeylerinde olduğu görülmektedir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin en yüksek ortalamayla “katılıyorum” düzeyinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları; “öğretmenler yeni öğretmenlere yardımcı olurlar”, “öğretmenler çeşitli konular ile ilgili bilgileri meslektaşları ile paylaşırlar”, “öğretmenler, ders süresini etkili geçirirler” ve “öğretmenler, okulu geliştirme yönünde yapıcı önerilerde bulunurlar” davranışlarıdır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin meslektaşlarına yardımcı olma ve kurumlarını geliştirme doğrultusunda çabalarının olduğu ortaya çıkmaktadır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenleri “öğretmenler, kendi işlerine çok fazla zaman ayırırlar” davranışına “orta derecede katılıyorum” düzeyinde, “öğretmenler, müfredat dışı etkinliklere destek olmaya gönüllüdürler” ve “öğretmenler, okulda oluşturulan yeni kurullarda çalışmaya gönüllüdürler” davranışlarına ise “katılıyorum” düzeyinde en düşük ortalamalarla görüş belirtmişlerdir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin kendi işlerine çok fazla zaman ayırmadıklarını düşündükleri ve eğitim-öğretimi zenginleştirecek farklı alanlarda rol üstlenme konusunda istekli olmadıkları söylenebilir. Bu bulguların, Titrek, Bayrakçı ve Zafer’in (2009) araştırmalarındaki bulgularla örtüştüğü belirtilebilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesinde, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları son derece önemlidir. Özdemir’in (2010) çalışmasında algılanan yönetici desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini teşvik noktasında okul yöneticilerinin pozitif tutumu önem kazanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini sağlayacak olumlu bir okul ikliminin oluşturulması noktasında da okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Açık ve sağlıklı iklime sahip okullarda, okul çalışanlarının meslektaşlarıyla birlikte çalışmalarında ve öğrencilerine hizmet noktasında daha

fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenebilir (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001).

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Bu bulguya benzer şekilde Yılmaz ve Taşdan (2009), Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in (2009) ve Aydın'ın (2017) çalışmalarında da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yücel ve Samancı'nın (2009) çalışmalarında ise erkekler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Aynı şekilde Bulut'un (2011) çalışmasında da örgütsel vatandaşlığın centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında erkekler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna karşılık Garg ve Rastogi'nin (2006) çalışmalarında kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Yine Argon ve Alğan'ın (2013) çalışmalarında, örgütsel vatandaşlığın nezaket ve vicdanlılık boyutları ile ölçeğin genelinde kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgular mevcut araştırmanın bulgularıyla örtüşmemiştir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile görev yaptıkları okul türüne göre ilköğretim öğretmenleri lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Gözlemlenen bu anlamlı farkın pratikte küçük olduğu söylenebilir. Korkmaz ve Arabacı'nın (2013) çalışmalarında ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri arasında örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik ve nezaket boyutlarında ilköğretim okulu öğretmenleri lehine anlamlı fark bulunmuştur. Aydın'ın (2017) çalışmasında ise okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Mevcut araştırmada ilköğretim öğretmenlerinin, ortaokul öğretmenlerine göre kurumlarına, diğer çalışanlara ve öğrencilere duygusal yönden daha fazla kendilerini özdeşleştirmiş olmaları farkın nedeni olabilir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile branşları arasında sınıf öğretmenleri lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulguya benzer şekilde Argon ve Alğan'ın (2013) çalışmalarında örgütsel vatandaşlığın fedakarlık, nezaket, üyelik erdemi boyutları ile ölçeğin genelinde, Aydın'ın (2017) çalışmasında ise örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bulut'un (2011) çalışmasında ise örgütsel vatandaşlığın yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında branş öğretmenleri lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna karşılık Yılmaz ve Taşdan'ın (2009) çalışmalarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları ($X=3.60$), diğer öğretmenlerin algıları ($X=3.57$) ile benzer bulunmuştur. Mevcut araştırmada sınıf öğretmenlerinin duygusal olarak kendilerini kurumlarına ve öğrencilerine daha fazla özdeşleştirmeleri farkın sebebi olabilir. Aynı zamanda sınıf öğretmenlerinin öğrencilerin aile hayatları dışında karşılaştıkları ilk formal eğitim kaynakları olmaları dolayısıyla öğrencilerin akademik, sosyal ve kişisel gelişimlerine hayati derecede etki edecek noktada olmaları onları, çevrenin beklentisini karşılama noktasında hem öğrencileri, hem okulları hem de toplum nezdinde önemli bir yere koymaktadır. Sınıf öğretmenlerinin bu beklentiye karşılık verme istekleri de farkın diğer bir sebebi olabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre aşağıdaki öneriler yapılabilir:

Öğretmenlerin okullarını olumlu olarak algılayabilmeleri, kendilerini okullarıyla özdeşleştirebilmeleri ve okulları için fazladan çaba gösterebilmeleri için okul yöneticilerinin eğitim desteği almaları sağlanabilir, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik olumlu tutumları teşvik edilebilir.

Öğretmenlerin fazladan çabalarını ödüllendirecek bir mekanizmanın oluşturulması sağlanabilir. Bu çerçevede ekstra çaba gösteren, farkındalık yaratan öğretmenlerin belirlenerek onlara, okullarına yaptıkları katkılara karşılık maaşla ödüllendirme yapılabilir, uzman öğretmen veya başöğretmen olma fırsatları sunulabilir, okul yöneticilerinin seçiminde bu öğretmenlere öncelik verilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren öğretmenlere akademik gelişim fırsatı sunulabilir, onların çalışma azimlerinden ve yeteneklerinden faydalanılabilir.

Yazar notları

Bu çalışmanın bir bölümü 26-28 Ekim 2017 tarihlerinde Kahramanmaraş'ta gerçekleştirilen III. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

KAYNAKLAR

- Allison, B. J., Voss, R. S., & Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Argon, T. ve Alğan, Y. (2013). İlköğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 142-163.
- Arikan, R. (2013). *Araştırma yöntem ve teknikleri*. Ankara: Nobel.
- Artan, N. (2009). *The effects of work values on organizational citizenship behaviour*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Atındağ İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi SBE, Balıkesir.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bulut, M. Ş. (2011). *İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- Burns, M. B., & Collins, R. W. (1995). Organizational citizenship behavior in the IS context: A research agenda. In *Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems*, (pp. 25-27).
- Büyüközkan, A. S. (2012). *Öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi EBE, Mersin.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*; 88(3), 35-44.
- 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*, Greenwich, CN: Information Age.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Afyonkarahisar.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Yaklaşım, yöntem ve teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, Denizli.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2013). Kişi-örgüt uyumu, sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları. Sığı, Ü. ve Gürbüz, S., *Örgütsel davranış*. İstanbul: Bata Yayınları.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kidwell, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.

- Korkmaz, C. ve Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya İli Örneği). *İlköğretim Online*, 12 (3), 770-783.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington: MA.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası vatandaşlık davranışları: Teorik çerçeve ve bir ölçek geliştirme çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 47-67.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Sydney: Allen and Unwin.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli.
- Ryan, J. J. (2001). Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession. *Journal of business Ethics*, 33(3), 233-244.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its' nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Taştan, M. ve 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). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Yaylacı, A. F. (2004). *İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yurttaşlık davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi SBE, Van.

EXTENDED SUMMARY

The analysis of teacher's opinions of organizational citizenship by demographic characteristics.

Problem Statement

Employees have to swap their time and effort in the direction of organizational goals with financial and spiritual gains such as salary, career, and the possibility of their organizations to provide themselves. Apart from the time and labor of the employees to buy out the benefits that their organization can provide to them, there are also extra behaviors that they do for the future of their organizations that are not expected to receive any benefits. Organizational citizenship behaviors are behaviors exhibited intentionally by the individual with sincere feelings without any external reward expectation (Sezgin, 2005).

Employees in the organization are engaged in a wide range of behaviors ranging from minimalists who do as little as possible to maintain their membership, to extra-role behavior to encourage the organization to work effectively or to benefit others by going beyond expectations (Turnipseed, 2002). For this reason, extra behavioral exhibits are important for organizational citizenship (Gürbüz, 2013), beyond the routine tasks given to them in order to achieve the goals and objectives of the organizations. Today's organizations are in need of more jobs than ever, especially when they do their jobs sincerely, even when they are not supervised and supervised, they help the rules, help voluntarily to other occupations, take extra duties when they are not obliged and care about keeping their organizational secrets (Karaman, Yücel and Dönder, 2008).

Purpose of the Study

This research aims to determine the organizational citizenship levels of primary and secondary school teachers and to determine whether their level of organizational citizenship differ significantly between gender, school type and branch variables.

Methodology

This research is a descriptive study in descriptive screening model. Descriptive research defines a given situation as precisely as possible (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2016). The universe of the research is composed of the teachers working in the official primary and secondary schools in Yakutiye District of Erzurum province in 2016-2017 education year. The sample of the research consists of 312 teachers working in elementary and junior high schools with simple random sampling method. The simple random sampling method is the sampling method of selected units by giving possibility to be equal to each sampling unit (Arıkan, 2013; Ekiz, 2009). The organizational citizenship scale, developed by DiPaola, Tarter and Hoy (2005), adapted from Turkish to validity and reliability by Taştan and Yılmaz (2008), was used to determine organizational citizenship levels of primary and secondary school teachers.

Findings and Discussions

In general, organizational citizenship behavior of primary and secondary school teachers is "I agree". There was no significant difference between the opinions of primary school and secondary school teachers regarding their level of having organizational citizenship behaviors and their genders. There was a significant difference between the opinions of elementary and secondary school teachers about their level of having organizational citizenship behaviors in terms of school types. It may be the case that primary school teachers, according to their secondary school teachers, may be more aware of their institutions, other employees and students than the emotional ones. There was a significant difference in favor of class teachers between the views of primary and secondary school teachers about their level of having organizational citizenship behaviors. It may be because the class teachers are more emotionally aware of their self-identification with their institutions and their students.

Conclusions and Recommendations

According to the results of the research, it is seen that the teachers' general organizational citizenship behavior is in the level of "I agree".

No evidence was found that there was a significant difference in the 95% confidence interval between the views of primary school and secondary school teachers on their level of having organizational citizenship behavior and their gender.

A significant difference was found in favor of elementary school teachers between the views of the primary and secondary school teachers about their level of having organizational citizenship behaviors in terms of school type.

A significant difference was found between the opinions of primary and middle school teachers about their level of having organizational citizenship behaviors and their branches at .05 level for class teachers.

According to findings from the research, the following suggestions can be made:

1. School administrators can be provided with educational support so as the teachers can positively perceive their schools, identify with schools and give extra effort to their schools. Also school administrators can be encouraged for their positive attitudes towards teachers.

2. Establishing a mechanism may be beneficial to reward teachers for their extra efforts. Teachers who make extra efforts in this framework can be identified and given them the opportunity to be rewarded in salaries for their contributions to their schools, opportunities to become expert teachers or head teachers, and these teachers can be given priority in the selection of school administrators.

3. Teachers who demonstrate organizational citizenship behaviors can be offered academic development opportunities, and their work commitments and skills can be utilized.