

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ (NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)

Prof. Dr. Niyazi CAN

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
 niyazic@erciyes.edu.tr

Okutman Selda ÖZER

Nevşehir Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
 sozer@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini (dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik) algılama ve örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) gösterme eğilimlerini tespit etmektir. Çalışmada veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü ve sürdürümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Serbestlik tanıyan lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, üstün görev bilinci ve nezaket boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, fakat serbestlik tanıyan lider davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu araştırma sonunda ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı.

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF PRINCIPALS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS OF TEACHERS IN NEVSEHIR

ABSTRACT

The study is carried out in order to determine the leadership styles of principals (transformational, transactional and laissez faire leadership) that teachers perceive and the inclinations of teachers to display organizational citizenship behaviors (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue) in primary and secondary educational institutions in Nevşehir. The data are obtained via questionnaires. According to the results of the research, positive relations are revealed between transformational and transactional leadership styles and all

dimensions of organizational citizenship behaviors. No significant relations are found out between laissez faire leadership style and altruism, conscientiousness and courtesy. On the other hand, it is realized that laissez faire leadership styles relate positively to sportsmanship and civic virtue dimensions of organizational citizenship behaviors.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, laissez faire leadership, organizational citizenship behaviors.

GİRİŞ

Öğretmenlerin formel olarak yapmakla yükümlü oldukları davranışların dışında kalan ve rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş; bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranış (Çetin, 2004: 4) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik davranış biçimleri ise her açıdan o kurumda çalışan öğretmenleri etkilemektedir. Bu etki, gönüllü olarak yapılan ÖVD sergilenmesinde daha rahat gözlenebilir. Çünkü öğretmenlerin formel olarak yapmaları gerekenler, iş tanımlarında yer almaktadır ve öğretmenler görevlerine devam edebilmek için onları zaten yapmak zorundadırlar. Bu nedenle, okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik davranış biçimleri ile öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemlidir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin ÖVD sergileme eğilimlerini artırmak için hangi liderlik davranışlarının benimsenmesi gerektiği hususunda okul müdürlerine yol gösterici olacaktır.

Bu araştırmada; ilgili literatür kapsamında liderlik davranış biçimleri ve ÖVD kavramları ile ilgili kuramsal çerçevenin çizilmesi ve okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranış biçimleri ile o okullarda çalışan öğretmenlerin ÖVD göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının tespiti amaçlanmaktadır.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Liderlik ve Lider Davranış Biçimleri

Liderlik; bir liderin grup üyelerini etkileyerek belli amaçlara ulaşması süreci olarak tanımlanmaktadır (Sakallı, 2001: 89-90). Liderin bu etkiyi sağlayabilmesi, onun bir takım lider özelliklerine sahip olmasına bağlıdır. Bunlardan bazıları; cesaret, irade gücü, düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaca ve göreve bağlılık, vizyon, kararlılık, güvenilirlik, enerji, özgüven, hoşgörülülük, sorumluluk üstlenme, yaratıcılık, diplomatik, konuşma

yeteneği şeklinde belirtilebilir (Budak ve Budak, 2004: 382; Redman and Wilkinson, 2006: 244; Plunkett et. al., 2002: 453).

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik literatüründeki klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerine ek olarak, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalar yeni bir ayrımın yapılması gerektiğini göstermiştir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı sürdürümcü liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü liderlik biçimleridir. Bu ayrım, Kurt Lewin'in otokratik, demokratik, tam serbesti tanıyan ayrımına karşı geliştirilmiştir (Eren, 2004: 460). Burns sürdürümcü ve dönüşümcü olmak üzere iki ayrı liderlik tanımlamıştır. Burns'ten farklı olarak Bass, dönüşümcü liderliğin sürdürümcü liderliğin yerini almadığını, ona eklendiğine dikkati çekmektedir. Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderlik sürdürümcü liderlikten türemiştir (Budak ve Budak, 2004: 422). Serbestlik tanıyan liderlikte, liderler dönüşümcü ve sürdürümcü liderlikte bahsedilen davranışları göstermekten kaçınırlar. Serbestlik tanıyan liderlik, daha çok sürdürümcü liderliğin müdahale etmeme boyutunda ele alınmıştır (Bass and Steidlmeier, 1999: 183).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderler, insanları motive eder, etik anlayışlarına hitap eder ve karar verme konusunda onları yetkilendirirler. Sorunları kendileri çözmez, zor durumlar oluşturarak çalışanlara kendilerini gerçekleştirme fırsatları sunarlar. Örgütün etik değerlerini gösterir ve örgütün kendi çıkarlarının üstüne geçmesi için çalışanları cesaretlendirirler. Ayrıca, çalışanlara girişimde bulunma şansı sağlayarak ve girişimcileri ödüllendirerek onların bir göreve aktif katılımlarını artırır (London, 2002: 8). Dönüşümcü liderlerin diğer özellikleri risk alma, hedefler belirleme, kurumsal kimliğe ve vizyona önem vermeleridir. En belirgin rolleri takipçilerin değişmelerini sağlamak amacıyla anlam ve semboller oluşturarak kendi vizyonlarını kullanmalarıdır. Bu liderler aynı zamanda etkili ve güzel konuşarak, açıklayıcı tavırlar sergileyerek iletişim kurarlar (Aldoory and Toth, 2004: 159).

Sürdürümcü Liderlik: Sürdürümcü liderlik, herkesin kendi kişisel çıkarlarını karşılamak amacıyla lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin değişmesini ifade eder (Bass, 1999: 10). Aynı zamanda, liderin elinde tuttuğu pozisyonları şekillendirmesine hizmet eder. Bu liderler, amaçlı değişime/takasa destek verirler. Sürdürümcü liderlik, örgüt fonksiyonunun önemli bir ögesidir ve çalışma ortamındaki uygulama ilişkilerine yöneliktir. Örgütlerde sürdürümcü liderlik, iş başında etkileşim ve lider ile çalışanlar arasındaki değişim aracılığıyla olduğu için, rol ve beklentiler açıklanır, standartlara ulaşılmadığında müdahale edilir, beklenen performans onaylanır. Sürdürümcü liderler çalışanların ihtiyaçlarına cevap verirler ve beklenen çıktılara ulaşmak için çalışanların yapması gereken görev ve sorumlulukları belirlerler (Stone, 1992: 4).

Serbestlik Taniyan Liderlik: Serbestlik taniyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar sergilerler (Eren, 2004: 457). Kısacası, bu liderler dönüştürücü ve sürdürücü liderlikte bahsedilen davranışları göstermekten kaçınırlar (Bass and Steidlmeier, 1999: 183). Serbestlik taniyan liderlik tarzı, grup üyelerinin ve izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını belirleyerek işleyiş ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi demektir. Liderin esas görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir (Eren, 2004: 459)

1. 2. ÖVD ve Boyutları

ÖVD “örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranış” şeklinde tanımlanmaktadır (Çetin, 2004: 10). Örgütsel vatandaşlık davranışının 3 temel unsuru vardır. Bunlar; (a) davranışlar resmi zorunlulukların veya iş tanımlarının ötesine geçer, (b) davranışların doğasında gönüllülük vardır ve çalışanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın istekli ve bilinçli olarak yaparlar ve (c) bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer almasına gerek yoktur (Organ, 1997: 86)

ÖVD (a) çalışan ve yönetim üretkenliğini artırır, (b) kaynakların daha üretken amaçlarda kullanılmasını sağlar, (c) kıt kaynakları yalnızca fonksiyonların devamını sağlama gereksinimini azaltır, (d) çalışma grupları içerisinde ve farklı gruplar arasında faaliyetlerde işbirliğine yardımcı olur, (e) örgütün en iyi çalışanları kendine çekme ve bünyesinde tutma kabiliyetini güçlendirir, (f) örgüt performansının istikrarını artırır ve (g) örgütün ortamdaki değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur. Bu bağlamda, örgütsel başarıya katkıda bulunur (Podsakoff and MacKenzie, 1997: 138).

Genel kabul gören sınıflandırmayla ÖVD özgecilik, sivil erdem, üstün görev bilinci, centilmenlik ve nezaket olarak 5 boyutta incelenebilir (MacKenzie et. al., 1993: 71; MacKenzie et. al., 1999: 397; Allison et. al., 2001: 283; Köse vd., 2003: 5; Özdevecioğlu, 2003:120-121).

Özgecilik: Özgecilik “patron, müşteriler, iş arkadaşları veya ortaklar gibi belirli kişilere yardımcı olmak adına etkililiklerine katkıda bulunmak” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997: 94). Başka bir ifadeyle, özgecilik, örgütte ortaya çıkan işle ilgili problemlerde diğer kişilere karşılık beklemeden yardımcı olmayı ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 120). Okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere, daha deneyimli öğretmenler tarafından mesleğe ve okula uyum sağlama, okulun kural ve prosedürlerini öğrenme,

okuldaki hâkim değer ve normları tanıma ve genel anlamda sosyalleşme gibi süreçlerde yardımcı olunması, özgecilik boyutuyla ilgili olarak okulun etkililiğine katkıda bulunabilir (Sezgin, 2005: 330).

Sivil Erdem: Sivil erdem, örgütün yaşamına aktif ve gönüllü olarak katılımı ifade eder (Podsakoff and MacKenzie, 1994: 351; Organ and Ryan, 1995: 782; Konovsky and Organ, 1996: 255). Öğretmenler, hizmetiçi eğitim programlarına katılarak, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip ederek, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vererek ve diğer meslektaşlarıyla bilgi alış-verişinde bulunarak sivil erdem boyutuna ilişkin davranışlarda bulunabilirler (Sezgin, 2005: 331). Çünkü örgüt yönetimine katılmaya isteklilik, (toplantılara katılma, örgütün izlemesi gereken strateji ile ilgili fikir bildirme, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girme), örgüt ortamındaki fırsat ve tehditleri gözleme, örgütün çıkarlarını üstün tutmaya dikkat etme gibi faaliyetler bu kapsamda değerlendirilir (Köse vd., 2003: 5).

Üstün Görev Bilinci: Üstün görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır (Allison et. al., 2001: 283). Vicdanlılık ve örgütsel sadakat olarak da adlandırılabilir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranış göstermelerini yani olması gerekenden daha fazlasını yapmalarını ifade eder (Çetin, 2004: 20). Okulda öğretmenlerin, kişisel olarak sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve akademik öğrenme zamanının artırılması ve kurumsal olarak da tutarlı biçimde işe devam etmeleri, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlı kalmaları üstün görev bilinci boyutuna yönelik davranışlardır (Sezgin, 2005: 331).

Centilmenlik: Centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları hoş görmeyi ifade eder (Organ and Ryan, 1995: 782). Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan kişinin bu davranışları centilmenliğe örnektir (İşbaşı, 2000: 28). İş arkadaşlarına saygılı olmanın yanı sıra, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak da bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006: 56).

Nezaket: Nezaket, bir çalışanın çalışma arkadaşları için sorun oluşturabilecek konuları önceden belirleyerek çözüm için önerilerde bulunma ya da sorun ortaya çıkmadan önlem almasını içerir (Organ and Ryan, 1995: 782; Konovsky and Organ, 1996: 255; Podsakoff et. al., 2000: 518). Diğer bir ifadeyle, örgüt içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 121). Öğretmenlerin aldıkları kararlar, yapacakları

etkinlikler ve karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmeleri, okul yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, nezaket boyutunda değerlendirilecek davranışlardır ve bu davranışlar okulda iletişimi kolaylaştırabilir (Sezgin, 2005: 332).

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu araştırma; öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini algılama ve ÖVD gösterme eğilimleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini, Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Söz konusu öğretmenlerle ilgili veriler Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü internet sitesinden (<http://nevsehir.meb.gov.tr>) temin edilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin kişisel bilgilerini sorgulayan 10 soru, ikinci bölümde öğretmenlerin bakış açısıyla lider davranış biçimlerini ölçmeye yönelik 45 soru ve son bölümde ise öğretmenlerin ÖVD konusundaki eğilimlerini ölçmeye yönelik 25 soru bulunmaktadır.

Çalışmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği lider davranış biçimlerini ölçmek için Bernard Bass ve Bruce Avolio tarafından 1985'te geliştirilmiştir. Çok sayıda çalışmada bu anket kullanılarak, yüksek geçerliliğe sahip olduğu ortaya konulmuştur (Ramey, 2002: 17; Stumpf, 2003: 38; Dilek, 2005: 78; Ayhan, 2006: 85; Kılıç, 2006: 197). Anket formunda dönüşümcü liderliği ölçen toplam 23 adet soru; sürdürümcü liderliği ölçen 14 soru ve serbestlik tanıyan liderliği ölçen 8 soru bulunmaktadır. Liderlik ile ilgili tasarlanan ankette öğretmenlerden şimdiki ilk amirlerinin ne kadar sıklıkla belirtilen davranışları gösterdiklerini işaretlemeleri istenmiş ve bunun için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Hiçbir Zaman; 2= Nadiren; 3= Arada Sırada; 4= Sık sık; 5= Her Zaman). Liderlik davranış biçimleri ile ilgili ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ÖVD Ölçeği literatür taraması sırasında Türkiye'de kullanılmış ölçekler incelenerek geliştirilmiştir (İşbaşı, 2000: 99; Dilek, 2005: 83; Basım ve Şeşen, 2006: 83-102; Köse vd., 2003: 1-19). Bu ölçekler, Organ (1997) tarafından ortaya konan ÖVD boyutlarının Türkiye'deki koşullara uyarlandığını göstermektedir. Anket formunda özgeciler boyutunu ölçen 6 adet soru; üstün görev bilinci boyutunu ölçen 6 soru; nezaket boyutunu ölçen 4 adet soru; centilmenlik boyutunu ölçen 4

soru ve sivil erdem boyutunu ölçen 5 soru bulunmaktadır. ÖVD ile ilgili tasarlanan ankette öğretmenlerden ne kadar sıklıkla belirtilen davranışları gösterdiklerini işaretlemeleri istenmiş ve bunun için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1= Hiçbir Zaman; 2= Nadiren; 3= Arada Sırada; 4= Sık sık; 5= Her Zaman). ÖVD ile ilgili ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha 0,84 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının ön uygulaması 10 öğretmene yapılmış, anlamakta güçlük çektikleri bazı ifadeler üzerinde bu öğretmenlerin görüşleri ve uzman görüşleri de alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formunun uygulanabilmesi için yetkili makamlardan izin alınarak, 2008–2009 eğitim-öğretim yılı güz yarıyılında Nevşehir il merkezi, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin tamamına 948 adet anket formu dağıtılmıştır. Toplam 476 anket formu geri dönmüş, bunlar arasından bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olan toplam 349 anket formu elde edilmiştir. Dolayısıyla, anketlerin geri dönüş oranı %36.8 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, bilimsel yeterlilik açısından kabul edilebilir düzeydedir.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Demografik verilerin değerlendirilmesinde *frekans* ve *yüzde* dağılımlarından yararlanılmıştır. Ayrıca; öğretmenlerin bakış açısıyla lider davranış biçimleri ve ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için *Pearson korelasyon analizi* uygulanmıştır.

2.2. Araştırma Hipotezleri

Literatürde dönüşümcü lider ile ÖVD ilişkisini inceleyen birçok araştırmaya rastlanmıştır. Bass (1999) araştırmasında, dönüşümcü liderlerin özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi davranışları daha çok sergilediklerini ve aynı zamanda astlarına aynı değerleri aşıladıkları sonucuna varmıştır (Bass, 1999: 12). Bu bulgular diğer yerli (Dilek, 2005: 136; Bingöl vd., 2003: 495; Topaloğlu, 2005: 87) ve yabancı literatür (Podsakoff et. al., 1996: 280; Nguni et. al., 2006: 151; Geijsel et. al., 2003: 231) ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının görülme sıklığı arttıkça öğretmenlerin ekstra çaba, etkililik ve doyum düzeylerinde de olumlu yönde bir artış gözlenmiştir (Cemaloğlu, 2007: 100). Bu araştırma sonuçları ve dönüşümcü lider özellikleri dikkate alındığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik ile özgecilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik ile üstün görev bilinci arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Dönüşümcü liderlik ile nezaket arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Dönüşümcü liderlik ile centilmenlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Dönüşümcü liderlik ile sivil erdem arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Literatürde sürdürümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD ilişkisine yönelik farklı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Dilek'in araştırma bulguları sürdürümcü liderliğin alt boyutlarından istisnalarla yönetim ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik, nezaket, üstün görev bilinci ve sivil erdem arasında pozitif yönde; sürdürümcü liderliğin alt boyutlarından koşula bağlı ödüllendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik, nezaket, üstün görev bilinci ve sivil erdem arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Dilek, 2005: 94-95). Cemaloğlu (2007) da, öğretmenlerin ekstra çaba, etkililik ve doyumlarının okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik davranışlarından en çok koşullu ödülle ilişkili olduğunu ve bu sonucun beklentilere uygun olduğunu, çünkü okul yöneticisinin okulun amaçlarını açıklamasının, öğretmenlerin alacağı ödül ve cezaları baştan belirtmesinin, Türk eğitim sisteminin klasik davranış örüntüsü olduğunu iddia etmektedir (Cemaloğlu, 2007: 100-101). Ayrıca yabancı bir araştırma sonucunda, sürdürümcü lider davranışları ile ÖVD arasında çok düşük bir ilişkinin olduğu fakat bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Nguni et. al., 2006: 162). Okullarda dönüşümcü liderliğin etkileri üzerine yapılan çalışma bulgularının tek bir liderlik tarzı yerine, hem dönüşümcü hem sürdürümcü liderlik gösteren müdürlerin çalışanların moralini, motivasyonunu ve okul çapındaki üretkenliklerini artırma ve yeteneklerini kullanmada daha başarılı olduğunu belirtmiştir (Stone, 1992: 4). Bu araştırma sonuçları ve sürdürümcü liderlerin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 6: Sürdürümcü liderlik ile özgecilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Sürdürümcü liderlik ile üstün görev bilinci arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Sürdürümcü liderlik ile nezaket arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Sürdürümcü liderlik ile centilmenlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Sürdürümcü liderlik ile sivil erdem arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Serbestlik tanıyan liderlik ile ÖVD ilişkisi literatürde farklı araştırmalarda ele alınmıştır. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik tarzlarının ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada, sürdürümcü lider davranışlarının bir boyutu olarak ele alınan serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü negatif bir ilişki vardır (Nguni et. al., 2006: 151). Cemaloğlu (2007) yaptığı çalışma sonunda, okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin doyum, ekstra çaba ve etkilik davranışlarında düşme meydana geldiğini tespit etmiştir (Cemaloğlu, 2007: 100). Dilek (2005) ve Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996)'in çalışmaları da aynı sonuca ulaşmıştır. Bu araştırma sonuçlarına ve serbestlik tanıyan liderlik özelliklerine dayanarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 11: Serbestlik tanıyan liderlik ile özgecilik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Serbestlik tanıyan liderlik ile üstün görev bilinci arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Serbestlik tanıyan liderlik ile nezaket arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Serbestlik tanıyan liderlik ile centilmenlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Serbestlik tanıyan liderlik ile sivil erdem arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3. BULGULAR

3. 1. Öğretmenlerle ilgili Tanıtıcı Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir. Öğretmenlerin %41.3'ü kadın ve %58.7'si erkektir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%90) evli ve çok az bir kısmının (%10) bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin %24.9'u 21-30 yaş arasında, %51.9'u 31-40 yaş arasında, %17.2'si 41-50 yaş arasında ve %6'sı 50 yaş ve üzerindedir. Bu veriler, anketi cevaplayan öğretmenlerin çoğunluğunun gençlerden oluştuğunu göstermektedir. Öğretmenlerin %68.2'nin ilköğretimde, %31.8'inin de liselerde görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin %70.5'inin 15 yıl ve altı hizmeti bulunan öğretmenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin %10.6'sının önlisans, %86.8'inin lisans ve %2.6'sının lisansüstü eğitim gördükleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin %31.8'inin sınıf öğretmeni, %68.2'sinin de branş öğretmeni olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Yönelik Bulgular (N: 349)

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
Cinsiyet			Mesleki Deneyim		
Kadın	144	41,3	5 yıl ve daha az	45	12,9
Erkek	205	58,7	6-10 yıl	100	28,7
			11-15 yıl	101	28,9
Medeni Durum			16-20 yıl	44	12,6
Evli	314	90,0	21-25 yıl	30	8,6
Bekar	35	10,0	26 yıl ve daha fazla	29	8,3
Yaş			Eğitim		
30 yaş ve altı	87	24,9	Önlisans	37	10,6
31-40 yaş arası	181	51,9	Lisans	303	86,8
41-50 yaş arası	60	17,2	Lisansüstü	9	2,6
51 yaş ve üzeri	21	6,9			
Çalışılan Okul			Konum		
İlköğretim	238	68,2	Sınıf Öğretmeni	111	31,8
Lise	111	31,8	Branş Öğretmeni	238	68,2

3. 2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Öğretmenlerin okul müdürlerinin lider davranış biçimlerini algılama ve ÖVD gösterme eğilimleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de liderlik tarzları ile ÖVD boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Güvenirlilik katsayılarının kabul edilebilir oranlarda (0.80 ile 0.98 arasında) olduğu görülmektedir.

Tablo incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile ÖVD’nin tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.01$) ve bu ilişkiye yönelik kurulan ilk beş hipotez ***kabul edilmiştir***. Yani okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin gösterdikleri ÖVD de artmaktadır. Bu sonuca göre; dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri, öğretmenlerin özgeci davranışlarını artırarak ve birbirleriyle yardımlaşmalarını sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Öğretmenlerin yaratıcı ve yenilikçi davranışlarda bulunmalarını desteklemekte (üstün görev bilinci); kurum içinde önemli konularla ilgili meslektaşlarına bilgi vermelerini, arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermelerini ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışlarını sergilemelerini (nezaket) sağlamaktadırlar. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini örgüt amaçlarıyla özdeşleştirerek sorunları gereksiz yere büyütmemelerine

yardımcı olmakta (centilmenlik) ve öğretmenlerin okul ve eğitim ile ilgili tüm konularda fikir geliştirmelerini, geliştirdikleri fikirleri ifade edebilmelerini ve dolayısıyla okulun gelişimine destek vermeleri için (sivil erdem) imkân hazırlamaktadırlar. Genel olarak, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği benimsemeleri öğretmenlerin örgüte karşı sadakat (bağlılık) duygularını artırmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasındaki olumlu ilişkinin nedeninin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi, güven ve destek sağlama özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu özellikler, ÖVD'nin kaynağı olan gönüllülük, sorumluluk ve inanç unsurları arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemekte ve güçlenmesini sağlamaktadır.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları (r), Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	Arit. Ort.	St. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Dönüşümcü Liderlik	3,69	1,00	(0,98)							
2.Sürdürümcü Liderlik	3,56	0,76	,780 (**)	(0,87)						
3.Serbestlik Tanyan Liderlik	2,65	0,88	-,223 (**)	-,148 (**)	(0,87)					
4.Özgecilik	3,97	0,76	,235 (**)	,256 (**)	,087	(0,85)				
5.Üstün Görev Bilinci	4,40	0,52	,231 (**)	,178 (**)	,080	,439 (**)	(0,88)			
6. Nezaket	4,54	0,51	,215 (**)	,221 (**)	,065	,358 (**)	,599 (**)	(0,87)		
7.Centilmenlik	4,07	0,95	,155 (**)	,131 (*)	,155 (**)	,223 (**)	,400 (**)	,422 (**)	(0,80)	
8.Sivil Erdem	4,00	0,71	-,277 (**)	,238 (**)	,111 (*)	,405 (**)	,513 (**)	,414 (**)	,455 (**)	(0,91)

Korelasyon ** p<0,01 ve *p< 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Dönüşümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD arasındaki pozitif yönlü ilişki literatürdeki diğer çalışmalarla (Bass, 1999: 12; Bingöl vd., 2003: 495; Dilek, 2005: 136; Topaloğlu, 2005: 87; Podsakoff et. al., 1996: 280; Nguni et. al., 2006: 151; Geijsel et. al., 2003: 231; Cemaloğlu, 2007: 100) paralellik göstermektedir.

Sürdürümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, ve sivil erdem boyutları arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde; sürdürümcü liderlik-centilmenlik arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu da, okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin arttığını göstermektedir. Bu bulgu, kurulan hipotezlerle paralellik göstermemektedir ve buna ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler (hipotez 6, 7, 8, 9 ve 10) **reddedilmiştir**. Diğer bir ifadeyle, okul

müdürlerin sürdürümcü liderlik eğilimleri arttıkça öğretmenlerin meslektaşlarına yardım etme eğilimleri (özgecilik), üstün görev bilincine ve centilmenliğe yönelik davranışları artmaktadır. Ayrıca öğretmenler; diğer öğretmenleri bilgilendirme, onların haklarına saygı gösterme (nezaket), okul faaliyetlerine aktif ve gönüllü olarak katılma (sivil erdem) gibi olumlu davranışlar sergilemektedirler.

Bu bulgu literatürdeki bulgulardan nispeten farklıdır. Bir araştırmaya göre; sürdürümcü liderliğin alt boyutlarından istisnalarla yönetim ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket, üstün görev bilinci ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde; sürdürümcü liderliğin alt boyutlarından koşula bağlı ödüllendirme ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket, üstün görev bilinci ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönde bir ilişki vardır (Dilek, 2005: 94-95). Bir başka araştırmada, sürdürümcü lider davranışları ile ÖVD arasında çok düşük bir ilişkinin olduğu fakat bu ilişkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Nguni et. al., 2006: 162). Fakat sürdürümcü liderlik kapsamında, liderin rolünün belirginleştirilmesi ile sivil erdem dışındaki ÖVD boyutları arasında ve lider-üye değişimi ile özgecilik ve genel olarak ÖVD arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Podsakoff et. al., 2000: 520). Bu farklılık öğretmenlerin geleneklere bağlı sürdürümcü lider davranış biçimine alışkın olduğu ve bu liderlik şeklinin öğretmenlerin ÖVD düzeylerini azaltmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Serbestlik tanıyan liderlik ile ÖVD boyutlarından özgecilik, üstün görev bilinci ve nezaket arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$). Buna ilişkin hipotezler **reddedilmiştir** (Hipotez 11, 12 ve 13). Serbestlik tanıyan liderlik ile özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmayışı, okullarda serbestlik tanıyan lider davranışları sergileyen müdürlerin, öğretmenlerin bu boyutlara ilişkin davranışları sergilemeleri üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulgulara ilaveten; serbestlik tanıyan lider ile ÖVD'nin centilmenlik (0.01 düzeyinde) ve sivil erdem (0.05 düzeyinde) boyutları arasında beklenenin aksine pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani okul müdürlerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileme eğilimi arttıkça, öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem olarak kabul edilen davranışları da artmaktadır. Buna ilişkin geliştirilen hipotez 14 ve hipotez 15 **reddedilmiştir**.

Serbestlik tanıyan liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik bulgular literatürdeki verilere ters düşmektedir. Bir çalışmada serbestlik tanıyan liderlik ile ÖVD arasında güçlü negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Nguni et. al., 2006: 151). Benzer şekilde diğer araştırmalarda; okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin doyum, ekstra çaba ve etkilik davranışlarında düşme meydana geldiği tespit edilmiştir (Cemaloğlu, 2007: 100; Dilek, 2005; Podsakoff et. al., 1996: 280).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Lider, belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş insanları etkileyen ve onları ikna ederek yönlendirebilen kişidir. Araştırmada, lider davranış biçimleri dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan olarak üç ana başlıkta incelenmiştir. ÖVD örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performanslarını artıran davranışlardır. Çalışmada, ÖVD özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak beş boyutta ele alınmıştır. Bu çalışmada, okul liderleri olarak nitelendirilen okul müdürlerinin sergiledikleri lider davranış biçimleri ile o okullarda çalışan öğretmenlerin ÖVD göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Dönüşümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin ÖVD gösterme eğilimleri de artmaktadır. Bu sonucun, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi, güven ve destek sağlama özelliklerinin ÖVD'nin kaynağı olan gönüllülük, sorumluluk ve inanç unsurları arasındaki etkileşimi güçlendirmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Sürdürümcü lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu da, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi, okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Bu durum ise, okulun amaçlarının açıklanmasının ve öğretmenlerin alacağı ödül ve cezaların baştan belirlenmesinin; Türk eğitim sisteminde klasik davranış modeli olarak görülmesinin bir sonucu olabilir.

Serbestlik tanıyan lider davranışları ile ÖVD'nin özgecilik, üstün görev bilinci ve nezaket boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Başka bir deyişle, yöneticilerin serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsemesi, öğretmenlerin ÖVD'nin özgecilik, üstün görev bilinci ve nezaket boyutlarında değerlendirilen davranışlar göstermesi üzerinde belirleyici olmamaktadır. Bu bulguların özellikle serbestlik tanıyan lider davranışlarıyla kesintiye uğrayan iletişimin öğretmenlerin ÖVD düzeylerini olumsuz etkilemesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü iletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel iletişim iyi işletildiğinde, iş tatmini, motivasyon ve ÖVD üzerinde olumlu etki yapar, dolayısıyla çalışanların performanslarını yükseltir. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim konusunda isteksizliği, aralarındaki yüksek güç mesafesi, yöneticilere duyulan güvensizlik, sorumlulukların açıkça

belirlenmemesi iletişimde kesintilere sebep olabilir. Fakat serbestlik tanıyan lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Yani okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem boyutundaki ÖVD sergileme eğilimi de artmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik ile centilmenlik arasındaki olumlu ilişkinin öğretmenlerin daha rahat ortamlarda okul faaliyetlerine daha sık katılarak okul imajını geliştirme ve dışarıda okul faaliyetlerini savunmalarına yardımcı olduğu düşünülebilir. Ayrıca, bu liderlik tarzının sunduğu okul kaynaklarının çalışanlar tarafından kullanılması gibi olumlu yönlerin öğretmenlerin okulun etkililiğini artırıcı fikirler geliştirmelerine ve bu fikirleri rahatlıkla dile getirerek uygulamaya geçirmelerine (sivil erdem) imkân sunabilir.

Genel olarak, yöneticilerinin lider davranış biçimlerine bağlı olmaksızın öğretmenlerin ÖVD sergiledikleri görülmektedir. Bu durumun, öğretmenliğin birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de saygın bir meslek olarak kabul görmesinden ve toplumun önemli kısmı tarafından en fazla tercih edilen meslek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu meslekte kariyerini sürdürmekte olan kişilerin belli bir fikri olgunluğa erişmiş olmaları ve mesleki bağlılıklarının yüksek olmaları nedeniyle daha sık ÖVD sergilemeleri doğal karşılanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara ve sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul müdürleri, tek bir liderlik tarzı yerine hem dönüştürücü hem sürdürücü bazen de serbestlik tanıyan lider davranışlarını içeren karma bir liderlik tarzı benimseyerek öğretmenlerin moralini, motivasyonunu, okul ve okul dışındaki üretkenliklerini artırma yeteneklerine katkıda bulunabilirler. Müdürlere daha sık hizmet-içi eğitim verilmesi ve verilecek eğitimlerde bu konunun dikkate alınması önemlidir. Bunun yanında öğretmenlerin rol davranışlarının yanında, ekstra rol davranışı olarak değerlendirilen ÖVD göstermeleri için örgütsel iletişime önem verilmelidir. Toplantılar ve sosyal etkinlikler düzenlenerek müdür ile öğretmenler ve öğretmenlerin birbirleriyle tartışma ve görüş alışverişinde bulunmaları sağlanmalıdır. Örgütsel iletişimin geliştirilmesiyle, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin okul müdürlüğünün liderliğinde deneyime sahip öğretmenlerin tecrübelerinden daha fazla faydalanmaları sağlanmalıdır.

Bu çalışmada lider davranış biçimleri- örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi öğretmenlerin bakış açısından ele alındığından; gelecekte yapılacak çalışmalarda müdürlerin görüşleri ele alınabilir. Benzer şekilde, öğretmenlerin ÖVD düzeylerinin belirlenmesinde yöneticilerinin değerlendirmeleri dikkate alınabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin

öğretmenlerle olan iletişim tarzları (örgüt içi iletişim) ile ÖVD arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aldoory, L. and Toth E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16 (2), 157-183.
- Allison, B. J., Voss, R. S. and Dryer, S. (2001), Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-294.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Okul Yönetiminin Lider Davranış Biçimleri Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basım, H. N. ve Şeşen H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61 (4),83-102.
- Bass, B. M.(1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9 -32.
- Bass, B. M. and Steidlmeier P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Bingöl, D., Naktiyak, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s. 491-508)*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Geijsel, F., Slegers P., Leithwood K. and Jantzi D. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*, 41 (3), 228-256.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının*

- Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Konovsky, M. A. and Ogan D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- London, M. (2002). *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. Mahwah NJ: Erlbaum
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57 (1), 70-80.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Paine, J. B. (1999). Do citizens' behaviors matter more for managers than for sales people?. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 396-410.
- Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistikleri, <http://nevsehir.meb.gov.tr> adresinden 14 Nisan 2008 tarihinde edinilmiştir.
- Nguni, S., Slegers P. and Denesen E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (21), 145-177.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F. and Allen, G. S. (2002). *Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations*. USA: South Western.
- Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.

N. Can, S. Özer / NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2011) 1-17
N. Can, S. Özer / Nevsehir University Journal of Social Sciences 1 (2011) 1-17

- Podsakoff, P. M. and MacKenzie S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B. Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: a critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Ramey, J. W. (2002). *The Relationship Between Leadership Styles of Nurse Managers and Staff Nurse Job Satisfaction in Hospital Settings*, Unpublished Master Thesis, Marshall University College of Health Professions, Huntington.
- Redman, T. and Wilkinson A. (2006). *Contemporary Human Resources Management*. Essex: Prentice Hall.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Stone, P. (1992). Transformational Leadership in Principals: An Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire Results. *Monograph Series*, 2 (1), 1-27.
- Stumpf, M. N. (2003). *The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals*, Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University Adult and Community College, Raleigh N.C.
- Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.