



**Başvuru Tarihi / Received Date:** 20.12.2022

**Kabul Tarihi / Accepted Date:** 25.04.2023

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**doi:** 10.52848/ijls.1220833

**Kaynakça Gösterimi:** Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(1), 23-45. doi: 10.52848/ijls.1220833

**Citation Information:** Atıgan, F., & Özkan, P. (2023). The relationship between school principals' visionary leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(1), 23-45. doi: 10.52848/ijls.1220833

## OKUL MÜDÜRLERİNİN VİZYONER LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ<sup>1</sup>

*Figen ATIGAN<sup>2</sup> & Pınar ÖZKAN<sup>3</sup>*

### Öz

Bu çalışmada, okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırma nicel desenli olup genel tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılan bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu ilköğretim, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Anadolu yakasında 'kolay örnekleme yöntemi' ile seçilen okullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Veriler, "Vizyoner Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" ve araştırmacı tarafından geliştirilen 'Kişisel Bilgiler Formu' yardımıyla toplanmıştır. Veriler korelasyon ve regresyon analiz teknikleri yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırma sonucuna göre; okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin 'yüksek' olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergileme düzeyleri hakkındaki öğretmen algıları cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları, vizyoner liderlik, yöneticilik.

### *The Relationship between School Principals' Visionary Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors*

### Abstract

In this study, it was aimed to determine whether school principals' visionary leadership levels predict teachers' organizational citizenship behaviors. In this context, the study has a quantitative design and the relational survey model, which is one of the general survey models, is used. The population of the study consists of teachers working in public primary, secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Istanbul in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of teachers working in schools selected by 'convenience sampling method' in the Anatolian side of Istanbul province. The data were collected with the help of "Visionary Leadership Scale", "Organizational Citizenship Behaviors Scale" and 'Personal Information Form' developed by the researcher. The data were analyzed with the help of correlation and regression analysis techniques. According to the research; it was found that school principals' level of exhibiting visionary

<sup>1</sup> Bu makale ikinci yazarın danışmanlığında birinci yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: [fustunnn@hotmail.com](mailto:fustunnn@hotmail.com), ORCID: 0000-0003-3300-959X

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, E-posta: [pınar.mert@izu.edu.tr](mailto:pınar.mert@izu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-3633-7556

leadership and teachers' level of exhibiting organizational citizenship behaviors were 'high'. Teachers' perceptions about school principals' visionary leadership levels do not show significant differences according to gender, educational status, seniority, and age variables, while they show significant differences according to the working time with the school principal variable. In the study, a significant positive relationship was found between school principals' visionary leadership levels and teachers' organizational citizenship behaviors. School principals' visionary leadership levels predict teachers' organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Leadership, organizational citizenship behaviors, visionary leadership, management.

## Giriş

Yönetim, yönetici tarafından (Özalp, 2012, s.3); ümitleri, arzuları, hırsları, gereksinimleri ve gayeleri birbirinden farklı olan kişilerin (Şahin, 2004, s.524) ortak bir amaç etrafında toplanması ve tek başına yapılması zor ya da imkânsız gibi görünen bir işin işbirliği yoluyla çözüme ulaştırılmasıdır (Satici, 1998, s.2). Yönetim sürecindeki örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçları karşılama ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği zorunlu kılmaktadır (Özkan, 2020, s.1). Liderlik, kurumlarına yeni ufuklar açabilme yeteneğine sahip olan liderlerin belirlediği yolda yürüyebilme sürecidir (Acar, 2006, s.5). Baltaş'a (2018, s.123) göre liderlik, bir mevki ya da öncelik olmaktan çok bir tür hizmet olarak görülebilecek, yaşamımızın her adımında fark yaratmamızı sağlayacak bir anahtardır. Harris ve Hartman (2002, s.229) liderliği "Bir veya birkaç bireyden oluşan bir ailede örgüt yararına davranışlar sergilemektir" şeklinde tanımlamaktadır. Şimşek, Akgemci, Çelik'e (2007, s.175-179) göre yöneticilik, diğer bireylerin yaptığı işler doğrultusunda örgütünü başarılı bir şekilde hedefe ulaştırmayı becerebilme sanatı olarak ifade edilebilmekteyken liderlik resmi yetkileri kullanmadan da fikirlerini bireylere kabul ettirip bu fikirler etrafında insanları bir araya getirerek işbirliği içerisinde ve gönüllü olarak başarıya ulaşmayı sağlayabilmektir. Lider; yön belirleme, vizyon geliştirme, ortak vizyon oluşturma, takımların desteğini sağlama, güdüleme, esinlenme, yaralı ve köklü değişimler yapmaya odaklıdır. Yöneticiyse planlamaya, bütçelemeye, organizasyon ve personel teminine, kontrol ve problem çözmeye, öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etmeye odaklıdır (Çırpan, 1999, s.1). Uygun'a (2008, s.5) göre liderlik formal bir konuma sahip olmayan, aristokrasiye veya genetiğe bağlı olmayan, yöneticilikten farklı olarak nitelendirilebilecek, politik, kültürel ve vizyon sahibi olabilmekle birebir ilişkili bir kavramdır.

Özkan (2020, s.45) vizyonu, "Geleceğe dair karışık gibi görünen denklemlerin, algılanabilecek şekilde çözüme ulaştırılabilmesi ve bunu yaparken de ileriye görerek, hedefler belirleyerek ve gelecekle ilgili tahminler doğrultusunda adım adım ilerleyerek sonuca ulaşmaktır" şeklinde açıklamaktadır. Özdemir'in (2000, s.38) ifadesine göre vizyon, "bakış açısı, ileride neler yaşanabileceğini öngörebilme kabiliyeti" şeklinde ifade edilebileceği gibi "ileriye görebilmenin bir anahtardır ve örgütün olmayı hayal ettiği noktadır" denilebilir. Buradan yola çıkılarak vizyon "değişimin başlangıcı ve uzun soluklu planlar yapmanın başladığı noktadır" şeklinde de açıklanabilir. Günümüzdeki gelişmeleri takip ettiğimizde sürekli değişen ve kendini yenileyen bir süreç içinde olduğumuzu gözlemlemekteyiz. Bu bağlamda örgütlerin ayakta kalabilmek adına kendini geliştirmek zorunda olduğunu göz ardı edememekle birlikte ileriye görme ve öngörebilme olarak ifade edilen vizyoner liderlere olan ihtiyacın arttığını ifade edebiliriz (Kaçmaz, 2020, s.12).

Kinippenberg ve Stam'e (2014, s.241) göre vizyoner liderler, geleceğe dönük amaçlarını gerçekleştirirken kolektif bir şekilde çalışabildikleri gibi çalışanlarıyla da iletişimlerini güçlü tutarak ve ikna kabiliyetlerini kullanarak onları motive ederler. Bu bağlamda da çalışanları üzerinde bir etki bırakarak, onları da yeni görüşlere açık olarak peşlerinden sürüklerler. Snyder'e (1999) göre vizyoner liderler olayları diğer insanlardan daha farklı anlama yeteneğine sahip, farklı özellikleri ve farklı inançları olan liderlerdir. Zorluklarla başarısızlık duygusuna kapılmadan mücadele eden, hep ileriye odaklanan, kendilerini geliştirmek için sebepler arayan ve kapasitelerinin en üst seviyesine

# Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

çıkacaklarına olan güvenleri tam olan liderler vizyoner liderlerdir (akt. Bulut ve Uygun, 2010, s.34). Bu bağlamda “Vizyoner liderler; belirlenen vizyona ulaşılması yolunda, örgütün etkililiği, gelişen, değişen dünyaya uyum gösterilebilmesi açısından çalışanlarının etkin olarak başarılı ve verimli çalışmasını, kendilerini geliştirmesini, belirlenen görevlerinden ve ödevlerinden ayrı olarak ekstra çabalar göstermesini yani örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini beklemektedirler.” denilebilir (Erdoğan, 2021, s.35).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bireyin görev tanımının dışında, isteyerek, sonucunda örgüte yarar sağlayacak ve bu davranışından dolayı her zaman resmi olarak ödüllendirilmeden yapmış olduğu ekstra rol davranışlarıdır (Alper-Ay, 2018, s.5). Organ’a (1997, s.87) göre örgütsel vatandaşlık davranışları aslında belli bir amaç güdülmeyen, tamamen içgüdüsel olarak bireylerin kendiliğinden sergilediği davranışlardır. İlk hedef örgütü başarıya götürmek değildir, aslında örgüt bu durumdan tamamen rastlantısal bir şekilde olumlu olarak etkilenmektedir.

Eğitim kurumları olarak dikkate aldığımızda Huda, Chairunnisa ve Utami’ye (2020, s.356-357) göre eğitim kurumları belli amaçları olan ve bu amaçlarına ulaşmaları gereken organizasyonlardır. Başta teknoloji olmak üzere birçok alanda olduğu gibi eğitimde de her gün yenilikler olmaktadır ve bu da beraberinde okullarda görev tanımının ötesinde çalışmaya istekli ve değişimlere açık öğretmenlere ihtiyacı doğurmaktadır. Lavy’nin (2019, s.2) belirttiğine göre lider desteği öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla kullanmaları konusunda onları cesaretlendirmekte ve bu konuda daha fazla çaba ve zaman harcamalarına yardımcı olmaktadır. Babil’e (2009, s.19) göre günümüzün değişen ve gelişen teknolojisinde bilgiye ulaşmak eskisi kadar zor olmamakla birlikte, eğitim kurumları olan okullara karşı olan beklentiler de farklılaşmıştır. Bu bağlamda okulları yöneten kişilere karşı da beklentiler farklılaşmıştır ve burada yine karşımıza çıkan kavram vizyondur çünkü eğitim kurumları olan okulların başarıya ulaşması ve emin adımlarla ileriye yürümesi ancak onlara bu yolda rehberlik edebilme becerisine sahip, vizyon sahibi liderler aracılığıyla sağlanabilecektir. Vizyoner liderlik okulların geleceği için önemlidir. Okul vizyonunu oluşturmada okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolleri ön plana çıkmaktadır. Buradan yola çıktığımızdaysa liderin vizyoner olarak takım arkadaşlarıyla ortak bir vizyon oluşturduğu okullarda öğretmenlerin daha motive olduğu ve kendini değerli hissettiği ve dolayısıyla da bu şekilde hissettikleri bir ortamda görev kapsamı dışında yapılan tüm davranışlar olarak açıklanabilecek örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekte oldukları görülmektedir (Doğan, 2020, s.100).

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu amaca bağlı olarak geliştirilen alt sorular aşağıda sıralanmaktadır:

- 1) Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
- 2) Okul müdürlerinin vizyoner liderlikler davranışları öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, yönetici ile aynı okulda çalışma sürelerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyleri; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, yönetici ile aynı okulda çalışma sürelerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?
- 5) Okul müdürlerinin öğretmenlerce algılanan vizyoner liderlik davranışlarının düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- 6) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### Yöntem

Bu bölümde sırasıyla araştırma modeli, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümler yer almaktadır.

### Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi konu alan bu araştırma nicel bir araştırma olup, genel tarama modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılan bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişkenin birbirleriyle etkileşim içinde olup olmadıklarını, eğer bir etkileşim varsa bunun ne şekilde gerçekleştiğini gösteren bir araştırma modelidir (Karasar, 2020, s.114).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında İstanbul İlinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. İstanbul ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen sayısı 96.345'tir. Araştırmanın evreninin geniş bir kitleden oluşması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının kendi fikirleri doğrultusunda, zamanı etkili kullanmak ve verilere hızlıca ulaşmak amacıyla kullandığı bir örnekleme çeşididir (Karayılan, 2021, s.38). Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004) göre geniş kitlelerden oluşan evrende, ulaşılması gereken ortalama kişi sayısı 400'dür. Bu çalışmaya dâhil olan öğretmen sayısı 405'tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	240	62,5
	Kadın	144	37,5
Yaş	30 yaş ve altı	36	9,4
	31-40 yaş	156	40,6
	41-50 yaş	128	33,3
	51 yaş ve üzeri	64	16,7
Baba öğrenim durumu	Lisans	310	80,7
	Lisansüstü	74	19,3
Kıdem	5 yıl ve altı	29	7,6
	6-10 yıl	45	11,7
	11-15 yıl	87	22,7
	16 yıl ve üzeri	223	58,1
Okul müdür ile çalışma süresi	3 yıl ve altı	234	60,9
	4-7 yıl	81	21,1
	8 yıl ve üzeri	69	18,0
<b>Toplam</b>		<b>384</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların %62,5'inin erkek, %40,6'sının 31-40 yaş aralığında olduğu, %80,7'sinin lisans mezunu olduğu, %58,1'inin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu, %60,9'unun da okul müdürüyle üç yıl ve daha az çalışmış olduğu anlaşılmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada uygulanan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireysel bilgiler, ikinci bölümde Çınar ve Kaban'ın (2012) geliştirmiş olduğu Vizyoner Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, Türkçe çevirisinin Polat (2007) tarafından yapılmış olan

# Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği bulunmaktadır. Ölçeklerin kullanımıyla ilgili gerekli izinler ölçekleri geliştiren ve uyarlayanlardan mail yoluyla alınmıştır.

## **Kişisel bilgiler formu.**

Katılımcıların bireysel olarak sahip oldukları verilere ulaşmak için oluşturulan bir formdur. Kişisel değişkenlerle ilgili katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri, yönetici ile çalışma süreleri değişkenlerini içeren bilgiler yer almaktadır.

## **Vizyoner liderlik ölçeği.**

Katılımcılara Çınar ve Kaban'ın (2012) geliştirdiği Vizyoner Liderlik Ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte 14 madde ve dört boyut bulunmaktadır. İlk alt boyutta dört soru yer almakta ve vizyoner düşünme alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. İkinci alt boyutta dört soru yer almakta ve eylem yönelimli olma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü alt boyutta üç soru yer almakta ve geleceği resmetme alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Son alt boyutta da üç soru yer almakta ve değişime açık olma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde seçeneklerden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Araştırmada, ulaşılan bulgular neticesinde analizlere göre, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.963'tür.

## **Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği.**

Katılımcılara Polat'ın (2007) Türkçeye çevirisini yaptığı Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği uygulanmıştır. Ölçekte 20 madde ve dört alt boyut bulunmaktadır. İlk alt boyutta sekiz soru yer almakta ve yardımlaşma alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. İkinci alt boyutta dört soru yer almakta ve centilmenlik alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü alt boyutta dört soru yer almakta ve vicdanlılık alt boyutu olarak tanımlanmaktadır. Son alt boyutta da dört soru yer almakta ve sivil erdem alt boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Ölçek “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde seçeneklerden oluşan beşli likert tipinde bir ölçektir. Araştırmada, ulaşılan bulgular neticesinde analizlere göre, ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayısı 0.938'dir.

## **Verilerin Toplanması**

Veri toplama süreci basamaklar halinde uygulanmış olup öncelikle İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.02.2022 tarihli ve E-20292139-050.01.04-24410 sayılı yazısı ile etik kurul izni alınmıştır. Bu iznin ardından veri toplama araçlarının okullarda uygulanması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş ve yapılan izin talebi 28.03.2022 tarih ve 46577975 sayılı yazıyla kabul edilmiştir. Ayrıca, ölçekleri geliştiren ve Türkçeye uyarlayan çalışmacılardan izinler alınarak 2021-2022 eğitim-öğretim yılı şubat, mart ve nisan aylarında, İstanbul ili Anadolu yakasındaki okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin bir kısmına araştırmacının öğretmenlere gerekli açıklamaları yapmasından sonra uygulanmış, bir kısmına da Google Form'da hazırlanmış olan ölçekler dijital ortamda uygulanmıştır.

## **Verilerin Analizi**

Normallik değerleri ve güvenilirlik katsayıları ölçeklerden elde edilen veriler doğrultusunda hesaplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri ile Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Skewnes (Basıklık)	Kurtosis (Çarpıklık)	Cronbach Alpha
Yardımlaşma	-.798	-.329	
Centilmenlik	-.727	-.432	
Vicdanlılık	-.579	-1.113	.938
Sivil erdem	-.588	-.007	
Örgütsel vatandaşlık toplamı	-.301	-.931	
Vizyoner liderlik	-.423	-.649	.963

Tablo 2'ye göre ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 1.5$  aralığında yer almaktadır. George ve Mallery'e (2016, s.114-115) göre basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 2$  olduğu durumlarda verilerin kabul edilebilir düzeyde normal dağılım gösterdiği ifade edilmektedir. Bu anlamda verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve parametrik analizler yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu bilgilerden hareketle veriler, t testi, ANOVA (Post Hoc Scheffe ve Games Howell), korelasyon ve basit regresyon testleri yapılarak analiz edilmiştir.

### Bulgular

#### Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Düzeyine Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	M	sd	Değerlendirme
Yardımlaşma		3.717	1.128	Yüksek
Centilmenlik		4.408	.610	Çok yüksek
Vicdanlılık	384	3.548	1.427	Yüksek
Sivil erdem		3.557	1.035	Yüksek
Örgütsel vatandaşlık toplamı		3.790	.884	Yüksek
Vizyoner liderlik		3.465	1.097	Yüksek

Tablo 3'e göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımlaşma alt boyutunun ortalamasının ( $M=3.717$ ;  $sd=1.128$ ), vicdanlılık alt boyutunun ortalamasının ( $M=3.548$ ;  $sd=1.427$ ), sivil erdem alt boyutunun ortalaması ( $M=3.557$ ;  $sd=1.035$ ), örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinin ortalamasının ( $M=3.790$ ;  $sd=.884$ ) ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinin ortalamasının ( $M=3.465$ ;  $sd=1.097$ ) "yüksek"; centilmenlik alt boyutunun ortalamasının ( $M=4.408$ ;  $sd=.610$ ) "çok yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir.

#### Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yapılan t Testi Bulguları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	p
Yardımlaşma	Erkek	240	3.507	1.150	-5.032	334.699	.000
	Kadın	144	4.068	.998			
Centilmenlik	Erkek	240	4.370	.600	-1.333	382	.183
	Kadın	144	4.461	.626			
Vicdanlılık	Erkek	240	3.270	1.475	-5.333	345.893	.000
	Kadın	144	4.012	1.215			
Sivil erdem	Erkek	240	3.446	1.068	-2.721	382	.007
	Kadın	144	3.741	.952			
Örg. Vat. Top.	Erkek	240	3.621	.897	-5.121	331.666	.000
	Kadın	144	4.070	.789			
Vizyoner liderlik	Erkek	240	3.328	1.094	-3.197	382	.002
	Kadın	144	3.693	1.067			

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık gösterirken ( $p < .05$ ); centilmenlik alt boyutundaki davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ). Buna göre kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yardımlaşma alt boyutunu ( $M=4.068$ ;  $sd=.998$ ), vicdanlılık alt boyutunu ( $M=4.012$ ;  $sd=1.215$ ) ve sivil erdem alt boyutunu sergilemeleri ile ( $M=3.741$ ;  $sd=.952$ ) örgütsel vatandaşlık davranışlarının genelini sergilemeleri ( $M=4.070$ ;  $sd=.789$ ) ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını sergilemeleri ( $M=3.693$ ;  $sd=1.067$ ) erkek öğretmenlere göre yüksektir ( $M=3.507$ ;  $sd=1.150$ ;  $M=3.270$ ;  $sd=1.475$ ;  $M=3.446$ ;  $sd=1.068$ ;  $M=3.621$ ;  $sd=.897$ ;  $M=3.328$ ;  $sd=1.094$ ). Başka bir ifadeyle kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını centilmenlik alt boyutu haricinde daha yüksek düzeyde sergilerken okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını sergilemeleri konusunda daha olumlu düşüncelere sahiptirler.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Eğitim Durumları Değişkenine Göre Yapılan t Testi Bulguları

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	p
Yardımlaşma	Lisans	310	3.740	1.113	.801	382	.423
	Lisansüstü	74	3.623	1.192			
Centilmenlik	Lisans	310	4.391	.614	-1.068	382	.286
	Lisansüstü	74	4.476	.595			
Vicdanlılık	Lisans	310	3.562	1.432	.395	382	.693
	Lisansüstü	74	3.489	1.414			
Sivil erdem	Lisans	310	3.579	1.010	.873	382	.383
	Lisansüstü	74	3.462	1.136			
Örgütsel Vatandaşlık top.	Lisans	310	3.803	.873	.593	382	.554
	Lisansüstü	74	3.735	.934			
Vizyoner liderlik	Lisans	310	3.469	1.078	.158	382	.875
	Lisansüstü	74	3.446	1.179			

Tablo 5’te görüldüğü üzere öğretmenlerin eğitim durumlarına göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ).

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Kıdem	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yardımlaşma	A-5 yıl ve altı	29	3.918	1.188	1.971	3	.657			
	B-6-10 yıl	45	3.816	.961	485.489	380	1.278			
	C-11-15 yıl	87	3.669	1.125	487.461	383		.514	.673	--
	D-16 yıl +	223	3.690	1.155						
	Total	384	3.717	1.128						
Centilmenlik	A-5 yıl ve altı	29	4.284	.715	.956	3	.319			
	B-6-10 yıl	45	4.322	.585	141.995	380	.374			
	C-11-15 yıl	87	4.433	.557	142.952	383		.853	.466	--
	D-16 yıl +	223	4.431	.622						
	Total	384	4.408	.610						
Vicdanlılık	A-5 yıl ve altı	29	4.189	1.289	17.458	3	5.819			
	B-6-10 yıl	45	3.794	1.263	763.314	380	2.009			
	C-11-15 yıl	87	3.451	1.364	780.772	383		2.897	.035	A>D
	D-16 yıl +	223	3.454	1.479						
	Total	384	3.548	1.427						
Sivil erdem	A-5 yıl ve altı	29	3.681	1.097	.586	3	.195			
	B-6-10 yıl	45	3.511	.867	409.778	380	1.078			
	C-11-15 yıl	87	3.534	1.045	410.365	383		.181	.909	--
	D-16 yıl +	223	3.559	1.058						
	Total	384	3.557	1.035						
Örg. Vat. Top.	A-5 yıl ve altı	29	3.998	.971	1.696	3	.565			
	B-6-10 yıl	45	3.852	.740	298.078	380	.784			
	C-11-15 yıl	87	3.751	.856	299.774	383		.721	.540	--
	D-16 yıl +	223	3.765	.911						
	Total	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	A-5 yıl ve altı	29	3.288	1.444	1.200	3	.400			
	B-6-10 yıl	45	3.434	.907	460.095	380	1.211			
	C-11-15 yıl	87	3.454	1.089	461.296	383		.330	.803	--
	D-16 yıl +	223	3.498	1.089						
	Total	384	3.465	1.097						

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşleri örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeğinin genelinde anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Ancak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=2,897$ ;  $p<.05$ ). Farklılıkların ne şekilde gerçekleştiğini tespit edebilmek için ve grupların varyansı homojen dağılmadığından dolayı Post Hoc Games Howell testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olan katılımcıların vicdanlılık davranışları ( $M=4.189$ ;  $sd=1,289$ ), kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarından daha yüksektir ( $M=3.454$ ;  $sd=1.427$ ).

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren t testi bulguları Tablo 7’de sunulmuştur.



Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN

**Tablo 7.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Yaşları Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yardımlaşma	30 yaş ve altı	36	3.941	1.126	2.520	3	.840			
	31-40 yaş	156	3.672	1.137	484.941	380	1.276			
	41-50 yaş	128	3.680	1.121	487.461	383		.658	.578	---
	51 yaş +	64	3.777	1.127						
	Total	384	3.717	1.128						
Centilmenlik	30 yaş ve altı	36	4.423	.640	2.123	3	.708			
	31-40 yaş	156	4.363	.591	140.828	380	.371			
	41-50 yaş	128	4.377	.617	142.952	383		1.910	.127	---
	51 yaş +	64	4.570	.614						
	Total	384	4.408	.610						
Vicdanlılık	30 yaş ve altı	36	4.069	1.395	13.861	3	4.620			
	31-40 yaş	156	3.596	1.293	766.911	380	2.018			
	41-50 yaş	128	3.435	1.480	780.772	383		2.289	.078	---
	51 yaş +	64	3.367	1.599						
	Total	384	3.548	1.427						
Sivil erdem	30 yaş ve altı	36	3.625	1.056	1.087	3	.362			
	31-40 yaş	156	3.495	1.070	409.277	380	1.077			
	41-50 yaş	128	3.584	.964	410.365	383		.337	.799	---
	51 yaş +	64	3.617	1.086						
	Total	384	3.557	1.035						
Örg. Vat. Ton.	30 yaş ve altı	36	4.000	.916	1.983	3	.661			
	31-40 yaş	156	3.759	.864	297.791	380	.784			
	41-50 yaş	128	3.751	.873	299.774	383		.843	.471	---
	51 yaş +	64	3.821	.940						
	Total	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	30 yaş ve altı	36	3.452	1.298	2.583	3	.861			
	31-40 yaş	156	3.379	1.067	458.713	380	1.207			
	41-50 yaş	128	3.503	1.097	461.296	383		.713	.545	---
	51 yaş +	64	3.603	1.061						
	Total	384	3.465	1.097						

Tablo 7’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin yaşlarına göre görüşleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarından; yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Diğer bir deyişle öğretmenlerin yaşlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve vizyoner liderlik algıları benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin yaşları açısından okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması amacıyla yapılan t testi bulguları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Ölçeği Puanlarının Öğretmenlerin Okul Müdürleri ile Çalışma Süreleri Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

	Çalışma süresi	N	M	SD	KT	df	KO	F	p	Fark
Yard.	A-3 yıl ve altı	234	3.554	1.074	16.649	2	8.324	6.736	.001	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.910	1.126	470.812	381	1.236			
	C-8 yıl +	69	4.045	1.214	487.461	383				
	Toplam	384	3.717	1.128						
Centil.	A-3 yıl ve altı	234	4.271	.595	13.441	2	6.721	19.771	.000	B>A; C>A; C>B
	B-4-7 yıl	81	4.509	.614	129.510	381	.340			
	C-8 yıl +	69	4.753	.495	142.952	383				
	Toplam	384	4.408	.610						
Vic.	A-3 yıl ve altı	234	3.356	1.390	22.811	2	11.405	5.733	.004	C>A
	B-4-7 yıl	81	3.784	1.394	757.961	381	1.989			
	C-8 yıl +	69	3.923	1.494	780.772	383				
	Toplam	384	3.548	1.427						
Siv. Er.	A-3 yıl ve altı	234	3.379	.988	26.636	2	13.318	13.223	.000	C>A; C>B
	B-4-7 yıl	81	3.626	1.091	383.729	381	1.007			
	C-8 yıl +	69	4.079	.945	410.365	383				
	Toplam	384	3.557	1.035						
Örg. Vat.	A-3 yıl ve altı	234	3.623	.821	18.470	2	9.235	12.508	.000	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.948	.893	281.304	381	.738			
	C-8 yıl +	69	4.169	.941	299.774	383				
	Toplam	384	3.790	.884						
Viz. Lid.	A-3 yıl ve altı	234	3.288	1.014	19.266	2	9.633	8.303	.000	B>A; C>A
	B-4-7 yıl	81	3.679	1.080	442.029	381	1.160			
	C-8 yıl +	69	3.811	1.264	461.296	383				
	Toplam	384	3.465	1.097						

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlere uygulanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin geneli ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ölçeği puanları, öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Farklılığın ne şekilde gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla öncelikle ANOVA daha sonra Post Hoc testi yapılmıştır. Öğretmenlere uygulanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem davranışları alt boyutları puanları ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin genelinde grupların varyansları homojen dağıldığı için Scheffe testi ( $p>.05$ ); örgütsel vatandaşlık ölçeğinin centilmenlik alt boyutu davranışları ile okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları puanları homojen dağılmadığı için Games Howell testi ( $p<.05$ ) dikkate alınmıştır. Buna göre okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.910$ ;  $sd=1.126$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.045$ ;  $sd=1.128$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere ( $M=3.554$ ;  $sd=1.074$ ) göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından yardımlaşma alt boyutunu daha fazla sergiledikleri söylenebilir. Bu bağlamda bir diğer ismiyle “özgecilik” olarak ifade edilen ve karşılıksız yardım olarak açıklanabilen bu alt boyutun çalışma yılı arttıkça artması, öğretmenlerin liderlerine duydukları güven duygusunun da çalışma yılıyla paralel olarak artarak, kendilerinin kuruma daha ait hissetmelerinin gerçekleştiği ve bu durumunda daha yardımsever davranmalarını sağladığı şeklinde açıklanabilir.

Okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=4.509$ ;  $sd=.595$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.753$ ;  $sd=.495$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere ( $M=4.271$ ;  $sd=.595$ ) göre daha yüksektir. Ayrıca okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.753$ ;  $sd=.495$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere ( $M=4.509$ ;  $sd=.595$ ) göre daha yüksektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda “okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından centilmenlik alt boyutunu sergileme düzeyleri artmaktadır” denilebilir. Bunun nedeni çalışma süresinin artmasıyla, öğretmenlerin okul

## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

müdürleriyle iletişimin arttığı ve artan iletişimle birlikte öğretmenlerin olumsuzlukları tolere etmede ve öğrenciler arasındaki sorunları gidermede daha fazla sorumluluk aldıkları şeklinde açıklanabilir. Bunun yanında okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=3.923$ ;  $sd=1.494$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre ( $M=3.356$ ;  $sd=1.390$ ) daha yüksektir. Okul müdürleriyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarından vicdanlılık alt boyutunu daha fazla sergiledikleri ifade edilebilir. Bu bağlamda çalışma süresinin artmasının öğretmenleri kuruma ve liderlerine karşı daha sorumlu hissettirdiğini ve okula zamanında gelme, çalışmalarını aktif zamanlama gibi konularda daha hassas davranmalarını sağladığı ifade edilebilir.

Diğer taraftan okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.079$ ;  $sd=.945$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.379$ ;  $sd=.998$ ) ve 4-7 yıl arası ( $M=3.626$ ;  $sd=1.091$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarından sivil erdem alt boyutunun okul müdürleriyle çalışma süreleri arttıkça daha fazla sergilendiği söylenebilir. Bu bağlamda yardımlaşma alt boyutunda da ifade edildiği üzere çalışma süresinin artması, öğretmenlerin liderleri olarak benimsedikleri okul müdürlerine olan güven duygusunu arttırmakta, güven duygusu arttıkça kuruma duyulan aitlik duygusu da artmakta ve öğretmenlerde daha faydalı olma hissiyatı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda da öğretmenler hem kendi hem de örgüt gelişimi adına hizmet içi eğitimlere katılmakta, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip etmektedirler. Buna ek olarak okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.948$ ;  $sd=.893$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=4.169$ ;  $sd=.941$ ) birlikte çalışan/görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.623$ ;  $sd=.821$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin okul müdürleriyle çalışma süreleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri ifade edilebilir. Elde edilen bulgulardan yola çıktığımızda okul müdürleriyle çalışma yılı daha fazla olan öğretmenlerin liderlerini geleceği gören, bu yolda başarısızlıklardan korkmadan, yenilikler doğrultusunda, cesur kararlar alabilen liderler olarak gördükleri ve bu tarz liderlerle çalışıldığında kurumların iletişimin üst düzeyde olduğu, motivasyonun yüksek olduğu kurumlara dönüştüğü ve bu olumlu ortam içerisindeki öğretmenlerin de kendilerinden görev olarak beklenmeyen davranışlar olarak adlandırılacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını istemsizce sergiler hale gelmekte oldukları görülmektedir şeklinde ifade edebiliriz. Ayrıca okul müdürleri ile 4-7 yıl ( $M=3.679$ ;  $sd=1.080$ ) ile 8 yıl ve üzeri ( $M=3.811$ ;  $sd=1.264$ ) birlikte çalışan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ( $M=3.288$ ;  $sd=1.014$ ) çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda okul müdürleriyle çalışma süreleri fazla olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını az olanlara göre daha fazla sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda daha önce de ifade edildiği üzere okul müdürleriyle çalışma yılı arttıkça öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissettiği, güven duygusu arttıkça iletişimin güçlendiği, iletişim güçlendikçe paylaşımın arttığı, paylaşım arttıkça ortak hareket etmenin kolaylaştığı, ortak hareket etme kolaylaştıkça ortak kararların alındığı ve bu işbirliği vasıtasıyla paydaşların isteyerek görev kapsamının dışında davranışları gerçekleştirdikleri söylenebilir.

## **Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular**

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6
1-Yardımlaşma	r	1					
	p						
	N	384					
2-Centilmenlik	r	.103*	1				
	p	.044					
	N	384	384				
3-Vicdanlılık	r	.780**	.111*	1			
	p	.000	.029				
	N	384	384	384			
4-Sivil erdem	r	.691**	.216**	.673**	1		
	p	.000	.000	.000			
	N	384	384	384	384		
5-Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam	r	.938**	.277**	.894**	.833**	1	
	p	.000	.000	.000	.000		
	N	384	384	384	384	384	
6-Vizyoner liderlik	r	.718**	.201**	.626**	.618**	.741**	1
	p	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	384	384	384	384	384	384

\*. 0.05 level; \*\*. 0.01 level

Tablo 9’da verilen bulgulara göre, okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ölçeğinin yardımlaşma ( $r=.718$ ;  $p<.05$ ), centilmenlik ( $r=.201$ ;  $p<.05$ ), vicdanlılık ( $r=.626$ ;  $p<.05$ ) ve sivil erdem ( $r=.618$ ;  $p<.05$ ) alt boyutları davranışları ve genel örgütsel vatandaşlık davranışları ( $r=.741$ ;  $p<.05$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile yüksekte aşağı doğru sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğinin yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik alt boyutları davranışları arasında ilişkili olduğu görülmektedir.

### Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Yardımlaşma Davranışlarını Yordama Düzeyine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma davranışlarını yordama düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Yardımlaşma Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Sabit		1.160	.133		8.718	.000
Vizyoner liderlik	Yardımlaşma	.738	.037	.718	20.174	.000
R=.718	R <sup>2</sup> =.516	F=406.985	p=.000			

Tablo 10’a göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %51,5’ini açıklamaktadır ( $\beta=.718$ ;  $R^2=.516$ ;  $F=406.985$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki  
*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık centilmenlik davranışlarını yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Centilmenlik Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		4,021	,101		39,651	,000
Vizyoner liderlik	Centilmenlik	,112	,028	,201	4,010	,000
R=.201	R <sup>2</sup> =.040	F=16.077	p=.000			

Tablo 11’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerin, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %4’ünü açıklamaktadır ( $\beta=.201$ ;  $R^2=.040$ ;  $F=16.077$ ;  $p<.01$ ). Başka bir ifadeyle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik özelliklerini sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Ancak bu etki düzeyi düşük düzeydedir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışlarını yordama düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Vicdanlılık Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		,727	,189		3,852	,000
Vizyoner liderlik	Vicdanlılık	,814	,052	,626	15,691	,000
R=.626	R <sup>2</sup> =.392	F=246.209	p=.000			

Tablo 12’ye göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %39’unu göstermektedir ( $\beta=.626$ ;  $R^2=.392$ ;  $F=246.209$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sivil erdem davranışlarını yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Sivil Erdem Alt Boyutunu Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1,537	,138		11,148	,000
Vizyoner liderlik	Sivil erdem	,583	,038	,618	15,375	,000
R=.618	R <sup>2</sup> =.382	F=236.384	p=.000			

Tablo 13’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p<.05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %38’ini açıklamaktadır ( $\beta=.618$ ;  $R^2=.382$ ;  $F=236.384$ ;  $p<.01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını (toplam puan) yordam düzeyini belirlemek için yapılan basit regresyon analizi bulguları Tablo 14’de sunulmuştur.

**Tablo 14.** *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına Yönelik Yapılan Basit Regresyon*

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p
Sabit		1.721	.101		17.089	.000
Vizyoner liderlik	Örgütsel Vatandaşlık	.597	.028	.741	21.557	.000
R=.741	R <sup>2</sup> =.549	F=464.718	p=.000			

Tablo 14’e göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını (toplam puan) anlamlı bir şekilde yordamaktadır ( $p < .05$ ). Okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık %55’ini göstermektedir ( $\beta = .741$ ;  $R^2 = .549$ ;  $F = 464.718$ ;  $p < .01$ ). Diğer bir deyişle okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilemektedir. Okul müdürleri vizyoner liderlik davranışlarını sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır.

### Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik gösterme düzeylerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeylerinin genel anlamda yüksek, “centilmenlik” alt boyutunda ise çok yüksek olduğu görülmüştür. Acar (2006) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışlarını gösterme eğilimleri olumlu düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Başaran (2016) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerini gerçekleştirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Kalyoncu (2008) çalışmasında öğretmen ve müdür yardımcılarının algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergiledikleri fakat belli değişkenlere göre farklılıklarla karşılaştığı bulgularına ulaşmıştır. Demir (2014) çalışmasında alt boyutlar açısından farklılaşmalar gözlenirse de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Demiröz (2014) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili olumlu görüşlere sahip olup, genellikle de bu davranışları gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Gökmen (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sergileme düzeyleriyle alakalı görüşlerinin orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamaya çalışan günümüz insanının, gelişimini ailede başlatıp, eğitim- öğretim kurumları olan okullarda devam ettirdiğine dikkat çektiğimizde okulların öneminin ön planda olduğunu ifade edebiliriz. Buna paralel olarak da okullarımızı yöneten okul müdürlerimizin liderliklerinin birçok alana etki ettiği söylenebilir. Okul yöneticisi vizyoner bir lider olarak geleceği görüp bu yolda başarısızlıklardan korkmadan, tam tersi bu başarısızlıklardan güç alarak, yenilikler doğrultusunda, cesur kararlar alabildiğinde, bir lider ve rol model olarak gerek kurum çalışanlarını gerekse öğrencilerini izlediği yola ortak edebilmektedir diyebiliriz. Bu bağlamda da iletişim, güven, değerli hissetme duygusu, motivasyon artmakta ve öğretmenler bu olumlu ortam içerisinde kendilerinden görev olarak beklenmeyen davranışlar olarak adlandırılacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını istemsizce ve gönüllü olarak sergiler hale gelmektedirler. Bunun yanında önemsendiğini gören öğrencinin motivasyonu artarak benzer bir güven ortamı hissedecek ve bu da kısa vadede akademik başarıyı, uzun vadede toplumsal başarıyı getirecektir denilebilir. Bir diğer ifadeyle vizyoner liderliğin sergilenmesi, hem öğretmenler hem de öğrenciler üzerinde önemli rol oynamaktadır şeklinde ifade edilebilir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin

## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterirken centilmenlik davranışları anlamlı farklılık göstermemektedir.” bulgularına ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle kadın öğretmenlerin centilmenlik boyutu haricinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını erkek öğretmenlere göre daha fazla sergiledikleri ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerini daha olumlu algıladıklarını söyleyebiliriz. Kaçmaz’ın (2020, s.62) araştırmasında cinsiyet değişkeninin vizyoner liderlik algısı üzerinde farklılık göstermediği, Koçer’in (2021, s.47) çalışmasında vizyoner liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığı bulgularına ulaşılmıştır. Aycan’ın (2020, s.72) araştırmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir farklılık göstermediği, kadın ve erkek algılarının aynı düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmaktayken Bektaş’ın (2021, s.54) araştırmasında cinsiyet değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışlarında farklılaşmaya sebebiyet verdiği, hatta centilmenlik alt boyutunda kadınların seviyesinin erkeklerden fazla olduğu bulgularına ulaşıldığı ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda farklı araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi suretiyle, cinsiyet değişkeninin vizyoner liderlik algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre “Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.” bulgusuna ulaşılmıştır. Doğan (2021, s.53) ve Koçer (2021, s.68) çalışmalarında benzer bulgulara ulaşarak eğitim durumunun vizyoner liderlik algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bektaş’ın (2021, s.58) araştırmasında da “Eğitim durumu değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.” bulgusuna yer verilmiştir. Bunların aksine bizim çalışmamızla paralel olmayan bir bulguya Koçak (2019, s.94) ulaşmıştır. Araştırmasında Koçak, “Üniversite mezunu öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, master derecesi almış öğretmenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.” bulgusuna yer vermiştir. Bahsi geçen çalışmaların çoğunun bizim çalışmamızla uyum gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda “Akademik gelişimin vizyoner liderlik algısını ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda etkilemediği söylenebilir.” şeklinde bir yorum ortaya atılabilir. Bu bağlamda kendini akademik anlamda geliştiren bireylerin bundan bireysel anlamda fayda sağladığı göz ardı edilmemekle birlikte bunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede ya da liderlerin vizyoner olup olmadığı hakkındaki algılar konusunda bir ayrıcalık sağlamadığı da söylenebilir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemekle birlikte, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık vicdanlılık davranışları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” bulgularına ulaşılmıştır. Kıdemi 5 yıl ve altı olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarının, kıdemi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin vicdanlılık davranışlarından daha yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bizim çalışmamızın aksine Kaçmaz’ın (2020, s.65), Bektaş’ın (2021, s.57), Aycan’ın (2020, s.84) çalışmalarında karşımıza çıkan bulgular mesleki kıdem ile vizyoner liderlik veya örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık saptandığı şeklindedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kıdem değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri üzerinde önemli bir etken olduğu, öğretmenlerin kıdemi arttıkça okul müdürlerinin vizyoner liderlik sergilediklerine dair olan algılarının arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerinin daha fazla gözlemlendiği ifade edilebilir. Bu bağlamda kıdemi yüksek öğretmen grubunun çalıştığı

okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğu, bunun da beraberinde öğrencinin olumlu etkilenerek başarısının arttığı sonucuna varılabilir. Ayrıca kıdemi yüksek olan öğretmenlerle çalışan okul müdürlerinin de vizyoner lider olarak algılandığı düşünülürse bunun da öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirerek okul adına yenilikçi, başarıya adım adım gidebilen, analitik düşünebilen bireyler yetiştirilerek topluma bu anlamda katkı sağlanabileceği söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara göre “öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği” bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yaş değişkeninin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeyleri algısı üzerinde bir etkisi olmadığı ifade edilebilir. Kaçmaz (2020, s.64) yaş değişkeninin geleceği resmetme boyutunda farklılık gösterdiğini ortaya koyarken Aycan (2020, s.74) da yaş değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları bağlamında değişkenlik gösterdiğini tespit etmiştir. Bu bağlamda söz konusu araştırmaların bizim çalışmamızdan farklı sonuçları ortaya koyduğu ifade edilebilir. Erdoğan’ın (2021, s.63) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, Doğan’ın (2021, s.48) ise vizyoner liderlik algıları üzerinde yaş değişkeninin anlamlı bir fark göstermediğini tespit ettikleri araştırmaları ise bizim araştırmamızla da paralellik göstermektedir. Tüm bulgular göz önünde bulundurulduğunda “Yaş değişkeni öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri üzerinde büyük farklılıklara sebebiyet verecek derecede bir etkiye sahip değildir, bir öğretmenin kaç yaşında olduğu onun örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmede ya da okul yöneticisinin vizyoner liderlik düzeyi konusundaki algısını değiştirmemektedir” denilebilir. Ancak direk olmasa bile alt boyutlar bağlamında farklılıkların da karşımıza çıkabileceği belirtilebilir.

Öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre “okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları ile genel örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri öğretmenlerin okul müdürleri ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği” bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda: okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel centilmenlik vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel vicdanlılık vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel sivil erdem vatandaşlık davranışları, okul müdürleri ile 3 yıl ve altında ve 4-7 yıl arası çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürleri ile 4-7 yıl ile 8 yıl ve üzeri birlikte çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları (toplam puan), okul müdürleri ile 3 yıl ve altında çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Kaçmaz’ın (2020, s.68) araştırmasında çalışma süresi değişkeninin farklılaşmaya neden olduğu bulgusuna ulaşıldığı ve “çalışma süresi ne kadar uzunsa yöneticinin daha vizyoner olduğu düşüncesi mevcuttur” ifadesine yer verildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda elde edilen bulgunun bizim çalışmamızla paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Bulgulardan ve araştırma sonuçlarındaki paralellikten yola çıktığımızda “Öğretmenlerin okulda aynı



## Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

*Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN*

Okul müdürüyle çalışma süreleri arttıkça aralarındaki iletişimin daha da kuvvetlendiği, kurumu daha fazla sahiplendikleri, kendilerini daha çok kuruma ait hissettikleri ve bu hissiyatlar sonucunda güven duygularının artarak hem müdürlerini daha vizyoner olarak algıladıkları hem de görev kapsamı dışındaki birçok çalışmada gönüllü olarak yer aldıkları” söylenebilir. Bu şekilde güven duygusunun sağlandığı ve iletişimin güçlü olduğu kurumlarda da öğrencilerin akademik başarısında artış gözlemlenebileceği ve öğrenciler adına başarıya imza atılacak tüm işlerde emin adımlarla ilerlenerek toplum adına fayda sağlanacak gelişmelerin karşımıza çıkabileceği söylenebilir. Bizim çalışmamızdaki bulguların aksine Koçer (2021, s.61) çalışma süresinin vizyoner liderlik algısı üzerinde farklılaşmaya neden olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Bir diğer benzer bulgu da Erdoğan’ın (2021, s.63) araştırmasında “Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.” şeklinde yer almaktadır. Bektaş’ın (2021, s.60) araştırmasında çalışma süresi değişkeninin vicdanlılık alt boyutunda farklılaşma gösterdiği, diğer boyutlarda farklılaşma göstermediği bulgusu tespit edilmiştir. Bizim bulgularımızla bahsi geçen çalışmalarda bulgular arasında farklılık olmasının sebebi bölgesel bir fark olabilir. Bizim çalışmamız İstanbul ilinde köklü ve okul kültürünün yerleşmiş olarak değerlendirildiği, öğretmenler arasında çok fazla görev yeri değişikliğinin yaşanmadığı okullarda yürütülmüştür. Bu sebeple çalışma süresi arttıkça kuruma bağlılık artmış ve çalışma süresi etkili bir değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Farklı bulguların elde edildiği çalışmaların ise nüfusu daha az olan şehirlerde yürütüldüğü görülmekte ve buralarda öğretmen yer değişikliklerine daha fazla rastlanabileceği düşünülmektedir. Söz konusu sebeple mesleki kıdemi fazla olsa da okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerle karşılaşılması nedeniyle çalışma süresi değişkeninin anlamlı bir fark meydana getirmediği görülmektedir. Bu bağlamda mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak farklı sonuçların ortaya çıkabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konan bir diğer bulgudur. Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özellikleri ile en fazla sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik davranışları arasında ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yeyrek (2018, s.148) çalışmasında vizyoner liderliği benimsemiş liderlerin çizdiği yolda ilerleyen çalışanların iş performanslarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Özeroğlu (2019) çalışmasında vizyoner liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu bağlamda söz konusu araştırmaların çalışmamızla paralellik gösterdiği dile getirilebilir. Bununla birlikte Çelik’in (2011) ifade ettiği gibi “Okulların bilginin oluşumunu ve kullanımını sağlayan bireylerden oluşan kurumlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlerin örnek alınan kişiler olarak vizyon sahibi olması; gerek öğretmenlerle gerekse öğrencilerle olan etkileşimi arttıracak, kendisinin önemsendiğini ve görüşlerine değer verildiğini hisseden kurum paydaşlarının tüm süreçlerde daha etkin olmaya çalışacağı ve böylece de yeniliklerin takibiyle, yeri geldiğinde değişikliklere açık olarak adım adım başarıya giden yolda ilerlenebileceği” ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordayıp yordamadığına ilişkin ulaşılan bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamakta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda “Okul müdürleri vizyoner liderlik özelliklerini sergiledikçe öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyi artmaktadır.” denilebilir. Deneri’nin (2019, s.88) araştırmasında okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerinin mesleki gelişme davranışlarını pozitif yönde, anlamlı bir şekilde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kaçmaz’ın (2020, s.84) araştırmasında vizyoner liderlik algısının öğretmen motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Seyidoğlu (2020) çalışmasında vizyoner liderliğin öğretmen performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda vizyoner liderlik özelliklerinin kullanılmasının

olumlu etkilerinin gözlemlendiği ifade edilebilmekle birlikte, gerek bizim çalışmamızdaki gerekse Kaçmaz'ın (2020), Deneri'nin (2019) ve Seyidoğlu'nun (2019) çalışmalarındaki bulguların bu ifadeyi destekler şekilde olduğu söylenebilir.

Tüm bulgulardan yola çıkarak eğitim sistemi içerisinde önemli bir yeri olan okul müdürlerinin liderlik kapasitelerini etkin bir şekilde kullanmalarının başarıya ulaşmak ve toplumsal refahı sağlamak adına etken bir faktör olduğu söylenebilir. Vizyoner bir liderde sahip olunması beklenen geleceği görme, analitik düşünme, etkili kararlar alabilme, yeniliklere açık olma gibi özellikleri benimseyerek uygulayabilen okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlarda güven teşkil ettiği, güvenin olduğu kurumlarda iletişimin güçlendiği, iletişimin güçlenmesiyle paylaşımın arttığı, paylaşımın artmasıyla ortak kararların alınabildiği, alınan ortak kararlarla varılmak istenen yolda herkesin kendi görevi olup olmadığına bakmaksızın işbirliği halinde, canla başla çalışarak başarıya ulaşabileceğini söylemek yanlış olmaz. Bu bağlamda tüm bu adımların da sadece bugünü değil, geleceği de yönlendirecek adımlar olduğu, toplumun gelişimini ve şekil almasını etkileyebileceği söylenebilir. Nihayetinde öğrencileri ve dolayısıyla geleceğimizin teminatı olan gençlerimizi şekillendiren eğitim kurumlarımızdaki öğretmenlerimizin vizyon sahibi bir liderle çalışarak aslında başarıya ulaşmayı hedeflerken sadece içinde bulunulan zaman dilimini değil daha ileriye de düşünerek ülkemiz adına geleceğe yatırım yaptıkları ifade edilebilir. Tüm bu sonuçlarla beraber bu alanda yapılacak çalışmalara yönelik şu öneriler getirilebilir:

- Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. ( $\beta=.741$ ;  $R^2=.549$ ;  $F=464.718$ ;  $p<.01$ ). Bu ilişki alt boyutlar bağlamında incelendiğinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik alt boyut sıralamasında etki ettiği söylenebilir. Gelişen ve değişen dünyamızda, eğitim alanında da sürekli bir yenilenme olduğunu düşünürsek ileriye emin adımlarla ilerlemek adına bizlere rehberlik edebilme yeteneğine sahip, başarıya ulaşmak adına analizleri ve sentezleri doğru yapabilen liderler olan vizyoner liderlerle çalışmak okullara birçok açıdan olumlu katkılarda bulunacaktır. Söz konusu katkılar doğrultusunda “Akademik başarı artacak, akademik başarı arttıkça başarabilme duygusu artacak, başarabilme duygusu arttıkça geleceğin teminatı olan öğrencilerimiz, her alanda toplumu refaha ulaştırabilecek faaliyetlerde bulunarak, yaşam kalitesinin de artmasına yardımcı olabileceklerdir.” denilebilir. Bu bağlamda etkilerin sıralaması da dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesinde vizyoner liderliğin önemi göz önünde bulundurulduğunda bu tarz liderlere daha fazla ihtiyaç duyulduğunu söylenebilir. Okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin gelişmesi için öncelikle liderlerin kendilerini tanımalarına yardımcı olacak, farkındalıkların artırılmasının sağlanacağı etkinliklerde daha fazla yer almaları önerilebilir.

- Okul müdürlerinin vizyoner liderlik hakkında düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılmaları önerilebilir.

- Okul müdürlerinin farklı bakış açılarının değerlendirmelerinin yapılacağı konferanslara katılım sağlaması önerilebilir.

- Vizyoner liderler tarafından yönetilen ve bu anlamda başarılı olarak nitelendirilebilecek okullarda incelemeler sağlanması önerilebilir.

- Araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına tesir etmesiyle ilgili olabilecek demografik değişkenlere medeni durum, brans, okul düzeyi gibi değişkenler ilave edilerek çalışma farklı bir ilde, farklı örneklem ile çalışılabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etięi Beyanı**

Bu araştırma kapsamında İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.02.2022 tarihli ve E-20292139-050.01.04-24410 sayılı yazısıyla etik kurul izni alınmıştır. Etik izninde belirtilen araştırma içeriğine uygun olarak araştırma tamamlanmıştır.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makale her iki yazarın da eşit oranda katkılarıyla kaleme alınmıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Kaynakça

- Acar, S. (2006). *İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Alper Ay, F. (2018). *Örgütsel davranışta ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında örgütsel vatandaşlık davranışı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aycan, M. M. (2020). *Öğretmenlerde mesleki motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Baltaş, A. (2018). *Bir yolculuk olarak liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, M. E. (2016). *Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, T. (2021). *Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel özellikleri ve örgütsel sosyalleşme açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13): 29-47.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çınar, F. ve Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: an application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz (7), 1-5.
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Deneri, S. (2019). *Ortaöğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Doğan, F. (2021). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner lider özelliklerine sahip olma yeterlilikleri (Aksaray ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Doğan, S. (2020). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s.91-102). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, M. (2021). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Figen ATIGAN & Pınar ÖZKAN

- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2001). *Organizational behaviour*. Psychology Press.
- Huda, S. A., Chairunnisa, C., & Utami, P. P. (2020). Analysis of organizational citizenship behaviour in school. *Jurnal Kependidikan*, 6(3), 356-364.
- Kaçmaz, S. (2020). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karayılan, E. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının performansına etkisi: özel ve devlet okulu karşılaştırması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koçer, M. C. (2021). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Lavy, S. (2019). Daily dynamics of teachers' organizational citizenship behaviour: social and emotional antecedents and outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-9.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim bilimine giriş. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-I* içinde (s. 3-19), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenilenme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A. (2020). *Eğitimde vizyoner liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim ve organizasyon* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Uygun, S. V. (2008). *Kamu kurumlarında etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'da bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Van Kinippenberg, D., & Stam D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 241). Oxford Library of Psychology.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### **Extended Abstract**

New studies every day show that management and leadership are related. Management is when a group of people works to achieve the same goal. Also, in this period, the human element is the most crucial point for all organizations. Therefore, leadership and management are necessities. Organizations should renew themselves in order to adapt to constantly evolving technologies. While renewing themselves, the most crucial thing that can explain is choosing leaders who have visions, a strong ability to analyze, and can take a risk. These kinds of leaders are visionary leaders, and they can communicate. Not only do they increase the motivation of employees, but they also increase the sense of belonging with this communication ability. It means that employees who work with visionary leaders use organizational citizenship behaviors spontaneously. This study examines the influence of school principals' visionary leadership behaviors on teachers' organizational citizenship behaviors. Therefore, in this study, not only from teachers' point of view, school principals' visionary leadership behaviors levels; teachers' organizational citizenship behaviors levels are examined, but also school principals' behaviors show the difference according to teachers' gender, age, education status, working time with the principal in the same school and professional seniority or not and the levels of organizational citizenship behaviors of teachers change according to teachers' gender, age, education status, working time with the principal in the same school and professional seniority or not examine, too.

This study is not only quantitative patterned research, but also it is a study that implemented according to the relational survey method. Therefore, the study's literature review, scale application, and statistical analysis takes place in three parts. The literature search revealed that visionary leadership is examined many times. However, these researches studied the concepts of teachers' motivation, performances, and school climate in Turkey and abroad. There is limited research on the effects of visionary leadership behaviors on teachers' organizational citizenship behaviors. Also, this study shows differences in the researchers' population. Because the researchers' population constituted teachers on duty in public primary, secondary or high schools in İstanbul. While applying scales, the study sample was chosen from teachers working in the schools selected by the convenience sampling method in the Anatolian side of İstanbul. The data collected by using the "Visionary Leadership Scale," and the researcher prepared the "Organizational Citizenship Behaviors Scale" and "Personal Information Form" which. Data were analyzed with correlation and regression analysis techniques. According to findings, school principals' visionary leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors found to be 'high.' Teachers' perspectives about school principals' visionary leadership behaviors levels do not differ significantly according to gender, education status, seniority, and age. However, there is a significant difference according to the working time with the school principals. According to the findings, a positive relationship exists between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. The visionary leadership behaviors of school principals predict teachers' organizational citizenship behaviors.

If we give some suggestions as a result of the research, there is a constant renewal in many other fields and education in our developing and changing world. Therefore working with visionary leaders who can guide and have the capability to make the right decisions in order to achieve success will be necessary for schools. So academic success and a sense of accomplishment will increase with increasing success. With a sense of accomplishment, students will be active in every area to have a more prosperous life. It shows that when the effects are scrutinized, visionary leadership's effects take attendance in many areas.

In summary, school principals should analyze themselves and have education about visionary leadership because this kind of leader is needed. Teachers who work with visionary leaders show more organizational citizenship behaviors. Also, school principals can attend conferences to analyze different points of view. So they can adapt themselves to the changing world more easily. Besides, the schools thought to be run by visionary leaders can be visited, so experiences can be shared to achieve the goal.