

Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algıları Arasındaki İlişki¹

Ramazan ERTÜRK²

Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcı olup olmadığını belirlemektir. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Bolu il merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 425 öğretmen oluşturmuş olup 316 öğretmenden dönüt sağlanmıştır. Araştırmanın verileri hizmetkâr okul liderliği ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik analizler kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları geliştirme boyutunda düşük düzeyde; ölçek toplam puanı ile hizmet anlayışı ve yönetim becerisi boyutlarında orta düzeyde; iletişim ve dürüstlük boyutlarında yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki; hizmetkâr okul liderliğinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine önemli bir yordayıcı olan hizmetkâr okul liderliğinin öğretmenler tarafından orta ve düşük düzeyde algılanması dikkat edilmesi gereken bir durum olup okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesi, hizmet etme ve yönetim becerisi konularında yeterliliklerinin sorgulanmasını da gerektirmektedir.

Anahtar sözcükler: *Liderlik, hizmetkâr okul liderliği, örgütsel vatandaşlık, öğretmen, okul yöneticisi.*

The Relationship Between School Administrators' Servant Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship

Abstract

The aim of this study is to determine whether school administrators' servant leadership behaviors are a significant predictor of teachers' organizational citizenship behaviors. The research was designed in relational screening model. The study population of the research consisted of 425 teachers working in primary schools in Bolu city center, and feedback was obtained from 316 teachers. The data of the study were collected using servant school leadership and organizational citizenship scales. Parametric analyzes were used because the data showed a normal distribution. According to the findings of the study, in line with the opinions of the teachers, the school administrators' servant school leadership behaviors were developed at a low level; medium level in terms of scale total score and service understanding and management skills; communication and honesty dimensions were determined at high levels. It has been determined that teachers' organizational citizenship perceptions are at a high level. A high level of positive correlation between school administrators' servant

¹ Bu araştırma, 23-28 Ağustos 2021 tarihlerinde çevrimiçi olarak düzenlenen Profesyonel Eğitim Konferansında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Milli Eğitim Bakanlığı, koroglu522@hotmail.com, 0000-0002-8140-0895

school leadership behaviors and teachers' perceptions of organizational citizenship; It was determined that servant school leadership was a significant predictor of teachers' perceptions of organizational citizenship. The medium and low perception of servant school leadership by teachers, which is an important predictor of teachers' organizational citizenship behavior, is a situation that needs attention, and it also requires questioning the competence of school administrators in terms of teacher development, serving and management skills.

Keywords: *Leadership, servant school leadership, organizational citizenship, teacher, school administrator.*

Giriş

21. yüzyılda artık otoriter yönetim anlayışı yerini çalışanlarla etkileşim içinde olan, onların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye çalışan, çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip karşılamaya çalışan, çalışanların amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştirerek onların amaçlarına ulaşmalarını isteyen bir anlayışa bırakmıştır. Bu anlayış, okullarda da kendini göstermekte ve hizmetkâr okul liderliğini ön plana çıkarmaktadır. Okul yöneticisinin hizmet anlayışı, öğretmenleri geliştirme için çaba göstermesi, okulda sağlıklı ve olumlu bir iletişim ortamı oluşturması, dürüst olması ve yeterli düzeyde yönetim becerisine sahip olması öğretmenlerin daha çok çaba göstermelerini sağlayacaktır. Ayrıca iletişim ve etkileşimin oldukça önemli olduğu okullarda odak noktası çalışan olan hizmetkar liderliğin etkili olması beklenmektedir. Eğitim öğretim faaliyetleri ne kadar planlı yapılırsa da her an öğretmenin ekstra etkinlikler düzenleyeceği ekstra görev ve sorumluluk alabileceği durumlar oluşabilmektedir. Emreden ve bu emirlerin mutlak yerine getirilmesini isteyen bir yöneticinin lider yönetici olması zor olacaktır. Çünkü liderliğin temelini ikna etme ve etkileme oluşturmaktadır. Yöneticiler öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayan, öğretmenlerle etkili bir iletişim kurarak onların motivasyon düzeylerini artırmayı amaç haline getiren, öğretmenlerin başarısını önemseyen, kişisel çıkarlarını arka planda tutan okul liderleri olmalıdırlar. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik iyileşmeler, toplumların mevcut kültürel yapısını değişime uğratmıştır. Değişime uğrayan unsurlardan etkilenen kuşakların zaman içerisinde farklılaşan özellikleri, örgüt bünyesinde çalışan-yönetici ilişkilerinde hissedilmeye başlanmış ve lider üye etkileşimi de söz konusu durumdan etkilenmiştir. Bu anlamda çağın gereksinimlerine en uygun liderlik anlayışı arayışına girilmiş ve bu boşluk "Hizmetkâr Liderlik" anlayışı ile doldurulmaya çalışılmıştır (Tuğyan, 2017). Dolayısıyla okullarda stratejik ve merkezi bir konumda olan öğretmenlerin resmi görevlerinin yanında ekstra rol sergilemelerinde okul yöneticilerinin hizmetkâr yönelimli liderlik davranışlarının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Hizmetkâr liderlik teorisini "*Lider Olarak Hizmetkârlık*" başlıklı makalesinde literatüre kazandıran Greenleaf (1970; Akt. Dal ve Çorbacıoğlu, 2014), kavramsal açıdan hizmetkâr liderlik kavramını kullanan ilk araştırmacıdır (Joseph ve Winston, 2005). Lider olarak içten gelen bir görev bilinciyle çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve teşvik edilmeleri amacıyla çalışanlara şans verilmesi gerekliliğine olan inançla birlikte ortaya çıkan (Öter ve Dağlı, 2020) hizmetkâr liderlikte hizmetkârlık ve liderlik uyum içerisinde (Greenleaf, 2002). Hizmetkar liderlik anlayışı, egoizm ve kendini beğenmişliğin yerine diğerlerine hizmet etmeyi temel alan farklı bir vizyonu yücelterek (Taylor, 2002) ortak iyilik ve hedefler ulaşmayı ve çalışanların gelişiminin sağlanmasına odaklanmakta (Page ve Wong, 2000), çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasının yanında sürdürülebilir bir örgütsel geleceğin üst yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu özümseyerek

yöneticiliğe sorumluluğa vurgu yapmaktadır (Taylor & Pearse, 2009). Çalışanların en iyi yönlerini ortaya çıkarmaya çalışan hizmetkar liderler çalışanlarla etkili bir iletişim kurarak onların arzu, ihtiyaç, amaç ve yeteneklerini belirleyerek potansiyellerini ortaya çıkarmaları için çalışanları destekler ve onların özgüvenlerinin yükselmesini sağlamaktadır (Liden, Wayne, Zhao ve Henderson, 2008). Bu paradigma ile hizmetkar liderlik, liderlerin konuları diğerlerini bakış açısı ile ele almasını ve liderin kendisini diğerlerine adanmasını, "ben" yerine "sen" veya "biz" kavramlarını önemsemeyi gerektirmektedir (Fındıkçı, 2009). Hizmet etmeyi benimsemiş bireylere ve örgütlere hizmeti yaymada öncü olan (Hill, 2008) hizmetkar lider, güçlü bir yeteneğe sahiptir ve bu yeteneklerinin birleştirebilen (Trompenaars ve Voerman, 2009) kendi çıkarlarını arka planda tutarak çalışanların çıkarlarını ve iyiliğini ön planda tutan benlik çıkmazında kurtulmuş, alçak gönüllü, sevgi dolu ve ahlak sahibidir (Patterson, 2003). Hizmetkâr liderler, çalışanların kendisini memnun etmelerini beklemeksizin onların memnun olmalarını sağlamak ve çalışanların yaşamlarında farklılık oluşturmaya çalışmaktadırlar (Vinod ve Sudhakar, 2011).

Hizmetkâr liderler örgütün karşılaştığı zor durumlarda sorumluluk alır, yapıcı eleştiriyi kabul eder ve çalışanlarında bu bilinci uyandırmaya çalışırlar. Yaşanan olumsuz durumları erdemle bertaraf ederek savuşturabilir, kin gütmeyen ve yapıcı olurlar. Kendi başarılarından çok çalışanların başarılarını ön plana çıkarır takdir beklemezler. Çalışanların kendilerini gösterebilmesi için fırsat verirler ve gerekirse kendilerini geri planda tutarlar (Tuğyan, 2017). Hizmetkar liderler koşulsuz sever, takipçilerini gerçekten takdir eder ve çalışanlarını önemser (Russell, 2001; Russell ve Stone, 2002). Hizmetkar liderin kişisel değerlerinden ya da erdemlerinden kaynaklanan bu sevgiyle hizmetkar liderler umut ve cesaret verir. Ayrıca hizmetkar lider, insanlara saygı duymayı ve onları onurlandırmayı amaçlar (Patterson, 2003).

Hizmetkâr liderlik araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır. Laub (1999) insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik oluşturma, otantik tavır sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşmak; Patterson (2003), etik ve ahlaki boyutları ile incelemiş, erdemli yöneticinin iyi ahlaklı ve ahlaki mükemmeliyet sahibi olduğunu belirtmiş ve sevgiyi kanıtlama, alçak gönüllülük, fedakârlık, vizyonerlik, güven, güçlendirme ve hizmet etme; Page ve Wong (2000) güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık, çalışanlara hizmet etme, ilham veren liderlik, içten ve katılımcı liderlik, vizyonerlik ve dürüstlük; Barbuto ve Wheeler (2006) fedakârlık, karşılıksız iyilik yapma, ikna etme becerisi, hikmet ve örgütsel yönetim becerileri; Ekinci (2015), empati, özgecil davranışlar, alçak gönüllülük, adalet ve dürüstlük; Öter ve Dağlı (2020), hizmet anlayışı, geliştirme, iletişim, dürüstlük ve yönetim becerisi olarak boyutlandırmıştır. Bu çalışmada hizmetkâr okul liderliği Öter ve Dağlı'nın (2020) boyutlandığı şekilde ele alınmıştır.

Hizmetkâr liderin takipçileri, herkesin iyiliği için görevlerini başarmak ve hedeflerine ulaşmak isterler; hizmetkar lider de bu süreçte öncelikli olarak takipçilerinin gelişimlerine ve iyilik hallerine yatırım yaparak onlara hizmet etmektedir (Page ve Wong, 2000). Samimi olarak takipçilerine hizmet etmeye odaklanmış olan (Greenleaf, 1977; Stone vd., 2004) hizmetkar liderler adanmış oldukları ve güvenilir oldukları için takipçileri tarafından destek görürler (Greenleaf, 1998). Bu da takipçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bir ortam hazırlar. Eğer herhangi bir sebeple amaçlara ulaşamıyorsa, bir başka ifadeyle takipçinin çalıştığı pozisyon yeteneklerine uymuyorsa hizmetkar lider insani bir şekilde nazikçe o çalışanı farklı bir yöne yönlendirip yeteneklerini kullanılmayı başarabilmelidir (Vinod ve Sudhakar, 2011). Hizmetkâr liderlik anlayışı ile yönetilen okullarda bencilliğin yerini, başkalarına faydalı olmak ve gönüllü fedakârlıkta bulunmak

alır. Böylece herkes zamanını, daha çok eğitimsel hedeflere yönelik faaliyetlere ayırır. Okuldaki tüm çalışanlar, sahip oldukları okul gelişimine destek olma tutkusunu diğer tüm ihtiyaçların önünde tutarak okulun hedefleri için gönülden çalışırlar (Hardin, 2003). Bu bağlamda çalışanların resmi görevleri dışında ekstra davranış sergilemelerinde yöneticilerin hizmetkâr liderlikleri oldukça önem taşımaktadır. Okullarda yapılması planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde öğretmenlerin görevleri dışında davranış sergilemeleri gerekebilmektedir. Çünkü farklı bilgi, beceri, yetenek ve özellikle sahip olan öğrencilerin bulunduğu okullarda standart eğitim öğretim faaliyetlerin uygulanması öğrenci başarısını ve öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkarılmasını ve yeteneklerinin geliştirilmesini engelleyebilir. Bu anlamda farklı özellikler bulunan öğrenciler için farklı ve ek etkinlikleri yerine getirilmesi ortaya çıkmaktadır Bu durum öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerekli kılmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık; günümüzdeki rekabet odaklı çalışma platformunda iş görenlerden yalnızca formel iş tanımları içerisinde bulunan görevleri yapmaları örgütlerin ayakta durabilmeleri için yeterli değildir. Bu anlamda örgütlerin başarıyı elde etmelerinin iş görenlerin formel görev tanımlarının ötesinde kalan ve gönüllülüğe dayalı davranışlar göstermelerine bağlı olduğu söylenebilir. Belirtilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Karaman ve Aylan, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların temeli Barnard (1938), Katz ve Khan (1966)'ın araştırmalarına dayanmaktadır. Fakat örgütsel vatandaşlık kavramı ilk kez Bateman ve Organ (1983) tarafından ifade edilmiş olup, Organ (1988) tarafından boyutlandırılmış ve kavramsallaştırılmıştır (Çelik ve Üstüner, 2020).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgüt tarafından belirlenen biçimsel zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması (Greenberg ve Baron, 2000), örgütün beklentisinin üstünde resmi görevleri dışında ekstra rol performansı (Kumari ve Thapliyal, 2017), iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen, biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000), örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkı sunarak örgüte ait hedeflerin gerçekleştirilmesi için yardım eden bireysel davranışlardır (Lievens ve Anseel, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışları ortadan kaldıran, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştiren, etkili bir eşgüdüm sistemi oluşturma nitelikleriyle örgütün verimliliği ile çalışanların performansını arttırmayı amaçlayan davranışları kapsamaktadır. Bireyler örgüt içi tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan yani kişisel olan faktörlerin yanı sıra, örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamalarına göre oluşturmaktadır (Songür, Basım ve Şeşen, 2008). Çalışanların çalıştıkları veya bağlı oldukları örgütlerde, biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri, hem kendileri hem de örgütleri açısından performansı ve başarıyı artırıcı etkiler yaratmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticilerin işlerini kolaylaştıran gönüllü davranışlardan oluşur. Örgüte yeni katılan bireylerin adaptasyonu, çalışma saatlerine uygun olarak mola verme, toplantılara düzenli olarak iştirak etme, iş ile ilgili gerekli durumlarda fazladan sorumluluk alma ve bir sorunla karşılaşıldığında diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir. Bu davranışların ortak özelliği, gösterilen bu davranışlarla ilgili bireylerin sözleşmelerinde herhangi bir madde olmayışıdır (Acar, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı iş

tanımlarının bir parçası olmamakla birlikte ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir. İsteğe bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı eğitimlerle geliştirilemez. Örgütün işleyişi açısından oldukça önemli olan bu davranışlar çalışanın inisiyatifine bağlı olarak sınırı belli olmayan insancıl değerlerden oluşmaktadır (Çelik, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlandırmaya yönelik olarak yapılan ilk çalışmada Smith, Organ ve Near (1983) örgütsel vatandaşlık davranışının en az iki ayrı boyut içerdiğini görmüşlerdir. Bu boyutlardan birincisi özgecilik ya da diğerlerini düşünme olarak, ikincisi ise genelleştirilmiş uyum yani şahsi olmayan vicdani vatandaşlık biçimi olarak adlandırılmıştır. Organ (1988) ise ekstra rol davranışları tanımını geliştirmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya koyarak beş boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Bunlar özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir. Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından bu boyutları ölçen bir ölçek geliştirilmiş ve birçok araştırmacı bu ölçeği araştırmalarında kullanmıştır (Akt. Göksal, 2017).

Özgecilik, Özgecilik çalışanın iş arkadaşlarının kendi işlerinde yaptıkları işlemler ile ilgili olarak kendisinin tercihi ve isteği doğrultusunda yardımda bulunmasını ifade etmektedir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009). Göreve gelemeyen veya o an için derse giremeyecek olan çalışma arkadaşının işini üstlenen bir öğretmenin davranışı bu boyuta örnek verilebilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Vicdanlılık. Çalışanların, iş tanımında yapılmış olan işleri ve rolleriyle ilgili yapması gerekli olanların haricinde, örgütün işleyişinde gönüllü olarak katkı yapmaları (Bolat, Bolat, ve Seymen, 2009), üstlenilen rolün asgari düzeydeki gereklerinin ötesindeki davranışları içeren; iş süresini verimli değerlendirme ve çalışma ortamı için koyulan kurallara bağlı kalma gibi davranışların sergilenmesini esas alır (Şanal, 2013).

Nezaket, bireylerin davranışta bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü hareket etmesi (Allison, Voss ve Dryer, 2001), birbirleriyle etkileşim halinde olan çalışanların, yapılan iş ve alınan kararlarla ilgili birbirlerini haberdar etmeleri şeklinde gelişen olumlu davranışlardır (Demiröz, 2014). Bir eylemi gerçekleşmeden önce bu eylemden etkilenebilecek kişileri önceden haberdar etmek ve düşüncelerini öğrenmek, planlanan çalışmalarını zamanında bildirmek gibi davranışlar nezaket boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Sivil Erdem, örgüt içindeki toplantılara ve tartışmalara katılım sağlamak, örgüt içindeki yenilikleri yakından takip ederek bu kazanımların diğer örgüt üyelerince benimsenmesinde önder olmak, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgili konularda kendi fikrini beyan etmek, bu konular üzerine kafa yormak, bunları diğer çalışanlarla paylaşmak sivil erdem boyutunda tanımlanabilecek davranışlar olarak sıralanabilir (İşbaşı, 2000). Sivil erdem davranışları kişinin kendi grubunu olaylardan haberdar edebilmesi anlamına gelen bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı ve çalışanların diğer çalışanlarla gerekli iletişime girip örgüt içerisindeki değişim ve yenilik çalışmalarına uyum sağlayıcı davranışlarını ifade eden etki uyandırıcı bir sivil erdem davranışı olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir (Graham ve Van Dyne, 2006).

Centilmenlik, çalışanların örgütte yaşanabilecek olumsuzlukları problem etmeme zihniyetleri (Schnake ve Dumler, 2003) karşılaşılan problemlere karşı olumlu bir tutum sergilemeleridir (Gürbüz ve Dikmenli, 2007). Çalışanların gerek yöneticiler ile gerekse diğer çalışanlarla aralarındaki rahatsızlık ve zorluklara hoşgörü göstermesini ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmasını ifade eder. Bu boyut iş sürecinde

gerçekleşen rahatsızlık ve zorlama konusunda duyarlı olma, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif kalabilmek, farklı düşüncede olanlara saygı gösterme, grup çalışmalarında istekli olma gibi eylemleri kapsamaktadır. (Demirel, Seçkin, Özçınar, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kaynaklarının korunması, örgüt içi iletişimin artırılması ve ortaya konan çıktının artırılması gibi konularda yardımcıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte mevcut vakit ve enerjinin, doğru zamanda doğru yöne kanalize edilmesini sağlayarak, örgüt açısından önemli bir tasarruf ve karlılık sağlar. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın görüldüğü örgütlerde işi bırakma niyeti, başkalarına iş yıkma davranışı ve göreve devamsızlık yapma gibi durumlar daha az görülmektedir (Polat, 2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticilerin performansını arttırabilir, diğer çalışanların üretkenliğini geliştirir, örgütteki grupların hem kendi içinde hem de diğer gruplarla olan uyumunu geliştirerek verimliliği arttırır. Kaynakların daha verimli kullanılmasına fırsat sunan örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetsel işler için duyulan kaynak ihtiyacını azaltır. Örgütte daha nitelikli, çalışanların çalışmak ve kalmak isteyeceği arzu edilebilir bir ortam yaratır. Örgütsel verimliliğin devamlılığını sağlar. Örgütün çevredeki değişimlere uyum sağlama becerisini geliştirir (Podsakoff vd., 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, okullarda daha hassas ve önemli bir konudur. Okullarının gelecekteki insan kaynaklarının eğitimindeki ve ülkelerin kapsamlı gelişimindeki rolü, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip öğretmenlerin gerekliliğinin temel nedenidir (Oplatka, 2009). Öğretmenler çoğunlukla öğrencilerin başarısı için fazladan çaba harcamakta, bazen hafta sonlarında öğrencilere akademik anlamda destek olmakta, görev tanımlarında belirtilmese de görevine yeni başlayan meslektaşına elinden geldiği kadar yardım etmektedirler. Öğretmenlerin bu davranışları örgütsel vatandaşlıkla ilgili olup okullardaki verimliliği ve başarıyı arttırmaktadır (Balci, Baltacı, Fiden, Cereci ve Acar, 2012). Çalışanlara gerçek anlamda tatmin olmalarını sağlayabilecek görevler verildiğinde ya da kendilerine ilham veren liderlere sahip olduklarında ve bunların bir sonucu olarak da işlerinden memnuniyet duyan ve örgütlerine karşı bağlılık duygusu ile hareket eden bireyler büyük ihtimalle resmi iş gereklerinin ötesinde davranışlar sergilemeye başlayacaklardır (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002).

Eğitim öğretim faaliyetlerinde önemli bir noktada bulunan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri bir anlamda onların yöneticiler tarafından etkilenmesine bağlıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin hizmet yönelimli davranışları öğretmenleri etkileyecek ve onların resmi görevlerinin yanında daha çok görev üstlenip sorumluluk almalarını sağlayacaktır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyeceği düşünülmekte olup etkisinin belirlenmesi hem yönetim literatürüne hem de uygulayıcılara sağlayacağı katkının önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca alanyazın incelendiğinde hizmetkâr liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların (Vondey, 2010; Dinçer ve Öksüz, 2011; Güçel ve Begeç, 2012; Sanı vd., 2013; Koç ve Özyılmaz, 2020) özellikle eğitim örgütlerinde sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu anlamda bu araştırmada okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarına ve örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları ne düzeydedir?

2- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3- Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarına ilişkin algıları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları, Ertürk ve Akgün, 2021) hizmetkâr okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerindeki yordayıcılık gücünü ortaya koymak üzere ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini Bolu il merkezinde bulunan 25 ilkokulda görev yapan toplam 550 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşılması hedeflendiğinden örneklem alınmamıştır. Ancak araştırmada kabul edilebilir öğretmen sayısına ulaşmak için Ural ve Kılıç (2005)'in belirttiği evren ve örneklem büyüklükleri dikkate alınarak merkez ilçede bulunan 25 ilkokulda çalışan 550 öğretmenden en az 226 öğretmene ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışma evrenini temsil eden 316 öğretmenden geçerli veri sağlanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Hizmetkâr Okul Liderliği Ölçeği;

Öter ve Dağlı (2020) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, beş boyuttan ve 35 maddeden oluşmaktadır. Hizmet anlayışı boyutu 6; geliştirme boyutu 7; iletişim boyutu 6; dürüstlük boyutu 10; yönetim becerisi boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Hiç Katılmıyorum (1) Çok az Katılıyorum (2) Orta Düzeyde Katılıyorum (3) Büyük Oranda Katılıyorum (4) Tamamen Katılıyorum şeklinde beşli Likert tarzda düzenlenmiştir. Öter ve Dağlı (2020) güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ölçek genelinde .97; hizmet anlayışı boyutunda .89; geliştirme boyutunda .90; iletişim boyutuna .90; dürüstlük boyutunda .92; yönetim becerisi boyutunda .87 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ölçek genelinde .93; hizmet anlayışı boyutunda .92; geliştirme boyutunda .94; iletişim boyutuna .93; dürüstlük boyutunda .91; yönetim becerisi boyutunda .93 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin toplam puanında ve boyutlarında güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği;

DiPaola, Tarter ve Hoy'un (2005) geliştirmiş olduğu ölçeğin Türkçe uyarlamasını Taşdan ve Yılmaz (2008) yapmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek tek boyutludur. Beşli Likert tarzda oluşturulan ölçek, 1.00-2.60 Düşük; 2.61-3.40 Orta; 3.41-5,00 Yüksek şeklinde değerlendirilmektedir (Ertürk, 2018). Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından ölçeğin güvenilirliğine yönelik yapılan Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı .87 olarak saptanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .88 olarak tespit edilmiş olup ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi

Verilerin normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiş verilerin ($p>.05$) normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmış olup okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını belirlemede ortalama, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını arasındaki ilişkiyi belirlemede pearson momentler çarpımı katsayısı korelasyon analizi, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerindeki etkisini belirlemede basit regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderlik davranışlarına ve örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları, okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki, okul yöneticilerinin hizmetkar okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısına etkisine yönelik elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarına ve örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. *Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlığa Yönelik Algıları*

| Ölçek ve Boyutları | n | \bar{x} | SS |
|---------------------------------|-----|-----------|------|
| Hizmet Anlayışı | 316 | 3.12 | 0.62 |
| Geliştirme | 316 | 2.48 | 0.36 |
| İletişim | 316 | 4.02 | 0.44 |
| Dürüstlük | 316 | 3.94 | 0.52 |
| Yönetim Becerisi | 316 | 2.93 | 0.48 |
| Hizmetkar Okul Liderliği Toplam | 316 | 3.26 | 0.40 |
| Örgütsel Vatandaşlık | 316 | 4.15 | 0.63 |

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları geliştirme boyutunda ($\bar{x}=2.48$) düşük düzeyde; hizmetkar okul liderliği ölçeği toplam puanı ($\bar{x}=3.26$) ile hizmet anlayışı ($\bar{x}=3.12$) ve yönetim becerisi ($\bar{x}=2.93$) boyutlarında orta düzeyde; iletişim ($\bar{x}=4.02$) ve dürüstlük ($\bar{x}=3.94$) boyutlarında yüksek düzeyde saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ($\bar{x}=4.15$) yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Bu bulgular öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin özellikle geliştirme boyutunda hizmetkar liderlik davranışlarının yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca hizmetkar liderliğin temelini oluşturan hizmet anlayışı ile hizmetkar okul liderliği ölçeği toplam puanı ve yönetim becerisi boyutunda orta düzeyde saptanması da okul yöneticilerinin istenen düzeyde hizmetkar liderlik davranışı sergileyemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak, okul yöneticilerinin okuldaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde ve sağlıklı bir okul kültürü ve ikliminin oluşturulmasında oldukça önemli bir yeri olan

iletişim ve dürüstlük boyutlarında yüksek düzeyde hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeleri olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ve örgütsel vatandaşlığa yönelik algıları arasındaki ilişkiye yönelik pearson korelasyon analizi Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

| Örgütsel Vatandaşlık | | |
|--------------------------|---|--------|
| Hizmet Anlayışı | r | .780** |
| Geliştirme | r | .864** |
| İletişim | r | .713** |
| Dürüstlük | r | .752** |
| Yönetim Becerisi | r | .842** |
| Hizmetkâr Okul Liderliği | r | .781** |
| *p 0.00 | | |

Mutlak değer olarak korelasyon katsayısı 0.71-1.00 arasında yüksek; 0.70-0.31 arasında orta; 0.30-0.00 arasında düşük düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2011).

Tablo 2 'de okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve derecesi verilmiştir. Tablo incelendiğinde; hizmetkar liderlik ölçeği toplam puanı (r=.781; p<0.05) ve hizmet anlayışı (r=.780; p<0.05), geliştirme (r=.864; p<0.05), iletişim (r=.713; p<0.05), dürüstlük (r=.752; p<0.05), yönetim becerisi (r=.842; p<0.05) boyutları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algısına etkisine yönelik regresyon analizi Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Okul Liderliği Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Algısına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | | | |
|--------------------------|----------------------|------|-------|---------|
| | Örgütsel Vatandaşlık | | | |
| Hizmetkâr Okul Liderliği | β | t | p | |
| Sabit | 1,22 | 3,32 | 0.00* | |
| Hizmet Anlayışı | 0.65 | 3.43 | 0.00* | F 84.15 |
| Geliştirme | 1,41 | 3,82 | 0.00* | p 0.00* |
| İletişim | 1.71 | 2.48 | 0.00* | R2 0.88 |
| Dürüstlük | 1,82 | 3,72 | 0.00* | |
| Yönetim Becerisi | 0.67 | 2.86 | 0.00* | |
| Hizmetkâr Okul Liderliği | 1,60 | 2,23 | 0.00* | |

Tablo 3 incelendiğinde; hizmetkâr okul liderliği ölçeği toplam puanının ve alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının (F=84.15; p<0.01) anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr okul liderliği ölçeği toplam puanı ve alt boyutları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarında toplam varyansın % 88'ini (R²=0.88) açıklamaktadır. p değerleri incelendiğinde hizmetkar okul liderliği ölçeği toplam

puanının ve alt boyutlarının her birinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir ($p < 0.01$). Bu bulgular, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışı sergilemeleriyle birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yükseleceği anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Eğitim öğretim faaliyetleri ne kadar planlı yapılırsa yapılsın ekstra görev ve sorumlulukların ortaya çıkması öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerekli kıldığından okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışları sergileyerek öğretmenlerin ortaya çıkan bu görev ve sorumlulukları başarıyla sonuçlandırmalarını sağlayabilir.

Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerinde hizmetkâr okul liderliği anlamlı bir yordayıcıdır. Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları iletişim ve dürüstlük boyutlarında yüksek, hizmet anlayışı ve yönetim becerisi boyutlarında orta, geliştirme boyutunda düşük düzeyde saptanmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenleri karar alma sürecine katması, ortak değerlere dayalı, öğrenme ve gelişmeye teşvik edici bir okul kültürü oluşturabilme, sosyal sorumluluklarını yerine getirme, okul ve öğretmenlerin kazanımlarını dengeleme gibi yönetim becerilerinin orta düzeyde olması; öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasında stratejik bir konumda olan okul yöneticilerinin öğretmenlerde öz denetimin geliştirilmesi, öğretmenlere yetki ve desteğin verilmesi, mesleki gelişme olanak sağlama ve yeni fikirleri destekleme geliştirme anlamında düşük düzeyde liderlik davranışlarının bulunması dikkat çekici ve düşünülmeye gereken bir konudur. Okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarının geliştirme boyutunda düşük düzeyde olması öğretmenlere sağlanacak olan rehberlik hizmeti mesleki gelişimlerini sağlaması açısından istenmeyen bir durum olarak nitelendirilebilir. Çünkü okul yöneticilerinin denetim görevleri de göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sunmak sürekli öğrenmelerini sağlamak için geliştirme anlamında yetkinlik sahibi olmaları ve bu yetkinliklerini davranışa dönüştürmeleri oldukça önemlidir. Çünkü okul müdürlerine verilen ders denetimlerinde, yeterliği olmayan bir okul yöneticisinin denetimi gerçek amacına ulaştırması da beklenemez. Denetim, yönetim gibi uzmanlık isteyen bir alan olup, bu alanda eğitim almış yeterlik sahibi kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin denetim anlamında yeterliklerini olması okul yöneticilerini seçiminde denetim rolleri gereği adaylar bu kapsamda da değerlendirilmelidir (Ertürk ve Argon, 2018). Bu bağlamda denetim sisteminin yapı ve işleyiş bakımından yeniden yapılandırılarak öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasına yönelik rehberlik ve geliştirme çalışmalarına odaklanması iyi olacaktır. Ayrıca hizmet yönelimli liderliğin bireylerin geliştirilmesinde hizmet etmeyi esas alan bir yaklaşım olduğu için ve eğitimin de çocukların geliştirilmesine ve yetiştirilmesine yönelik bir faaliyet olması birlikte düşünüldüğünde, okullardaki sergilenmesi gereken liderlik ile uyumlu olduğu söylenebilir. (Cerit, 2008).

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları yüksek düzeydedir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşan ve bu araştırmanın sonucunu destekleyen araştırmalara (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Cinay, 2015; Bayrak, 2017; Sönmez ve Cemaloğlu, 2017; Akdemir, 2018; Ertürk, 2018; Alarçin, 2020) rastlamak mümkündür. Öğretmenlerin fedakârca rol gereklerinin dışında sergilemiş oldukları davranışların öğrenci başarısına sunmuş olduğu katkı ve öğrencilerin

okula daha fazla bağlanmalarını sağlayan etkili öğretmen davranışları, eğitim öğretim faaliyetlerinin nitelikli olmasında oldukça önem taşımaktadır (Mercan, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışları, diğerlerine yardım etme, örgütü koruma, hafta sonları çalışma, potansiyelinin üzerinde performans gösterme, işte yaşanan olumsuzlukları görmezden gelme, vb. davranışları içermekte (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000) olduğundan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek düzeyde olması olumlu bir durumdur. Çünkü öğretmenlik, yüksek performans gerektiren bir meslek olup sürekli çalışmayı gerektirmektedir. Okulların insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı kurumlar olması dolayısıyla yaşanabilecek sorunların oldukça fazla olması ve öğretmenlerin bu sorunlarla başa çıkmaları, yeteri kadar kaynak sağlanamayan okullarda öğretmenlerin bu durumu sorun yapmaksızın çalışmaları oldukça önemlidir. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek düzeyde olması tüm bu davranışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Ayrıca öğretmenlerin girdikleri dersler için hazırlanmaları, okul içerisindeki vakitlerini iyi değerlendirmeleri, teneffüs süresini aşmamaları, ekstra yükümlülük almaları, işi çok olan dostlarına ve görevde yeni olan öğretmen arkadaşlarına yardımcı olmaları, gelişmeleri izleyip aktarmaları gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri okulun etkililik ve verimlilik düzeyini yükseltir (Karacan, 2017). Örgütsel amaçlara ulaşmada gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarına formal görev tanımında yer verilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliği için oldukça önemlidir (Berber, 2010).

Okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerinde hizmetkar okul liderliğinin anlamlı bir yordayıcı olarak saptanması öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr okul liderliği davranışlarının genel anlamda ve hizmet anlayışı ile yönetim becerisi boyutlarında orta, geliştirme boyutunda düşük düzeyde olması yine önemli bir sonuçtur. Çünkü öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine önemli bir yordayıcı olan hizmetkar okul liderliğinin öğretmenler tarafından orta ve düşük düzeyde algılanması dikkat edilmesi gereken bir durum ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin geliştirilmesi, hizmet etme ve yönetim becerisi konularında yeterliklerinin sorgulanmasını da gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerinin yeterli olmaması, yönetici seçme ve yetiştirme uygulamalarının insan kaynakları yönetiminin önemli ilkelerinden birisi olan yeterlik ilkesine uygun olmamasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Literatürde hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarının yanında (Baytok ve Ergen, 2013; Trong Tuan, 2017) hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılan ve bu araştırmanın sonucunu destekleyen araştırmalara (Ehrhart, 2004; Liden vd., 2008; Walumbwa, Hartnell ve Oke, 2010; Vondey, 2010; Dinçer ve Öksüz, 2011; Güçel ve Begeç, 2012; Amah, 2018; Luu, 2019) rastlamak mümkündür. Belirtilen çalışmalar bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırma sonucuna göre, okul yöneticilerinin öğretmenlerin karar alma sürecine katması, ortak değerlere dayalı, öğrenme ve gelişmeye teşvik edici bir okul kültürü oluşturabilme, sosyal sorumluluklarını yerine getirme, okul ve öğretmenlerin kazanımlarını dengeleme gibi yönetim becerilerinin orta düzeyde olması; öğretmenlerin mesleki gelişmelerinin sağlanmasında stratejik bir konumda olan okul yöneticilerinin öğretmenlerde öz denetimin geliştirilmesi, öğretmenlere yetki ve desteğin verilmesi, mesleki gelişme olanak sağlama ve yeni fikirleri destekleme geliştirme anlamında düşük düzeyde liderlik davranışlarının bulunması dikkat çekici ve düşünülmeye gereken bir konudur. Çünkü yönetim becerisi yeterli düzeyde olmayan bir

yöneticinin öğretmenler arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamada, motivasyon düzeylerini artırmada, sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi oluşturmada, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sunmada ve karara katılımlarını sağlamada yetersiz kalacağı söylenebilir.

Öneriler

Araştırmanın bulguları ve sonuçları çerçevesinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1- Okul yöneticilerinin hizmetkar okul liderliği davranışlarının artırılması için;

a) Geliştirme boyutunda; öğretmenlerin yeni fikirlerini geliştirmeleri için teşvik edebilir, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine fırsat ve destek verebilir, öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapmaları için yetkilendirme yapabilir ve gerekli desteği sağlayabilir.

b) Hizmet anlayışı boyutunda; öğretmenlerin ihtiyaçlarına odaklanabilir, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem vererek öğretmenler bireysel olarak ilgi gösterebilir. Okul vizyonunu belirlerken öğretmenlerin vizyonunu da dikkate alabilir. Güç ve yetkisin öğretmenlerin yararına kullanabilir.

c) Yönetim becerisi boyutunda; öğretmenlerin karar alma sürecine katılımlarını sağlayabilir, okulda öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden ortak değerlere dayalı bir kültür oluşturabilir, sorunların farkında olarak ve bu sorunları öğretmenlerle birlikte çözmeye çalışmalıdır. Okulun sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine önem vermelidir.

2- Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları üzerinde hizmetkar okul liderliğini anlamlı bir yordayıcı olması ve aralarındaki yüksek düzeyde ilişkini varlığı; okul yöneticilerinin hizmetkar okul liderliği davranışlarının öğretmenlerin resmi görevlerini dışında ekstra çaba göstermelerini sağlayacağından okul yöneticilerinin hizmetkar liderliğe yönelik bilgilerinin artırılmasına yönelik çalıştay seminer vb. katılımları sağlanabilir.

3- Okul yöneticilerinin hizmetkar okul liderliği davranışlarının ortaya çıkarılmasına yönelik farklı yöntem ve çalışma evrenini içeren çalışmalar yapılabilir.

4- Yönetici seçme ve yetiştirmede insan kaynakları yönetiminde yeterlik ilkesi uygulanarak önce etkili yönetici ve daha sonra etkili liderler yetiştirilebilir.

Kaynakça

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akdemir, Y. (2018) *Yönetimsel davranış becerileri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alarçin, S. (2020). *Okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Allison, B. J., Voss, R. S. ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.

- Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Amah, O. E. (2018). Determining the antecedents and outcomes of servant leadership. *Journal of General Management*, 43(3), 126-138.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C., ve Acar, A. (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 47-74.
- Barbuto, J. E., ve Wheeler, D.W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group ve Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bayrak, Ö. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baytok, A., ve Ergen, F. D., (2013). Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.
- Berber, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 55, 547-570.
- Cinay, F. (2015) *İlkokul öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, O. T., ve Üstüner, M. (2020). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algıları ile örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 120-135.
- Demirel Y., Seçkin, Z., ve Özçınar M. F., (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 20 (2), 33-48.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, M. K., ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi, Akademia*, 2(2), 2-18.
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship of schools: The OCB scale, in W. Hoy & C. Miskel (Eds.), *Educational Leadership and Reform*, (4), 319-341. Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Ekinci, A. (2015). Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 179(40), 341-360.

- Ertürk, R. (2018). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve duygusal bağlılık algıları arasındaki ilişki*, E. Babaoğlu, E. Kırıl, A. Çilek (E.), *Eğitimden kareler* içinde (24-44). Eyuder Yayınları.
- Ertürk, R., ve Akgün, N. (2021). Teacher perceptions on the concepts of principal and deputy principal. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 8(4), 39-54. <https://dx.doi.org/10.52380/ijpes.2021.8.4.515>.
- Ertürk, R., ve Argon, T. (Aralık, 2018). Okul yöneticilerinin görevlendirmelerinde İKY yeterlik ilkesinin değerlendirilmesi. *Eğitim Yönetimi Forumu Tam Metin Bildiri Kitabı* İçinde (ss.147-177). Eyuder Yayınları.
- Göksal, M. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin beş faktör kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Graham, Jill W., & Van Dyne, Linn (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, *Employ Respons Rights Journal*, DOI 10.1007/s 10672-006-9007.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2000) *Behavior in organizations* (7th Edition). Prentice-Hall, Newjersey.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Fransisco: Berrett Koehler.
- Greenleaf, R. K. (2002). Focus on leadership. L. C. Spears (Ed.). *Essentials of servantleadership* (s. 19-26). New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Güçel, C., ve Begeç, S. (2012). The effect of the servant leadership on organizational citizenship behavior: case study of a university. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(1), 107-116.
- Gürbüz, S., ve Dikmenli, O. (2007). An empirical study on identifying performance appraisal biases in a public organization in Turkey, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 108-138.
- Hardin, F. (2003). *Impacting texas public schools through a student servant leader model: A case study*. (Unpublished doctoral thesis), Texas Tech University, Texas.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Joseph, E. E., ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>.
- Karacan, K. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kumari, P. and Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21.
- Karaaslan, A., Özler, D. E., & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.

- Karaman, K., Yücel, C., & Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(1), 49-74.
- Koç, S., Özyılmaz, A. (2020). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinde proaktif kişiliğin düzenleyici (moderatör) etkisi. D. Balkan (Ed.), *Sosyal bilimler alanında akademik araştırmalar İçinde* (ss.9-24). İzmir: Duvar Yayınları.
- Laub, J. A. (1999), *Assessing the servant organizations: development of the servant organizational leadership assessment (sola) instrument*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. Zhao, H., & Henderson, D. (2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behavior measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.
- Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 406-426.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. (Yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- 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.
- Öter, M. Ö., & Dağlı, A. (2020). Hizmetkâr okul liderliği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 397-423. DOI: 10.26466/opus.749822.
- Page, D., & Wong, P. T. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership, Adjibolosoo, S. (Ed.) içinde, *The human factor in shaping the course of history and development*, Boston, University Press of America.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University. AAT 3082719.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 76-84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145.
- Sanı, Ü., O., F., Çalışkan, C., S., Atan, Ö., ve Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82
- Songür, N. H., Basım, N., ve Çeçen, H. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışında adalet algısının öncüllük rolü. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4), 79-100.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301, <https://doi.org/10.1348/096317903769647184>.
- Sönmez, E., ve Cemaloğlu, N. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki imaj algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(4), 2117-2141.

- Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Taşdan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justicescales'adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(150), 87-96.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *Dissertation Abstracts International*, 63(5), 1661. (Umi No. 3052221).
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2009). *Servant-leadership across cultures: Harnessing the strengths of the world's most powerful management philosophy*. New York: The McGraw- Hill Companies.
- Trong Tuan, L. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>.
- Tuğyan, N. (2017). *Hizmetkâr liderliğin oluşmasında etkili olan unsurların belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* (Yüksek lisans tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vinod, S., & Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership!. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3-27.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.