

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ
GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK
BİR EYLEM ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Kenan ÖZBERK

Lefkoşa

Haziran, 2019

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ
OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ
GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK
BİR EYLEM ARAŞTIRMASI

DOKTORA TEZİ

Kenan ÖZBERK

Danışman: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Lefkoşa

Haziran, 2019

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

“İlköğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Geliştirilmesine Yönelik Bir Eylem Araştırması” konulu Kenan ÖZBERK’e ait bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Fatoş SİLMAN

Üye: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Üye: Doç. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU

Üye: Doç. Dr. Umut AKÇİL

Danışman: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... /... / 2019

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Kenan ÖZBERK

... / ... / 2019

ÖN SÖZ

Eğitim örgütlerinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının okulun amacını gerçekleştirmesinde, verimliliği artırmada ve öğrenci başarısında önemli bir rolü vardır. Örgütün performansını artırmaya katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini artırmak için bu tezde ilköğretim kurumlarında görevli öğretmen ve okul yöneticilerine yeni bilgiler kazandırmak, uygulamalarına karşı eleştirel bir gözle bakmalarını sağlamak amaçlanmıştır.

İhtiyaç analizi sonucuna göre ilköğretimdeki öğretmen ve okul yöneticilerinin, kurumlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığını nasıl daha çok artırılacakları ile ilgili bilgiler kazandırmak ve uygulamalarına karşı eleştirel bir gözle bakmalarını sağlamak amacıyla seminerler düzenlenmiştir. Sahip oldukları bilgileri geliştirmek ve örgütlerinin verimliliğini artırmak için düzenlenen bu seminerlere katılan ve çalışmanın hedefine ulaşmasına katkı sağlayan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı İlköğretim Dairesinde görev yapan ve çalışmaya katılan tüm öğretmenlere ve okul yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan ve bana rehberlik eden tez danışmanım sayın Prof. Dr. Fahriye Altınay Aksal'a, görüşlerine başvurduğum, önerilerini aldığım sayın Prof. Dr. Zehra Altınay Gazi'ye, sayın Prof. Dr. Gökmen Dağlı'ya ve sayın Doç. Dr. Ahmet Güneylı'ye, tezimin her aşamasında beni yönlendiren ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen eşim Uzm. Özge Özberk'e, manevi desteğiyle her zaman yanımda olan anneme ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Oğlum Berk Özberk'e...

Kenan ÖZBERK

Haziran, 2019

ÖZET

İlköğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Geliştirilmesine Yönelik Bir Eylem Araştırması

ÖZBERK, Kenan

Doktora Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması

Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Haziran 2019, 203 Sayfa

Bu çalışmada 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı ilköğretim kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için ilköğretimde görevli öğretmen ve okul yöneticilerine bilgiler kazandırmak, uygulamalarına karşı eleştirel bir gözle bakmalarını sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma, amacına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden olan eylem araştırması desenindedir. Çalışmada ilk olarak ilköğretim okullarındaki maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen 15 öğretmen ve 5 okul yöneticisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili mevcut bilgilerini belirlemek ve bu davranışların kurumlarında sergilenip sergilenmediğini tespit etmek için yarı yapılandırılmış görüşme sorularıyla mevcut durum tespit edilmiştir. İhtiyaç analizi sonucunda öğretmenlerin çoğunluğunun birbirleriyle yardımlaşma konusunda yeterli olmadıkları düşüncesinde olduğu, okulda bir sorunla karşılaştıkları zaman ise ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin pek de olumlu görüşlere sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerin görüşlerinden hareketle öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun ekstra gönüllü davranışlarda bulunmaktan kaçındıkları düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin görüşleri incelediğimizde ise gönüllü çabaların artırılmasına ilişkin farkındalık yaratılmasının öneminin vurgulandığı görülmüştür. İhtiyaç analizi sonucunda toplanan verilerden hareketle gönüllü 10 öğretmen ve 4 okul yöneticisinden oluşan bir gruba 5 haftaya

yayılmış toplam 10 saatlik seminerler düzenlenmiştir. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili mevcut bilgilerini tespit etmek amacıyla “Ön Değerlendirme Formu”, düzenlenen seminerlerin sonuçlarını değerlendirebilmek amacıyla da “Son Değerlendirme Formu” uygulanmıştır. Toplanan veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bilgileri edindikleri, bu konuda farkındalık kazandıkları ve öğrendikleri bilgileri uygulamaya başladıkları tespit edilmiştir. Okulun etkinliklerine ve başarısına büyük bir katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışının öneminin tüm okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından kavranması için Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından organize edilen hizmet içi eğitim programlarının gözden geçirilmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması ve bu yolla hem öğretmenlerde hem de okul yöneticilerinde konu hakkında farkındalık yaratılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmen, okul yönetimi, eylem araştırması, örgütsel gelişim*

ABSTRACT**An Action Research on Improving the Organizational Citizenship Behavior of School Administrators and Teachers in Primary Education Institutions****ÖZBERK, Kenan****PhD, Educational Administration, Supervision, Economics and Planning****Thesis Advisor: Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL****June 2019, 203 pages**

The aim of this study is to provide primary school teachers and administrators, affiliated with the Ministry of National Education and Culture of the Turkish Republic of Northern Cyprus in the 2018-2019 academic year, with the information on how to improve organizational citizenship behaviors in their institutions. This study is an action research, which is one of the qualitative research patterns. Firstly, a case study with semi-structured interview questions was carried out in order to find out the current organizational citizenship behaviors in primary schools and the teachers and administrators knowledge on organizational citizenship behavior. The participants were 15 teachers and 5 school administrators who were selected by maximum diversity sampling method. The findings indicate that the majority of teachers think that the number of teachers who are eager to help is unsatisfactory, and that the participants do not have positive opinions about the reactions they face when they encounter a problem in school. It is clear that most of the teachers think that their colleagues avoid voluntary behaviors which would contribute to the development of the school. Based on the opinions of teachers and school administrators about the voluntary behaviors of the teachers to contribute to the development of the school, it was concluded that the majority of the teachers thought that the teachers avoided extra voluntary behaviors. When we examine the views on ways to increase volunteer efforts displayed by teachers in schools, it is seen that the importance of raising awareness about increasing volunteer efforts is emphasized. Based on the data collected as a result of the case study, a 10-hour seminar for 5 weeks was organized intended for a group of 10 volunteers and 4

school administrators. A pre-assessment form was used to determine the participants' knowledge on organizational citizenship behavior prior to the seminar and a post-assessment form was used to determine the reflections of the seminars. The collected data were analyzed via content analysis. After the seminars, it was determined that school administrators and teachers acquired information about organizational citizenship behavior, gained awareness about this issue and reflected the information they learned to their practices. In order to get the teachers and school administrators to understand the importance of organizational citizenship behavior, which makes a great contribution to the activities and success of the school, a revision of the in-service training programs organized by the Ministry of National Education and Culture can be suggested.

Keywords: *Organizational citizenship behavior, teacher, school management, action research, organizational development*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	ii
ETİK BEYANI.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii

BÖLÜM I GİRİŞ.....	18
1.1 Problem Durumu.....	18
1.2 Problem Cümlesi.....	25
1.2.1 Alt Problemler	25
1.3 Çalışmanın Amacı.....	26
1.4 Çalışmanın Önemi.....	26
1.5 Sınırlılıklar.....	28
1.6 Tanımlar.....	28
1.7 Kısaltmalar.....	29

BÖLÜM II KAVRAMSAL ÇERÇEVEVE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	30
2.1 Örgüt Kavramı.....	30
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	33
2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler.....	39
2.3.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	39
2.3.2 Eşitlik Teorisi.....	40
2.3.3 Lider-Üye Değişim Teorisi.....	41
2.3.4 Karşılıklılık Teorisi.....	42
2.3.5 Beklenti Teorisi.....	43

2.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	43
2.4.1	Yardımlaşma (Özgecilik).....	45
2.4.2	Vicdanlılık.....	45
2.4.3	Sivil Erdem.....	46
2.4.4	Centilmenlik.....	47
2.4.5	Nezakat.....	48
2.5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	49
2.5.1	Bireyin Kişilik Özellikleri.....	50
2.5.2	Birey-Örgüt Bütünleşmesi.....	51
2.5.3	Örgütsel Bağlılık.....	52
2.5.4	Örgütsel Adalet.....	54
2.5.5	Örgütsel Güven.....	55
2.5.6	Karara Katılım.....	57
2.5.7	Liderin Özellikleri.....	57
2.5.8	Örgüt Kültürü.....	60
2.5.9	Motivasyon.....	61
2.6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	63
2.6.1	Bireysel Sonuçlar.....	64
2.6.2	Örgütsel Sonuçlar.....	65
2.7	Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	69
2.8	İlgili Araştırmalar.....	71
BÖLÜM III	YÖNTEM.....	80
3.1	Araştırmanın Deseni.....	80
3.2	Çalışma Grubu.....	82
3.3	Veri Toplama Araçları.....	84
3.3.1	Görüşme Formu.....	84
3.3.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Ön Değerlendirme Formu.....	85
3.3.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Son Değerlendirme Formu.....	85

3.4 Araştırma Süreci ve Uygulama.....	86
3.5 Verilerin Analiz Edilmesi.....	93
3.6 Geçerlik ve Güvenirlik.....	95
3.6.1 İç Geçerlik.....	95
3.6.2 Dış Geçerlik.....	95
3.6.3 İç Güvenirlik.....	96
3.6.4 Dış Güvenirlik.....	96
3.7 Araştırmacı ve Araştırmacının Rolü.....	97
3.8 Araştırmada Etik.....	98
BÖLÜM IV BULGULAR VE YORUMLAR.....	99
4.1 İhtiyaç Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	99
4.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutu kapsamında öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri.....	99
4.1.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu kapsamında okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri...	103
4.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu kapsamında öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri.....	106
4.1.4 Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu kapsamında öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri.....	109
4.1.5 Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu kapsamında öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	112
4.1.6 Öğretmenlerin okulda biçimsel göreve tanımlarının dışında ekstra çaba saf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	115

4.1.7 Öğretmenlerin ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	118
4.1.8 Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	121
4.2 Ön Değerlendirme Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	124
4.2.1 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri.....	124
4.2.2 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili görüşleri.....	126
4.2.3 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri.....	128
4.2.4 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri.....	130
4.2.5 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri.....	132
4.2.6 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri.....	134
4.3 Son Değerlendirme Sonucu Elde Edilen Bulgular.....	136
4.3.1 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri.....	136
4.3.2 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili görüşleri.....	140

4.3.3 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri.....	144
4.3.4 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri.....	146
4.3.5 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri.....	148
4.3.6 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri.....	150
4.3.7 Seminerler sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri.....	153
BÖLÜM V TARTIŞMA.....	156
BÖLÜM VI SONUÇ VE ÖNERİLER.....	160
6.1 Sonuç.....	160
6.1.1 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları kapsamında (<i>yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem</i>) kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri.....	160
6.1.2 İlköğretim okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	161
6.1.3 İlköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ÖVD'nin hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri.....	161
6.1.4 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'ye etki eden faktörler hakkındaki görüşleri.....	161

6.1.5 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'nin bireye ve örgüte sağladığı faydalar ile ilgili görüşleri.....	162
6.1.6 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okullarında sergilenen ÖVD'yi artırmak için neler yaptıklarıyla ilgili görüşleri....	163
6.1.7 Eylem araştırması süreci sonunda ilköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD konusunda düzenlenen seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri.....	164
6.2 Öneriler.....	165
KAYNAKÇA.....	167
EKLER.....	183
Ek 1: Görüşme Formu.....	183
Ek 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Ön Değerlendirme Formu.....	186
Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Son Değerlendirme Formu.....	189
Ek 4: Mevcut Durumun Belirlenebilmesi İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından alınan izin.....	193
Ek 5: Seminerler İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından Alınan İzin.....	194
Ek 6: Ön Değerlendirme ve Son Değerlendirme Formlarının Katılımcılara Uygulanması İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından Alınan İzin.....	195
Ek 7: Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Etik İzni.....	196
Ek 8: Orijinallik Raporu.....	197
Ek 9: Özgeçmiş.....	198

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	44
Tablo 2: Seminerlere Katılan Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri.....	84
Tablo 3: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Konulu Seminer Programı	90
Tablo 4: Öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri.....	99
Tablo 5: Okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri...	103
Tablo 6: Öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri.....	106
Tablo 7: Öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri.....	109
Tablo 8: Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri.....	112
Tablo 9: Öğretmenlerin okulda biçimsel göreve tanımlarının dışında ekstra çaba sarf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	115
Tablo 10: Okul yöneticilerinin öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için neler yaptıklarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.....	118
Tablo 11: Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri.....	121
Tablo 12: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri.....	124

Tablo 13: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri.....	126
Tablo 14: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri.....	128
Tablo 15: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri.....	130
Tablo 16: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri.....	132
Tablo 17: Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri.....	134
Tablo 18: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri.....	136
Tablo 19: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri.....	140
Tablo 20: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri.....	144
Tablo 21: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri.....	146

Tablo 22: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri.....	148
Tablo 23: Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri.....	150
Tablo 24: Seminerler sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri.....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eylem Araştırması Süreci.....	87
Şekil 2: Seminerden Görünüm 1.....	91
Şekil 3: Seminerden Görünüm 2.....	92
Şekil 4: Sunu İçeriği Örneği: ÖVD'yi Etkileyen Faktörler.....	92
Şekil 5: Beyin Fırtınası ile İlgili Sunum Örneği.....	93
Şekil 6: İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları.....	94
Şekil 7: Araştırmacı Tez Kapsamındaki Bir Semineri Verirken.....	97

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Gelişen teknoloji ve küreselleşme örgütlerde insan kaynağının önemini daha çok ortaya çıkarmış ve örgütlerin verimliliğini artırmasında ve başarılı olmasında nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Örgütler, rekabet gücünü artırabilmek için sürekli yeni teknikler deneyerek çalışanların verimliliğini artırmaya çalışmaktadır. Örgütün verimli olabilmesi için çalışanların biçimsel görev tanımlarının ötesinde davranışlarda bulunması gerektiği inkâr edilemez bir gerçektir. Bu nedenle bir örgütün başarıyı yakalayabilmesi için çalışanların önceden belirlenen rol tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemesi, zamanını ve enerjisini bulunduğu örgütün daha ileriye gitmesi için harcaması önemlidir (Çağlayan, 2014).

Çalışanların bilgi ve yeteneğini performanslarına yansıtması, örgütün diğer örgütlerle rekabet edebilmesini ve varlığını devam ettirebilmesini sağlar; fakat çalışanların yetenekleri ve işlerinin gereklerini yerine getirebilmek için gösterdikleri uğraş örgütün varlığını devam ettirebilmesi için yeterli olmaz. Örgütün gün geçtikçe gelişmesi, çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmesiyle ilişkilidir. Bu nedenle çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerin yanında iş ortamına ilişkin beslemiş olduğu olumlu tutumlar büyük bir öneme sahiptir (Bolat ve Bolat, 2008). Çalışanların örgüte karşı tutumları olumlu olduğunda çalışanlar verimli olacak ve örgütün etkililiğine katkı sağlayacaktır. Çalışanların yapmış oldukları işe karşı olumlu bir tutum geliştirmeleri onların örgütsel vatandaşlık sergilemesine olumlu olarak yansıyacaktır (Beşiktaş, 2009).

Ülkesine karşı olan sorumlulukların bilincinde olan, ülkesinin sağladığı yararları kavrayabilen bir bireyde vatandaşlık bilinci de oluşmaktadır. Nasıl ki bireylerin bağımsız, adil, saygıya önem veren bireylerden oluşan bir toplumda yaşamaları o ülkenin refah ve mutluluğu için önemliyse örgütler için de çalışanların bulunduğu ortamın özellikleri örgütün başarısı ve verimliliği için önemlidir. Örgütleri bir ülke, çalışanları ve yönetimi ise vatandaş olarak düşünürsek örgüt

üyeleri birbirlerine karşı örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir. Bunun da örgüte olumlu bir getirisi olacaktır (Sökmen, Benk ve Gayaker, 2017).

Basım ve Şeşen'in (2015) de belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı, 1980'lerde ele alınmaya başlanmıştır. 1980'lerden günümüze kadar örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında zaman işletme, sağlık bilimleri, sosyoloji, mühendislik ve eğitim bilimleri alanlarında birtakım çalışmalar yapılmıştır (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes ve Spoelma, 2014). Bu yıllarda teknoloji, ekonomide, sosyal hayatta ve politikada meydana gelen değişimler örgütleri de etkilemiştir. Örgütler yeni gelişmelere ayak uydurabilmek için iş görenlerin ihtiyaçlarına önem verilmesi gerekliliği üzerinde durmaya başlamıştır. İhtiyaç duyulan dönüşümü başarıp değişime ayak uyduran örgütler yollarına devam ederken gerekli olan dönüşümü sağlayamayan örgütler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmışlardır (Basım ve Şeşen, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş görenlerin resmi olarak belirlenmiş iş tanımlarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyen, istenmeyen birtakım davranışların önüne geçmeye yardımcı olan, örgütün çevreye ayak uydurmasını sağlayan, örgüte zarar veren davranışlardan örgütü korumaya çalışan, örgütün sağlıklı bir şekilde amaçlarına ulaşmasına destek sağlayan davranışları içermektedir (Beşiktaş, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt üyelerinin birbirleriyle yardımlaşmasını ve işbirliği yapmasını sağlar, sorumluluk almalarını teşvik eder, üyelerin olaylar karşısında pozitif düşünmesine yardımcı olur. Çalışanlarda sorumluluk duygusu oluşmasına, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine imkân tanır. Çalışanların elinde bulundurduğu yetkileri, sorumlulukları dâhilinde kullanmaları kişisel özdenetimi sağlayacağından yöneticilerin denetimleri azalır; yardımlaşma sayesinde bilgiler, örgüt üyeleri tarafından daha kolay paylaşılabılır, örgütte önceden bulunanlarla örgüte yeni katılanlara fayda sağlayabilir; pozitif düşünce ise örgütteki bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olmalarını ve olaylara olumlu bakmayı sağlayabilir. (Özdevecioğlu, 2003).

Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde örgütsel ve yönetsel etkenlerin etkili olduğu tespit edilmiştir (Beşiktaş, 2009). Bu nedenle iş görenlerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilerin sergilediği davranışlarla ilişkilidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2012).

Podsakoff ve Mackenzie (1994), iş görenlerin sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı karşısında iş görenler, yöneticileri tarafından göstermiş oldukları bu davranışların değerlendirme yapılırken dikkate alınmadığı düşüncesine kapılırsa iş görenlerin;

- İşlerine karşı olan motivasyonlarının azalacağını,
- İş tatminlerinde düşüş olacağını,
- Örgütsel adaletle ilgili olumsuz algılara kapılabileceklerini,
- Örgüte düşük bağlılık duyacaklarını,
- Örgütten ayrılma isteğine kapılacaklarını belirtmişlerdir.

Konuyu eğitim kurumları açısından ele aldığımızda gönüllü olarak öğretmenlerin işleriyle ilgili konularda birbirleriyle yardımlaşmaları, sorumluluk alma arzusunda olmaları, okulun başarısını artırmak için ekstra çaba harcamaları eğitimin ve öğretimin niteliğinin artmasında büyük bir önem teşkil eder. Sosyal etkileşim süreçlerini başarılı bir şekilde yöneten yöneticiler, öğretmenlerin ekstra rol davranışı sergilemelerine yardımcı olabilirler. Örgütsel gelişimin sağlanmasında ve örgütün amaçlarına ulaşmasında öğretmenlerin gönüllü olarak sergiledikleri ekstra rol davranışları büyük bir öneme sahiptir (Dağlı, 2015). Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin meslektaşlarından ve yöneticilerden ayrı bir şekilde işini yaptığı örgütlerin gevşek bir yapıya sahip olduğunu düşünürsek okul yöneticilerinin, öğretmenleri ekstra rol davranışları göstermeleri için yüreklendirmeleri önemlidir (Somech ve Ron, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği eğitim kurumlarında öğretmenler, kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmesi ve öğrencilerine yarar sağlamak için kişisel ve mesleki gelişime önem verirler, sorunlarla mücadele ederek okulun başarılı olabilmesi için sürekli çalışırlar (Avcı, 2015).

Farklı özelliklere sahip iş görenlerin çalıştığı örgütlerde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları farklı bir değere sahiptir. Karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerde iş görenlerin birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmasına duyulan ihtiyaç örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi daha da önemli kılmaktadır. İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde örgüt ikliminin de önemi büyüktür. İş görenlerin bilgi alış verişinde bulunduğu, katılımlarının sağlandığı, karşılıklı bir etkileşimin olduğu, paylaşımın ve yardımlaşmanın özendirildiği bir örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olacaktır (Çimen, 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işleyişine engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmayı, iş görenlerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeyi, örgütün verimliliğine katkı koymayı hedeflemektedir. Örgütteki iş görenlerin bu davranışı sergilemeleri iş görenlerin örgütsel sadakati, örgütsel bağlılığı, çalışkanlığı ve fedakârlığıyla ilişkilidir (Basım ve Şeşen, 2015).

Avcı'ya göre (2015) örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yüksek bir performans yakalayabilmesine, örgütsel verimliliğin artmasına, yeniliğe açık olunmasına, çalışanları örgütsel hedefler etrafında toplanabilmesine, örgüte katkı koymak adına örgüt üyelerinin kişisel ve örgütsel gelişime önem vermesine büyük bir katkı sağlar. Söz konusu davranış örgütün kültürel yapısının ve örgütsel davranışın temel ögesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün performansında bir denge yaratarak, çevrede meydana gelen değişimlere örgütün ayak uydurmasına yardım ederek, insan kaynağı olarak yetenekli ve başarılı kişileri örgüte alıp örgütün devamlılığına ve kalıcılığına katkı sağlayarak, örgütte gerçekleşen faaliyetlerin eşgüdümlemesini kolaylaştırarak, kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlayarak ve çalışanlarla yöneticilerin verimliliğini çoğaltarak örgütün etkili olmasına yardımcı olur (Sezgin, 2005).

Samancı (2006), bireyler arasındaki olumlu sosyal ilişkilerin ve okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından izlemesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgütteki yardımlaşma, yöneticilerin öğretmenleri destekleyici davranışları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilemesini artırmaktadır. Öğretmenlerin yapması gereken angarya niteliğindeki işlerin artması, yöneticilerin otokrasi anlayışı sergilemeleri, adaletsizliğin olması örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler okullarına karşı ne oranda olumlu bir tutum sergilerse o oranda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir.

Karabay (2014) çalışmasında, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütteki çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar göstermesi gerekliliği üzerinde dururken çalışanların örgüte bağlılık duymasının büyük bir önemi olduğunu, çünkü örgütlerine bağlı olan çalışanların verimli bir çalışma ortamı sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerini belirtmiştir. Başarılı bir örgüt olabilmek için yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini teşvik edici davranışlarda bulunması ve çalışanların örgütlerine bağlılığını sağlamak için birtakım teşviklerle gerekli motivasyonu sağlaması gerektiği üzerinde durmuştur.

Polat ve Celep (2008), öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını araştırdıkları çalışmalarında, öğretmenlerin söz konusu bu üç davranışın ve alt boyutlarının birbirleriyle olumlu ilişkili olduğunu saptamışlar, okul yöneticilerine söz konusu kavramlarla ilgili bilgilendirmelerin yapılması, bu kavramların öneminin vurgulanması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Yöneticilere, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarını artırmak için önerilere yer vermişlerdir.

Karaman, Yücel ve Dönder (2008) okullardaki bürokrasiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada bürokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlar, öğretmenlerin sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışmada otoritenin hiyerarşik olarak kullanımında artış olmasının örgütteki ilişkilerin biçimselleşeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2010) ilköğretim okullarında yapmış olduğu çalışmasında öğretmenler tarafından algılanan yönetici desteğinin ve ortaklaşa davranışçılık değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içerisinde bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal değişim ilkeleri ve karşılıklılık

kurallarının tesiri altında kaldığı belirlenmiş, okul müdürlerine de öğretmenlerin ihtiyaç duydukları zamanlarda yanlarında olmalarını, adaletli davranmalarını, yaptıkları işlere değer vermelerini tavsiye etmiş, bu hususların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir.

Sönmez ve Cemaloğlu (2017), öğretmenlerin mesleki imaj algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında öğretmenlerin mesleki imaj algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan vicdanlılık, yardımlaşma ve sivil erdem boyutlarının anlamlı yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir. Çankır (2017) ise akademisyenlerde tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında tükenmişliğin akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz bir etki yarattığını saptamıştır.

Zehir ve Yavuz (2017) çalışmalarında değişim odaklı liderlikle örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve değişimci liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu, değişimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı olduğunu tespit etmişlerdir.

Öğrenci sayısının her geçen gün artması, toplumun okullardan beklentilerinin çoğalması, olkulların sahip olduğu teknolojik donanımın yetersiz olması gibi olumsuzluklar öğretmenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde sorun oluşturmakta; ancak onlardan bu beklentileri karşılamaları istenmektedir. İşte bu zorlukların üstesinden öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmasına yardımcı olan adımlar atılarak gelinebilir (Polat, 2007).

Yurt dışında, eğitim alanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili şu çalışmaları görebiliriz: (Bogler ve Somech, 2005; Feather ve Rauter, 2004; Van ve Pierce, 2004; Dipaola ve Hoy, 2005; Nguni, Slegers ve Denessen; 2006; Oplatka, 2009; Dussault, 2006; Somech ve Ron, 2007; Cohen ve Keren, 2010; Jimmieson, Hannam ve Yeo, 2010; Belogolovsky ve Somech, 2010; Zeinabadi, 2010; Zeinabadi ve Salehi, 2011; Elstad, Christophersen ve Turmo 2011; Khazaei, Khalkhali ve Eslami, 2011; Runhaar, Konermann ve Sanders, 2013; Chong, L., Hee, Tang, Chew ve Tan, 2016; Nasra ve Heilbrunn, 2016; Singh ve Padmanabhan, 2017). Çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının öğrenci başarısına etkisi;

öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlayacak etkenlerin belirlenmesi, dönüşümsel liderliğin, bireysel ve örgütsel özelliklerin, iş tatmininin, öz yeterliliğin, performansın, psikolojik güçlendirmenin ÖVD'ye etkisi; öğretmenlerdeki ÖVD'nin belirleyicileri; örgütsel adaletin, güvenin, bağlılığın ve iş tatmininin ÖVD üzerindeki rolü, sosyal değişim teorisi bağlamında ÖVD, dönüşümsel liderlikle ÖVD'nin ilişkisi ele alınmış, örgütsel vatandaşlık ölçeği geliştirilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili Türkiye'de eğitim alanında yapılan çalışmalara baktığımızda ise şu çalışmalar karşımıza çıkmaktadır: (Sezgin, 2005; Polat ve Celep, 2008; Yücel ve Taşçı, 2008; Karaman, Dönder ve Yücel, 2008; Aktay ve Ekşi, 2008; Yılmaz, 2009; Titrek, Bayarakçı ve Zafer, 2009; Özdemir, 2010; Sezgin, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2010; Çelik, 2010; Baş ve Şentürk, 2011; Oğuz, 2011; Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012; Uslu ve Balcı, 2012; Yılmaz, 2012; İpek, 2012; Altinkurt ve Yılmaz, 2012; Özdem, 2012; Ünal ve Çelik, 2013; Korkmaz ve Arabacı, 2013; Argon ve Alğan, 2013; Yetim, 2013; Demiröz, 2014; Yancı ve Sağlam, 2014; Göksoy, Emen ve Yenipınar, 2014; Çağlayan, 2014; Serin ve Buluç, 2014; Güven ve Gürsoy, 2014; Avcı, 2015; Yılmaz, Altinkurt, Yıldırım, 2015; Buluç, 2015; Dağlı ve Çalık, 2016; Ertürk, 2016; Tan, 2016; Avcı, 2016; Başoğlu, Şekeroğlu ve Altun, 2016; Sönmez ve Cemaloğlu, 2017). Sözü edilen bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılıkla, örgütsel güvenle, örgütsel adaletle, yöneticilerin liderlik stilleriyle, iş doyumuyla, örgüt kültürüyle, çalışanın kişilik özellikleriyle, okullardaki bürokrasiyle, yönetici ve öğretmenin değer tercihleriyle, örgütsel iletişimle, bilgi uçurmayla, mesleki imaj algısıyla ilişkisi; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları; kavramsal olarak açıklaması; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili görüşleri; örgütsel vatandaşlık davranışlarına kişisel ve demografik değişkenlerin (cinsiyet, kıdem, branş) etkisi, farklılıkların yönetiminin etkisi; öğretmenlerin duygusal zekaları, öz liderlik ve roller ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki; müdürlerin kullandığı etkileme taktiklerinin öğretmenlerin ÖVD'leri ile ilişkisi, Örgütsel vatandaşlık davranışının öğrenci başarıyla ilişkisi irdelenmiştir.

Yapılan önceki çalışmalara baktığımızda örgütsel vatandaşlık davranışının pek çok değişkenle ilişkisi, öğretmenlerin bu konudaki algıları, örgütsel vatandaşlık

davranışına yönetimin etkisi ele alınmış ve daha çok nicel desende çalışmalar yapılmıştır. Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların sayısının ise az olduğu ve nitel desende çalışmaya çok fazla rastlanmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel verimliliğe etki eden bu davranışların geliştirilmesi için eyleme geçilmesi ve örgütsel gelişimin sağlanması okullardaki verimliliği artıracak ve verilen hizmetlerin kalitesini yükseltecektir.

1.2 Problem Cümlesi:

İlköğretim kurumlarındaki çalışanların, kuruma olan katkılarının artırılması için örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesine yönelik uygulama nasıl sonuçlar verir?

1.2.1 Alt Problemler:

1. İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları kapsamında (*yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem*) kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. İlköğretim okul yöneticilerine ve öğretmenlerine göre okuldaki çalışanlar tarafından gösterilen çabayı artırmanın yolu nasıldır?
3. İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'nin hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri nasıldır?
4. İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'ye etki eden faktörler hakkındaki görüşleri nasıldır?
5. İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'nin bireye ve örgüte sağladığı faydalar ile ilgili görüşleri nasıldır?
6. İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okullarında sergilenen ÖVD'yi artırmak için neler yapılmasına ilişkin görüşleri nasıldır?

7.Eylem araştırması süreci sonunda ilköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD ile ilgili öğrenmiş oldukları bilgilere ilişkin görüşleri nasıldır?

1.3 Çalışmanın Amacı:

Örgütlerin verimli ve etkili olabilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının önemi tartışılmaz bir gerçektir. Yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi için öğretmen ve okul yöneticilerine bilgiler kazandırmak, uygulamalarına karşı eleştirel bir gözle bakmalarını sağlamak amaçlanmıştır.

1.4 Çalışmanın Önemi:

Bir ülkenin geleceğine yön veren, o ülkeyi ileriye taşıyan bireyleri yetiştiren öğretmenlere ve okul yöneticilerine kaliteli, verimli ve etkili eğitim-öğretim ortamı sunmak adına önemli sorumluluklar düşmektedir.

Gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin verimliliği artırmak, örgütsel amaçlara daha kolay ve doğru bir şekilde ulaşılmasını sağlamak, yeteneklerinden yararlanmak için resmi görev tanımlarında belirtilen rollerin ötesine geçerek ekstra davranışlar sergilemeleri bulundukları örgüt için bir kazanımdır. Gönüllü sergilenen davranışlar, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin de amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Beşiktaş (2009) da çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için yıkıcı etkiye sahip birtakım davranışları engellemede, örgütün dış çevresine uyum sağlamasını kolaylaştırmada ve belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir rol üstlendiğini vurgulamıştır. İşte örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu gönüllü davranışlar hem öğretmenlere ve yöneticilere hem de geleceğimiz olan öğrencilere fayda sağlamaktadır, üretkenliği artırmaktadır. Okulların kalitesine büyük bir katkı sağlamaktadır.

Örgütün sergileyeceği performansla yakından ilgisi olan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte karşılaşılması arzulanan birtakım davranışların önüne geçmeye yardım eder. Okulun eğitim-öğretim kadrosu birbirlerine yardımcı olarak, paylaşarak, zamanı verimli kullanarak, kendilerini geliştirerek, yeniliklere uyum sağlayarak bulundukları okulun verimliliğini ve etkinliğini artırmada önemli rol oynar. Öğretmenlerin fazla iş yüküyle boğuşan arkadaşlarına yardımda bulunması, okula yeni atanan meslektaşlarına rehberlik etmesi, eğitimle ilgili gelişmelerden haberdar olması, görev tanımlarının dışında faaliyetlerde bulunmak istemesi gibi sergilemiş olduğu davranışlar okulun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakta, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına imkan yaratmaktadır (Runhaar, Konermann ve Sanders, 2013). Bu davranışları sergileyen öğretmenler olumsuzlukların üzerine odaklanmazlar, fedakarlıktan kaçınmazlar, her zaman karalı bir duruş sergileyip okul için olumsuzluk yaratacak tutumlardan kaçınırlar (Burns ve Carpenter, 2008).

Eğitimin kalitesinin her geçen gün artmak zorunda kaldığı, yenilikleri takip etmenin zorunlu olduğu günümüz toplumunda örgütlerin verimli olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanılması gerekir. Yıldız (2016)'ın da belirttiği gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde kaynaklar daha verimli bir şekilde kullanılmakta, çalışanların performansı da artmaktadır. Örgütteki yüksek performans ve buna paralel olan yüksek verimlilik sayesinde yöneticilerin sorun yaşama olasılığı azalmakta, böylece yöneticiler örgütsel stratejilere ve iş süreçlerinin daha iyi hale getirilmesine yoğunlaşabilmektedirler. Çalışanların sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün performansına olumlu etkisi olduğuyla ilgili pek çok delil bulunmaktadır. Bu noktada çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde gönüllü olarak davranışlar sergilemeleri yani örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri önemlidir.

Literatür incelendiği zaman örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan çalışmalarda genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının pek çok değişkenle ilişkisi, öğretmenlerin bu konudaki algıları, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönetimin etkisi ele alınmış, nicel desende çalışılmıştır. Avcı'nın (2015) da çalışmasında belirttiği gibi eğitim örgütlerinde o örgütün bütün üyelerinin düşüncelerine ve önerilerine önem verildiği, üyelerin karara katıldığı, değişimin ve gelişimin

desteklendiği bir okulun yaratılması için yapılan çalışmalar eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırmada oldukça önemlidir. Fakat okullarda örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan çalışmalar az olup, bu çalışmalar da çok eski bir geçmişe sahip değildir. Bu bağlamda ilköğretim kurumlarında görevli olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bilgi edinmelerine ve uygulamalarına eleştirel bir gözle bakmalarına olanak sağlamak adına gerçekleştirilen bu çalışma bir eylem araştırması olması ve geliştirmeyi, iyileştirmeyi amaçlaması bakımından büyük bir öneme sahiptir.

1.5 Sınırlılıklar

Araştırma;

1. 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılıyla,
2. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli gönüllü olarak çalışmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerle,
3. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik düzenlenen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” konulu seminerlerle,
4. İhtiyaç analizi sonucunda çıkan mevcut duruma yönelik hedeflerle sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Biçimsel Rol Davranışı: Çalışanlardan yerine getirmeleri beklenen, örgütün ödül sisteminde açıkça gösterilen, sergilenmediği durumlarda çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olabilecek yönetim tarafından kabul edilen davranışlardır (Acar, 2006).

Ekstra Rol Davranışı: Çalışanların kendilerinden beklenen işin gereklerini yerine getirmelerinin ötesinde çalışanların örgütteki pozitif atmosfere karşılık verme arzusuyla sergilemiş olduğu gönüllü davranışları içerir (İplik, 2015).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İş tanımlarında olmayan, sergilenmesi durumunda ödül, sergilenmemesi durumunda ceza verilmeyen, gönüllü olarak sergilenen, örgütün etkinliklerinin etkili bir şekilde yürütülmesine ve iş görenlerle yöneticilere yarar sağlayan davranışlardır (Turnipseed, 2002).

1.7 Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEKB: Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

YDÜ: Yakın Doğu Üniversitesi

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde örgüt ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramına, ÖVD'nin boyutlarına, ÖVD'nin temelini oluşturan teorilere, ÖVD'ye etki eden faktörlere, ÖVD'nin sonuçlarına, eğitim örgütlerinde ÖVD'ye ve bu konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 Örgüt Kavramı

Örgüt sözcüğü, Fransızcadaki “organizasyon” sözcüğünün dilimizdeki karşılığıdır. Bu sözcük antik Yunancada geçen “organon” sözcüğünden meydana gelmiştir. Sözcük uzuv anlamının yanı sıra herhangi bir görevi yerine getirmede ve sonlandırmada kuvvetinden, etkinliğinden faydalanan nesne anlamında da kullanılmaktadır. Bu kavramlar ışığında örgütler önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gerekli olan faaliyetlerin yapılabilmesine yardımcı olabilmesi için oluşturulan sosyal, teknik ve ekonomik araçlar olmaktadır (Genç, 2012).

İçerli (2009) örgütü, çalışanların belirlenen amaçlara ulaşabilmek için önceden kararlaştırılan görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek için müessesenin bütün imkânlarından yararlanarak, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine imkân sağlayacak biçimde belirli bir düzen dâhilinde bir araya getirilen eylemlerin sonucunda meydana gelen bir yapı; Çelik (2007) ise örgütü birden fazla kişinin belirlenen amaçlara erişebilmek için kendilerinin eksik yönlerini tamamlayacak biçimde iş bölümü ve belirlenen bir yapı dâhilinde üyeleri tarafından benimsenmiş olan kurallar çerçevesinde oluşturulan ortaklık şeklinde tanımlamıştır. İnsan, sınırsız olan istekleri ve ihtiyaçları yalnız başına karşılayamaz. Başka insanların yardımına da ihtiyaç duyar; işte söz konusu olan bu ihtiyaç örgütlerin meydana gelmesine neden olmuştur (Çevik, 2016)

İnançları, normları ve değerleri örgüt üyeleri tarafından benimsenen örgütler daha etkili olmaktadır. İş birliği içerisinde çalışmaya, örgüte karşı güven duygusu geliştirmeye ve iletişim kanallarının açık olmasına önem veren bir örgüt, üyelerinin olumlu davranışlar sergilemesinde ve üyelerin uyumlu bir şekilde çalışmasında büyük bir rol oynamaktadır (Haman, 2016).

Örgüt kavramını açıklayan tanımları incelediğimizde bu tanımların biyolojik, sosyolojik ve antropolojik temellere dayalı olarak açıklandığını görmekteyiz. Biyolojik yönden örgüt ele alındığında örgüt tıpkı bir canlı varlık gibi düşünüldü. Örgütlerin yaşayabilmesi için uygun çevresel koşulların yaratılması ve gerekli olan girdileri bünyesinde barındırması gerektiği varsayılmıştır. Antropolojik yönden ele alındığında örgütlerin bir süre içerisinde kendilerine özgü bir kültür yarattıkları ve kimliklerinin oluştuğudur. Sosyolojik yönden ele alındığında ise örgütler küçük bir toplum şeklinde düşünülmektedir (Şişman, 2014).

Örgütler “biçimsel örgütler” ve “biçimsel olmayan örgütler” olmak üzere ikiye ayrılır. Biçimsel örgütlerde roller açıkça belirlenmiştir. Bu tarz örgütlerde yapı en önemli özellik olarak görülmektedir. Gerçekleştirilen her türlü çalışma eşgüdümленir ve kişiler arası ilişkiler düzenlenir. Biçimsel örgütlerde örgütü kuranlar gerçekleştirilecek olan işleri ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağını tespit ederler. İşte bu nedenle biçimsel örgüt kavramı yapı, iskelet, önceden planlanan ilişkiler anlamı taşımasının yanında söz konusu yapının oluşturulmasının aşamalarını, yapılan faaliyetleri, örgütlenmeyi anlatmaktadır (Çelik, 2007). Örgüt üyeleri arasındaki konuşmalar, ortaya çıkan ilişkiler ise biçimsel olmayan örgütleri yaratmaktadır. Üyeler arasındaki diyaloglar uygun bir şekilde yönlendirildiği takdirde biçimsel örgütlerin etkinlikleri desteklenmekte ve performansta artış olabilmektedir (Başaran, 1982). Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin olması üyelerin, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli olan iş birliğini ve ekstra rol davranışlarını sergilemesine neden olur. Örgüt içindeki iletişimin sağlıklı oluşu ve doğru yönlendirilmesi örgütün verimliliğini olumlu yönde etkiler (Haman, 2016).

Ağaoğlu (2004) örgütlerin, yaşamımızda önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. Belirlenen amaçları gerçekleştirme hedefi olan örgütleri rastgele bir araya gelen topluluklardan ayrı tutmak gerekmektedir. Örgütten bahsedebilmek için belirlenen ortak amaç, iki ya da daha fazla kişi, örgütte bulunan kişilerin belirlenen amaçları önemseyip bu amaçlara ulaşabilmek için yüksek performans sergilemeye gönüllülük olması gerekmektedir.

Belirledikleri amaçları gerçekleştirebilmek için uğraşan örgütler, amaçlarına ulaştıkları oranda hayatta kalabilirler. Farklı şekilde ifade etmek gerekirse bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için etkili ve yeterli olması şarttır (Aydın, 2010).

Örgüt ve birey arasındaki ilişkiler yönünden örgütleri baskıcı, faydacı ve kuralcı örgütler olmak üzere üç başlık altında toplayabiliriz (Akat, 2010):

Baskıcı örgütlerde birey gerek fiziksel gerekse ekonomik sebeplerden örgüte bağlı olurlar. Önceden konulan kurallara uymak zorundadırlar. Faydacı örgütlerde birey aldığı ücret karşılığında kendisine verilen işi gerçekleştirir. Önceden belirlenen esas kurallara uyma zorunluluğunun yanı sıra yeni kurallar ortaya koyabilir. Kuralcı örgütlerde ise örgütle bireyin amaçlarının uyduğu görülür. Kuralcı örgütlerde bireyin örgütsel bağlılığı artar ve birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yüksek performans sergilemeye özen gösterir.

Bireylerin davranışlarını değiştirmesini sağlayan eğitimin verildiği yer olan okullar, kendilerine has özellikleriyle yönetim konusunda hassas olunması gereken örgütlerdir. Okul örgütlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 2015):

- Ham maddesi toplumdan gelip tekrardan topluma dönen insandır. Bu özellik, okulun en önemli özelliğidir.
- Okulların kendine has değerleri vardır. Zaman zaman bu değerler nedeniyle çatışma yaşanabilir.
- Özel bir çevreye sahiptirler.
- Çevrenin etkisi altında kalırlar. Gerek formal gerekse informal örgütler okula yön verip onu etkilerler.
- Kültürel değişimi gerçekleştiren örgütlerin başındadırlar.
- Bürokratik bir yapıya sahiptirler.
- Diğer örgütler gibi okulun da kendine has bir kişiliği bulunmaktadır.

Bir örgütün etkili olması, o örgütün sahip olduğu maddi kaynaklardan ziyade sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğiyle ilişkilidir. Çalışanların önceden belirlenen görevlerden başka istekli bir şekilde örgütün etkili olması için çaba harcaması, mecbur olmadan da diğer çalışanlara yardım etmesi veya kendisine verilen görevlerden fazlasını yapmak için fazladan çaba sarf etmesi örgütün başarısını ileriye taşımada büyük bir öneme sahiptir (Sezgin, 2005).

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Hızla gelişen teknoloji, veri tabanları, elektronik birtakım sistemler ve yönetim sistemleri bir örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir yere sahiptir; ancak yeterli değildir. Sahip olduğu insan kaynağının niteliği örgütü esas başarıya götüren etkidir. Elde bulunan araç-gereçleri kullananlar, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için karar verenler örgütteki çalışanlardır, yani örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır (Pohlman ve Gardiner, 2000). Her geçen gün örgütler için önceden belirlenen iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergileyen ve örgütün verimliliğine katkı sağlayan iş görenlere de ihtiyaç artmaktadır.

Yurttaşlık olarak da bilinen vatandaşlık, sözlükte devletle kişiler arasında anayasa ve yasalarla tarif edilmiş karşılıklı haklar ve ödevlere dayanan bir bağ şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise devlet kavramı değil de örgüt kavramı söz konusudur; ancak örgütsel vatandaşlık çalışanların görevlerinin ötesinde sergiledikleri ekstra bir gayret ve çalışmaları içerdiğinden bu çalışmaların çerçevesini belirleyen yasalar ya da kurallar söz konusu değildir. Tam anlamıyla çalışanların isteğine bağlı olarak sergiledikleri davranışlardır (Kaya, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürde bir kavram olarak 1930'larda yer almaya başlamış ve devamında birtakım çalışmalar yapılmıştır. 1980'lere gelindiğinde bağımsız bir kavram olmuş ve günümüzde ise dikkatleri üzerine çekmeye devam etmektedir (Kaplan, 2011).

İlk olarak 1938 yılında Chester Bernard, örgütsel vatandaşlık kavramını gündeme getirmiştir. Chester Bernard ilk defa biçimsel rol davranışlarının ötesinde ekstra rol davranışlarından söz etmiştir (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Örgütsel düzenin temelini oluşturan biçimsel rol davranışları, olması gerekli olan veya bireyden yapması beklenen davranışlardır. Biçimsel rol davranışları mevcut olan ödüllendirme sisteminde de tanımlanmaktadır. Çalışanlar, kendilerinden beklenen bu davranışları sergilemedikleri takdirde ödül alamayacakları gibi işlerini kaybetme tehlikesiyle de karşı karşıya kalabilirler. Örgüt üyeleri biçimsel rol davranışlarını sergileyemedikleri takdirde örgütte finansal konularda sorunlar yaşanabilir ve örgüt üyeleri arasında çatışmalar olabilir (Acar, 2006).

Örgütün önceden belirlediği herhangi bir kurala bağlı kalmadan ve sergilenen davranış sonucu herhangi bir ödül beklentisi içinde olmadan çalışanların örgütteki etkinliklere katkı koymaları ekstra rol davranışı kapsamına girmektedir. Ekstra rol davranışları çalışanların herhangi bir zorunluluk olmadan, gönüllü sergiledikleri davranışlardır (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Zorunlu olmayan ifadesiyle, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin bireysel isteğine bağlı olduğunu ve sergilenmediği zaman herhangi bir ceza uygulamasına dâhil olmadığı anlatılmaktadır (Gürbüz, 2006).

Biçimsel olmayan ortak faaliyetleri, isteyerek yapılan davranışları ve çevresindekilere yardım etmeyi kapsayan bu davranışlar örgütsel etkililiğin artmasında oldukça önemlidir. Bu davranışlara örnek olarak örgüte yeni katılan kişilere gönüllü olarak yardımcı olmayı verebiliriz. Bernard, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların iş birliği içinde olmaları ve örgüte katkıda bulunmak için istekli olmaları gerekliliği üzerinde durmuştur (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004). Acar da (2006) biçimsel rol davranışlarını örgütün biçimsel ödül sisteminde yer alan davranışlar olarak tanımlarken, ekstra rol davranışlarını ise ödüllendirmenin kapsamı dışında ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yurttaşlık duygularından kaynaklanan ekstra rol davranışları, çalışanların örgütsel etkinliklere kendi arzuları ile gönüllü bir biçimde katkı koymaları ile ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlar bireydeki yaratıcılıkla ortaya çıkan ve içten gelen, gönüllülük esasına dayanan, örgütün etkinliğini sağlayan, yardımseverliği içeren davranışlar olarak açıklanmaktadır. “Görev üstlenme” olarak da isimlendirilen bu çeşit davranışlar örgütsel değişime yardımcı olabilmek için iş görenlerin yapmış olduğu işlerde sergiledikleri yapıcı ve içten gelen davranışları kapsamaktadır.

Örgüt üyelerinin örgüte katkı koyma çabaları sadece örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik olmayıp örgütü korumayı amaçlayan işlevleri de içermelidir (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004).

Katz (1964) örgütsel vatandaşlığı doğal davranışlarla biçimsel rol performansı arasındaki farka bağlı bir olgu olarak ele almıştır (Podsakoff vd.,2000). Katz, etkili olan örgütlerin çalışanlarının önceden belirlenmiş rol tanımlarından başka yaratıcılıklarını ortaya koyduklarını ve içlerinden gelen, kendiliğinden davranışlar gösterdiklerini belirtmiştir (Todd ve Kent, 2006). 1966’da Katz ve Kahn örgütte

Çalışanların sergiledikleri ekstra rol davranışlarına ve ekstra rol davranışı sergilenen örgütlerde örgütsel verimliliğinin arttığına dikkat çekip iş birliğine fazla önem vermeyen örgütlerdeki çalışanların sadece önceden belirlenen görevleri gerçekleştirip örgütün başarısız olmasında büyük bir rol oynadıklarını belirtmiştir (Dipaola ve Moran, 2001). Katz ve Kahn açık sistem olan örgütlerin örgütsel etkinlik için önem teşkil eden birbirinden farklı davranış çeşitlerinin üzerinde durdular. Katz ve Kahn, rgte etkisi olan üç önemli çalışan davranışını şu şekilde sıralamıştır:

- Bireyleri rgte katılmaya ve örgütte kalmaya teşvik etme ve zamana ayak uydurma konusunda hassas olma.
- Bireylerin örgütte yapmaları istenen ve önceden yapılan anlaşmaların bir gerekliliği olan biçimsel rol davranışlarını sergilemeleri.
- Bireylerin rgtteki diğer iş görenlerle sürekli iş birliği içinde olması, rgt koruyan etkinliklerin içinde yer alması, yeni fikirler geliştirmesi, örgüte olan katkılarını artırabilmek için eğitilmeye katılarak kendilerini geliştirmelerini ve örgütün dış evre tarafından olumlu algılanmasına yardımcı olacak uyumlu bir örgüt iklimi yaratılmasına yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

Katz ve Khan, örgütün etkili olması ve sürekliliğini devam ettirebilmesi için çalışanların önceden belirlenen rol davranışlarını yerine getirmelerini, bunu da ötesine geçerek içerinden gelen davranışları sergileme ve yenilik yapma hususunda hevesli olmaları gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Kaplan, 2011).

Bireylerin davranışlarının bir değişime bağlı olduğunu öne süren Blau, 1964 yılında sosyal değişim teorisini açıklamıştır. Değişim kavramından hareket eden Blau, sosyal değişim kavramını ortaya koyup sosyal değişim kavramını ekonomik değişim kavramından ayrı tutmuştur. Blau, bireylerin maddi kazanç sağlamak için sergiledikleri tüm davranışları ekonomik değişim olarak isimlendirmiş, sosyal değişimi ise yapılan işten sonra kazanmayı umdukları kazançla motive olan çalışanların sergiledikleri gönüllü davranışlar ve kazancın devamı için sergiledikleri gönüllü davranışlara devam etme olarak açıklanmıştır (Kaplan, 2011).

Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını literatüre kazandırmıştır (Çetin, 2004). 1982 senesinde Organ ile Bateman katılmış oldukları konferansta örgütsel vatandaşlık kavramını bildiri olarak sunmuşlar ve bu tarihten bir yıl sonra “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” adlı makalede ve aynı yıl Smith, Organ ve Near’ın ortaklaşa yayımladıkları “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” adlı çalışmada ilk kez kavram olarak anılmıştır (Podsakoff vd., 2000).

Organ, Podsakoff, MacKenzie ve Scott’a göre (2006), örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen kişiler aşağıda sıralanan davranışları göstermektedirler:

- Görevinin başında olamayan arkadaşına işin aksamaması için yardımcı olmaya çalışırlar.
- İşine sabah vaktinde gelir, iş aralarını uzatmaz, vaktinde işinin başında olur.
- Önceden belirlenen görev tanımlarında olmamasına rağmen gönüllü olarak farklı etkinliklerde bulunurlar.
- İş yerinde sürekli yoğun olurlar, çok fazla izin kullanmazlar.
- İşe yeni başlayan çalışanlara iş yerine ve görevlerine kısa sürede alışabilmeleri için yardımcı olurlar.
- İş arkadaşlarının yapacakları işler arttığı zaman onlara işlerini yoluna koymalarında yardımcı olurlar.
- İşe gelemeyecekleri durumlarda iş yerini bilgilendirirler.
- Zamanı boş yere harcamazlar.
- İş yerinin kalitesini artırabilmek için uğraş verirler, öneriler sunarlar.
- Fazladan mola almazlar, gereksiz sohbetlere girmezler.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütteki bireylerin biçimsel görev tanımları dâhilinde yer almayan ve örgütün verimliliğine ve etkililiğine etki eden davranışlar şeklinde açıklanabilmektedir (McKenzie, 2011). Turnipseed (2002) resmi iş değerlendirmeleriyle ölçülmesi mümkün olmayan, resmi ödül sistemine dâhil olmayan, bireyin, örgütün kendisinden beklediklerinden fazlasını yaparak ekstra rol davranışları sergilemesi olan örgütsel vatandaşlık davranışının, gönüllü ve biçimsel olmayan bir örgütsel davranış olmasından dolayı “iyi asker davranışı” olarak da literatürde geçtiğini belirtmiştir. İyi asker davranışı, örgütteki bireylere gönüllü

olarak yardımcı olma olarak açıklanır. Bu davranışları sergilemede herhangi bir zorlama söz konusu değildir. Böyle davranışlar sergilenmediğinde ceza alınmayacağı gibi sergilendiği zaman resmi ödül sistemine dâhil olmadıklarından ödüllendirme de beklenemez. Örgütsel vatandaşlık davranışları bireyin içinden gelerek ve tamamen gönüllü olarak sergilenen davranışlardır (Geçkil, 2013). Podsakoff ve diğerleri (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, bireyin görev ve iş tanımlarında olmayan, kendi isteği doğrultusunda sergilediği, bu davranışları sergilemediği takdirde cezası olmayan davranışlar olarak açıklamışlardır. Greenberg ve Baron (2000) ise örgütsel vatandaşlık kavramını örgütün biçimsel görevleri dâhilinde olmayan, iş görenlerin kendilerinden beklenenden daha çoğunu yapması şeklinde açıklamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarına bakıldığı zaman üç noktanın üzerinde durulduğu görülmektedir (Somech ve Drach-Zahavy, 2004):

- Gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. İş tanımlarında ya da işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan rollere dâhil değildir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgüte bir yarar sağlanması gerekmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı çok boyutlu bir yapıya sahiptir.

Örgütsel vatandaşlık kavramının tanımlarını incelediğimizde ekstra rol davranışının ne olduğunu ve örgütsel vatandaşın kim olduğunu öne çıkan kavramlar olarak söyleyebiliriz. Örgütsel başarıyı amaç edinen ve iş görenlerin ödül bekleyişi içine girmeden içlerinden gelerek ve isteyerek birtakım davranışları sergilemelerine örgütsel vatandaşlık davranışı veya ekstra rol davranışı, bu davranışları sergileyen iş görenlere ise örgütsel vatandaş denilmektedir (Randhawa ve Kaur, 2015).

Resmi ödül sistemi tarafından direkt tanınmayan örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel gelişim için yadsınamaz bir önemi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin bulunduğu örgütler diğer örgütlere oranla daha iyi performans sergilemektedirler (Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016).

Örgütteki bireylerin içlerinden gelerek ve gönüllü olarak bu davranışları sergilemeleri örgütün mutlu olmasını sağlayacak (Borgonovi, 2008) bu da beraberinde etkili ve verimli bir örgütsel oluşum getirecektir.

Örgütteki üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sebeplerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yöneticilerinin adil olduğunu ve eşit davrandığını düşünen, örgütteki uygulamalardan ve yaptıkları işten tatmin olan çalışanlar, yöneticilerine ve örgütlerine karşı olumlu tutuma sahip olacak ve bu durum onların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır.
- Psikolojik sözleşmenin bir gerekliliği olarak iş görenler iş yerinde olumlu ilişkiler kurmaya özen gösterir ve örgütlerine kâr sağlayacak davranışlar sergilerler. Örgütsel sadakat, üstlerine itaat, işbirliğine açık olmak bu davranışlara örnek verilebilir. Yüksek oranda katılım seviyesine sahip olan ve psikolojik sözleşmeyi olumlu algılayan iş görenler ÖVD sergileyeceklerdir.
- İş görenler ÖVD sergilediği zaman örgütte kendilerini kabul ettireceklerine inanırsa ÖVD sergilemeye devam edeceklerdir.
- İş görenlerin sergiledikleri ÖVD sonucunun gelecekte karşılıksız kalmayacağını düşünmesi, iş yaşamı süresince sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarının kendisine ödül ya da yükselme olanağı getirmesini düşünmesi bu davranışları sergileme sürekliliğini artıracaktır.
- İş tanımlarını tam olarak bilmeyen ya da ÖVD'yi uyması gerekli görevler ve sorumluluklar arasında gören iş gören ÖVD sergileyecektir.
- İş görenler inançlarından, değer yargılarından ve sahip oldukları kültürden dolayı istediği için herhangi bir karşılık beklemeden iyilik yapmak düşüncesiyle ÖVD gösterme arzusunda olabilir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel yurttaşlık davranışının örgütün etkinliğini artırmasının yolu, birlikte çalışan iş görenlerin ve yöneticilerin verimliliği artırmasından geçmektedir. Buna örnek verilecek olunursa örgüte yeni katılan bir iş görene tecrübe sahibi olan iş görenler tarafından destek olunup ona verimli bir iş gören olması konusunda yardım edilirse bu iş görenin kısa süre zarfında örgüte katkısı artacak, örgütsel etkinliğe fayda sağlayacaktır. Ayrıca iş görenler örgütün verimliliğini artıracak ya da

yöneticilerine dönüt verecek birtakım öneriler sunduklarında, diğer iş görenlerle çatışmalardan kaçınarak yöneticileri gereksiz bir şekilde bunlarla uğraşmaktan kurtarıp örgütsel verimliliğe katkı sağlayacaktır (Acar, 2006) .

Yıldız'a göre (2016), Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde kaynaklar daha verimli bir şekilde kullanılmakta, çalışanların performansı da artmaktadır. Örgütteki yüksek performans ve buna paralel olan yüksek verimlilik sayesinde yöneticilerin sorun yaşama olasılığı azalmakta, böylece yöneticiler örgütsel stratejilere ve iş süreçlerinin daha iyi hale getirilmesine yoğunlaşabilmektedirler. Çalışanların sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün performansına olumlu etkisi olduğuyla ilgili pek çok delil bulunmaktadır. Dolayısıyla iş tanımlarında belirtilenlerin ötesinde davranışlar ortaya koyan çalışanların sayısının artması örgütün performansının artmasında büyük bir rol oynayacaktır.

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temelini Oluşturan Teoriler

2.3.1 Sosyal Değişim Teorisi

Mübadele kavramından hareketle Blau tarafından açıklanan sosyal değişim teorisi örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya konulan ilk teoridir. Blau, sosyal değişimin gelecekteki ilişkileri açıkladığını belirtmiştir (Dağlı, 2016).

Bu teori, örgütteki amir konumunda bulunan kişilerin çalışanlara adil davranmaları neticesinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği temeline dayanmaktadır. Amirlerin, çalışanlara adaletli davranışları sonucu ortaya çıkan bir değişimdir. Bu teoriye göre amirler çalışanlara adaletli davrandığı zaman çalışanlar bu davranışa karşılık gösterecektirler. Çalışanların göstereceği bu karşılık da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ortaya çıkacaktır (Altınbaş, 2008).

Bolat ve Bolat (2008) sosyal değişimle, çalışanların bulundukları örgütün kendilerine sağladığı imkânlar dâhilinde örgütlerine devam bağlılığı, normatif bağlılık veya duygusal bağlılık duyduklarını ve duymuş oldukları bu bağlılıklar neticesinde de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Sosyal davranış teorisine göre, birey kişilerarası ilişkileri sağlayacakları yarar olarak ele

almakta ve kurdukları bu ilişki sonucunda neyi kazanç olarak sağlayacakları, ilişki içindeyken sarf ettikleri çaba miktarını yani kaybı kıyaslayarak etkileşimde bulunmaktadır. İlişkinin bireyi ne kadar tatmin ettiğini ya da ne oranda çekici olduğunu belirleyen ana etken ilişkinin sonucunda kazançla kayıpların karşılaştırılma derecesidir. Sosyal değişim teorisine uygun olarak iş görenler örgütte adalet olduğuna inandıkları takdirde bunun karşılığı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Şeşen ve Basım, 2010).

Lambe ve diğerleri (2001), sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki farkın, ilişkiye yön veren kuralların ya da herhangi bir sözleşmenin söz konusu olmaması ve maliyetin karşılığının alınacağı hususunda bir garantinin olmaması olarak açıklamışlardır. Sosyal değişimin ana unsuru karşındaki tarafın karşılık verip vermeyeceği konusunda kişilerde meydana gelen inançtır. Örgütte yönetici konumunda bulunan kişiler güçlendirici lider davranışları göstererek örgütte bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini arzulayacaklardır (Bolat ve Bolat, 2008).

2.3.2 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temeli Adams'a dayanmaktadır. Örgütteki iş görenlerin kendilerini örgütteki diğer iş görenlerle karşılaştırma yapması eşitlik teorisinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine ve diğer çalışanlara sağlamış olduğu imkânları karşılaştırarak örgütte ne derece adil davranıldığına karar vermeye çalışırlar (Altınbaş, 2008).

İş görenlerin yüksek bir motivasyona sahip olmaları, örgütün verimliliği adına çalışmaları, uyumlu davranışlar sergilemeleri, yeteneklerini, hünelerlerini ve örgütsel bağlılıklarını ortaya koyabilmeleri için örgütlerine güven duymaları, destek görmeleri ve takdir edilmeleri gerekmektedir (Tutar, 2007).

İş görenler örgütlerinin amaçlarına ulaşması için emeklerini ve zamanlarını harcamaktadırlar, bunun karşılığında da ücret almakta, statü kazanmaktadırlar. İş görenler örgütlerinden sağladıkları bu kazancı diğer iş görenlerinkiyle kıyaslamakta ve örgütlerinin ne derece adil olduğuna karar vermektedirler. Bunun sonucunda iş

gören örgütün kendisine verdiğinin adil olmadığını düşünürse yani emeğinin karşılığını alamadığına kanaat getirirse örgütsel amaçların gerçekleşmesi için göstermiş olduğu çabadan vazgeçecek hatta örgüte zarar verecek davranışlar dahi sergileyebilecektir (Tarkan ve Tepeci, 2006).

General Electric'te birtakım çalışmalar yapan Adams, iş görenlerin kendilerine ödenen ödül ile diğer iş görenlere ödenen ödülü kıyasladıklarını gözlemlemiştir. Adams, iş görenlerin almış oldukları ödülleri diğer iş görenlerle kıyasladıkları zaman eşit olduğunu anlamak için karşılaştırma yapar. Bu karşılaştırmada iki ölçüt vardır. Birinci ölçüt iş görenin aldığı ödül ile örgüte ne derece katkıda bulunduğu arasındaki oran, ikincisi de karşılaştırma yapmak için belirlemiş olduğu başka bir iş görenin aldığı oranla örgüte sağladığı katkılar arasındaki orandır. İş görenler bu oranlar arasında bir fark olduğunu tespit ederse eşitsizlik olduğunu düşünecekler ve iş başarısı ve işinden duyduğu tatmin de değişecektir; çünkü bu teoriye göre iş görenin iş başarısı ve tatmini örgütteki eşitlik ve eşitsizlikle ilişkilidir (Eroğlu, 2017).

Eren (2012), iş görenlerin örgütte gördükleri eşitsizlik karşısında gösterecekleri tepkileri şu şekilde sıralamıştır:

- İş görenler ödülleri çoğaltma yoluna başvurabilirler.
- İş görenlerin örgütlerine sağladıkları katkılar azalabilir, girdide düşüş olabilir.
- Dedikodular olabilir ve iş görenler tarafından misilleme yoluna gidilebilir.
- İş gören, örgütteki eşitsizliğe paralel psikolojik sorunlar yaşayabilir.

Çalışanların örgütte adaletin olmadığı düşüncesine kapılmaları yardımlaşma temeline dayanan ve gönüllülük içerisinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilememelerine neden olabilmektedir. Bu da örgütün faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesine engel olmakta ve amaçların gerçekleşmesini güçleştirmektedir (İplik, 2015).

2.3.3 Lider-Üye Değişim Teorisi

Dansereau, Graen ve Haga'nın geliştirmiş olduğu lider-üye değişim teorisinin ana unsurunu liderle astları arasındaki ilişkiler ve etkileşimler meydana getirmektedir (Güler, 2013).

Bu teori liderle üye arasında gerçekleşen çift yönlü ilişkileri merkeze almaktadır. Önceleri liderlik teorisyenleri liderlerin astlarına farklı farklı biçimlerde değil de aynı biçimde davranılmasının uygun olduğunu ve tüm astların motivasyonunun aynı tekniklerle sağlanabileceği görüşündeydiler; ancak zaman içinde her iş görenin farklı özelliklere sahip olduğu, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de farklılık gösterdiği noktasına dikkat çekilmiştir. Bu yaklaşım bir grubu değil de kişiyi merkeze almıştır. İlişkilerin yoğun bir şekilde olması liderin astına olan güven düzeyiyle hoşgörü düzeyini etkiler. İş görenler, liderin sergilediği davranışlar karşısında sorumluluk üstlenir ve kararlara katılım gösterir (İplik, 2015; Martin vd., 2005).

Liderle izleyicileri arasında birbirlerine duydukları güçlü bir güven duygusu, sadakat ve etkileşim liderle izleyicileri arasında niteliği yüksek bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Etkileşimin sağlam olduğu lider ve izleyici ilişkilerinde lider, örgüte bağlılığı yüksek, tutarlı ve beklentilere uygun davranışlar sergileyen izleyicileri ödüllendirir. Liderin bu olumlu tutumuna izleyiciler de örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek cevap verme uğraşına girerler. (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

2.3.4 Karşılıklılık Teorisi

Gouldner tarafından ortaya atılan karşılıklılık norm teorisi örgütsel vatandaşlık davranışının temellerini oluşturan bir diğer teoridir (Gürbüz, 2006). Tokgöz (2012), iş görenlerin iş arkadaşlarına iki nedenden ötürü örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerini belirtir: Birinci neden, birey iş arkadaşı tarafından yardım görmüşse kendisini ona karşı borçlu hisseder ve karşılığını vermek istediğinden örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. İkinci neden ise birey örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği zaman diğer çalışanların da bu davranışı karşılıksız bırakmayacağı düşüncesine girmesidir.

Gürbüz (2006) de çalışmasında bu kurama göre iş görenin kendisine yardımcı olan kişilere yardımcı olma gereksinimi duyacağı ve örgütte iş görenlerin algılamış oldukları adalet ve eşitlik karşısında da bu kuramın bir gerekliliği olarak karşılık gösterme gereksinimi duyacaklarını belirtmiştir.

2.3.5 Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi Vroom tarafından ortaya konmuş olup örgütlerin önceden belirlenen amaçlarına ulaşmalarına ve örgütün verimliliğini arttırmaya yardımcı olan içten gelen ve gönüllü olan davranışların sebeplerini, başka bir deyişle iş görenlerin motivasyonunu artıran nedenleri açıklamaya çalışır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olan bu teori iş görenlerin sergilemiş oldukları davranışların nedenlerini ortaya koymada önemli bir rol oynar (Kaplan, 2011). Beklenti teorisine göre iş görenlerin işte ve görevlerinde göstermiş olduğu başarı ödülle ilişkilidir. Örgütteki iş görenler:

- Yapmış oldukları işin neticesinde bir ödül alacakları beklentisine girerlerse,
- Yapmış oldukları işte gösterdikleri gayretle iş performansları arasında bir ilişki bulunduğunu inancındaysalar,
- Uğraşları neticesinde elde edecekleri ödülün ileride daha büyük başarıları yaşamalarına yardımcı olacağını görebilirlerse örgütteki verimlilikleri ve yoğunlukları artacaktır (Haworth ve Levy, 2001).

Çalışanlar yapmış oldukları işlerin sonucunda ödül alacaklarını düşünürlerse, yapmış oldukları işle sergiledikleri performans arasında ilişki olduğunu fark ederlerse ve uğraşları neticesinde kazanacakları ödülün sonraki başarılarına bir araç olacağını algıarlarsa önceki performanslarından daha fazlasını ortaya koyacaklar ve motivasyonlarıyla birlikte verimlilikleri de artacaktır (İplik, 2015).

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda (Organ, 1989, 1990; Graham, 1991; George ve Brief, 1992; Moorman ve Blakely, 1995; Podsakof, MacKenzie ve Hui, 2000) farklı sınıflandırıldığı görülmektedir:

Tablo 1.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları

Organ	Graham	George ve Brief	Moorman ve Blakely	Podsakoff ve Arkadaşları
Başkalarını Düşünme		İş Arkadaşlarına Yardım Etme	Bireylerarası Yardımlaşma	Yardım Etme Davranışı
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme		Başkalarına Yardımcı Olma ve Beraber Çalışma		
Destekleme				
Barışı Koruma				
Gönüllülük ve Centilmenlik		İyi Niyetin Hakim Olması	Sadakatin Artış Göstermesi	Gönüllülük ve Centilmenlik
	Örgütsel Sadakat			Örgütsel Sadakat
	Örgütsel İtaat			Örgütsel Kabullenme
İleri Düzeyde Görev Bilinci		Yapıcı Öneriler Sunma	İş görenlerin Çalışkan olması	Kişisel İnisiyatif
Örgütsel Gelişimi Destekleme		Örgütü Koruma	Kişisel İnisiyatif	Örgütsel Gelişimi Destekleme
		Kişisel Gelişim		Kişisel Gelişim

Kaynak: Acar'dan (2006) uyarlanmıştır.

Podsakoff ve diğerleri (2000) alanyazını incelediklerinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili uzlaşamadığını tespit ettiler. Bu kavramı tanımlarken otuz boyut olduğunu görmüşler ve benzer olanları eleyerek yedi boyuta indirgemişlerdir. Organ tarafından ortaya konulan beş boyutun ise çalışmalarda en çok kullanılan boyutlar olduğu belirlenmiştir (Geçkil, 2013). Bu çalışmada da Organ tarafından geliştirilen boyutların açıklamalarına yer verilmiştir:

2.4.1 Yardımlaşma (Özgecilik)

Yardımlaşma davranışı, çok fazla iş yükü altında olan çalışanlara, örgütte karşılaşılan problem veya görevlerle ilgili diğer iş görenlere gönüllü ve karşılık beklemeden yardım etme şeklinde açıklanmaktadır (Somech ve Ron, 2007; Demirci, Erbaş ve Giderler, 2009; Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016).

Sağlık sorunu yaşayan bir iş görenin yapması gereken işlerin diğer iş arkadaşları tarafından yapılması, örgüte yeni gelen iş görenlere örgütteki araç-gereçleri kullanabilmeleri konusunda yardımcı olunması, yardımlaşma boyutuna örnek verilebilir. Örgütteki işlerin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için iş görenlerin iyi niyetli davranışlar sergilemesi büyük bir öneme sahiptir (Demirci, Erbaş ve Giderler, 2009).

Örgüte yeni katılan üyelerden örgütteki işlerin nasıl yapılacağını bilmeleri çok fazla beklenemez. Örgütteki işleri öğrenebilmeleri için belli bir süreye gerek olduğu düşünülmektedir. Bu sürenin uzunluğu ise kişiye ve işin özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Örgütteki iş görenlerin bu alışma süreci zaman ve maddi kayıp olarak da görülebilmektedir. Bazı zamanlarda da iş görenler karşılarında duran iş yükünün ağırlığını kaldıramayacak düzeye gelirler. İş görenler kendilerine yüklenen işleri bitiremeyebilir ya da bu işlerle ilgilenecek zaman bulamayabilirler. İşte bu noktada örgütteki diğer iş görenlerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmek ve örgütsel verimliliği artırmak için zorunlu olmamasına rağmen gönüllü olarak arkadaşına yardımcı olması yardımlaşma davranışı sergilediği anlamına gelir (Samancı, 2017).

Özetlemek gerekirse yardımlaşma davranışı iş görenlerin örgütlerinin çıkarını göz önünde bulundurarak, arkadaşlarına yardım etmelerini, iş yükü karşısında bu işlere yetişemeyen arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olmalarını, örgütte yaşanacak problemlerin önüne geçmeye çalışmalarını içermektedir (Çelik, 2007).

2.4.2 Vicdanlılık

Karaman ve Aylan (2012) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında vicdanlılığın yer almasının nedenini çalışanların önceden belirlenmiş

düzenlemelere ve kurallara uymaları beklenirken bazı çalışanların bunlara uygun davranış sergilememesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Farh ve diğerleri (2004) vicdanlılığı çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde göstermiş oldukları davranışlar olarak tanımlarken Alisson ve diğerleri (2001) vicdanlılığı çalışanların kendilerine yüklenen görevlerin ve rollerin ötesinde davranışlarda bulunarak örgütsel amaçların gerçekleşmesine gönüllü katkı koymaları şeklinde tanımlamıştır. İş görenlerin sahip oldukları sorumlulukları tam bir biçimde yerine getirmesi, örgütün düzenine zarar verecek davranışlar sergilemekten kaçınması, sahip olduğu performanstan daha fazlasını sergilemeye çalışması örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir (Samancı, 2017).

Vicdanlılık davranışına örnek olarak çalışanların çalışma süresince verimli bir şekilde çalışması, görevinin dışındaki işleri yapmada gönüllü olması, ek ücret olmamasına rağmen işini bitirebilmek için mesai yapması, örgütün kurallarına uyması, örgütün kaynaklarını boş yere harcamaması örnek verilebilir. Vicdanlılık davranışını sergileyen çalışanlar gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan davranışları denetime de gerek kalmadan sergileyecektir (Çerik, 2008).

Öğretmenlik mesleğinde ise vicdanlılık davranışlarına şu örnekler verilebilir (Sezgin, 2005):

- Öğretmenlerin okula vaktinde gitmeleri,
- Görevlerini aksatmamaları,
- Derslerine vaktinde girip çıkmaları,
- Ders sürelerini öğrencilerinin akademik gelişimini destekleyecek biçimde etkili ve verimli bir şekilde geçirmeleri.

2.4.3 Sivil Erdem

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan sivil erdem örgütün politikasıyla ilgili görüş alma, bu politikaları dış kaynaklara karşı savunma, örgütsel stratejilerle ilgili bilgilendirmelerde bulunma, örgütteki toplantılara katılma, fırsat ve tehditleri tespit etmek için çevreyle etkileşim içinde olma, örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etme, örgütte olup bitenlerden haberdar olma, göreviyle ilgili

eğitim faaliyetlerine katılma gibi davranışları içermektedir. Örgütün etkililiği ve verimliliği için büyük önem taşıyan bu davranışlar çalışanların fazla uğraşmasını beraberinde getirirse de gönüllü yapılmaları gerekliliği üzerinde durmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Azmi, Desai ve Jayakrishnan, 2016; Jung ve Hong, 2008; Allison vd., 2001).

Aydoğan (2010) ise okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin sergileyebilecekleri sivil erdem davranışını şu şekilde sıralamıştır:

- Öğretmenlerin ve idari kadronun alanları ile ilgili yenilikleri izlemeleri,
- Bu yenilikleri diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmaları,
- Öğretim etkinliklerinin ve okullarının daha iyi bir duruma getirilmesi için emek harcamaları,
- Başka okulların yaptıklarını da takip ederek uygun olan uygulamaları kendi okullarında uygulamaya gayret göstermeleri,
- Örgütteki üyelerin gelişime açık olmaları.

2.4.4 Centilmenlik

Somech ve Ron (2007), centilmenliği öğretmenlerin karşılaştıkları tüm güçlüklerle karşı şikâyet etmeyip işlerine devam etmeleri ve karşılaştıkları birtakım olumsuzlukları hoş görmeleri olarak tanımlamıştır. Podsakoff ve diğerleri (2000) ise centilmenliği bir nevi uzak durma davranışları şeklinde açıklamakta, örgütteki bireylerin iş yerinde olabilecek tartışmalara ya da yönetilmesi güç olan çatışmalara sebep olacak davranışlar sergilemekten uzak durması olarak açıklamıştır.

Yaşanılan problemlere çözüm bulma konusunda bazı iş görenler zorlanırken bazıları problemleri kolayca çözebilmektedir. Sorunlar karşısında sergilenen davranışlar bireyin sahip olduğu karakterle ilgilidir. Kimi bireyler problemle karşı karşıya kalmaya tahammül edemezken kimisi de problemi çözme konusunda başarılıdır. Vaktinin büyük bir kısmını şikâyet etmekle harcayan, küçük sorunlar karşısında dahi endişeye kapılan bireyler centilmenlik davranışı sergilemekten uzak olan bireylerdir. Bu tarz çalışanlar sorunlar karşısında dayanıksız olduklarından ve ümitsizliğe kapıldıklarından performanslarını da etkili bir şekilde sergileyemeyecekler böylece örgütün etkili olmasına engel teşkil edeceklerdir. Bu

nedenle iş görenlerin sergilemiş olduğu davranışlar örgüt için büyük bir öneme sahiptir (Samancı, 2017).

Okullarda öğretmenlerin göstermiş oldukları centilmenlik davranışlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Aydoğan, 2010):

- Derslerin gerçekleşmesinde önceden belirlenen sürenin yerine öğrencilerin öğrenmesini temel almak,
- Okuldaki gerek fiziksel gerekse sosyal problemler karşısında öğrencileri yatıştırmak,
- Bürokratik engellere takılan işleri yapmak için sabretmek,
- Örgütte çıkan çatışmaları önlemek için uğraş vermek.

Örgütün başarılı bir şekilde yoluna devam edebilmesi için yöneticilerin centilmenlik davranışı sergileyen iş görenlere sahip olmaları oldukça önemlidir. Örgütün zararlarını azaltan, verimliliğin ve performansın yükselmesine yardımcı olan centilmenlik davranışıyla örgütte yaşanacak zaman ve maddi kayıpların, performans düşüklüğünün, karmaşaların engellenmesi mümkün olacaktır (Samancı, 2017).

2.4.5 Nezaket

İçerli ve Yıldırım (2012) nezaket boyutunun çalışma ortamında görevlerde ve kararlarda birbirleriyle etkileşimde bulunan iş görenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini uyarma ve gerekli hatırlatmaları yapma şeklindeki davranışlar olarak tanımlandığını belirtmiştir. Bu davranış örgütteki diğer bireylerin haklarına saygısızlık etmeme gibi iş yaşamıyla ilgili problemlerin önüne geçmeyi hedef alan davranışları içermektedir (Somech ve Ron, 2007). Nezaket davranışları örgütte ortaya çıkabilecek problemlerin yaratılmasına imkân tanımamak için gönüllü bir şekilde sergilenmektedir (Jung ve Hong, 2008). Zaman içinde ortaya çıkma ihtimali olan sorunlar nezaket boyutundaki davranışların sergilenmesiyle önlenmiş olup zamanın etkili kullanılmasına da yardımcı olmaktadır (Akbaş, 2011).

Azmi, Desai ve Jayakrishnan (2016), nezaket davranışına örnek olarak şu davranışları sıralamıştır:

- Bir kişinin herhangi bir içecek içeceği zaman arkadaşlarına da isteyip istemediklerini sorması,

- Diğer örgüt üyelerini ilgilendikleri konularla ilgili bilgilendirmesi,
- İş arkadaşlarına yapılacak toplantı için gündemde olan maddelerin kopyasını hazırlaması.

Aydoğan (2010) da nezaket davranışına örnek olarak şu davranışları göstermiştir:

- Okul yönetimi tarafından okulda yapılacaklarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmesi,
- Verilecek olan kararlarda örgüt üyelerine de danışılması.

Söz konusu davranışlar gönüllü olarak sergilendiği sürece yapılan işle ilgili doğacak problemleri önlemiş olur.

Reaktif bir davranış olan özgecilik, sorun açığa çıktığında sorunu çözüme ulaştırmak için sergilenen davranışlardır. Proaktif olan nezaket davranışları ise sorun ortaya çıkmadan önce önlemlerin kestirilmesi ve uygulanması sırasında sergilenmektedir (Çelik, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde işler daha kolay bir şekilde ilerler ve örgütteki çalışanların yaşayabileceği çatışmaların azalması sağlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel etkinlik ve performans artış gösterecektir (Gürbüz, 2006).

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel etkililikte ve örgütün verimliliğinde büyük bir önem taşıyan örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin bilinmesinde yarar vardır. Bu faktörleri bireyin kişilik özellikleri, birey-örgüt bütünleşmesi, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, karara katılım, liderin özellikleri, örgüt kültürü ve motivasyon olarak sıralayabiliriz.

2.5.1 Bireyin Kişilik Özellikleri

İş görenler çalışma ortamında mutlu olduğu oranda işlerine daha çok yoğunlaşırlar, kişisel gelişimlerine önem verirler, yeni fikirlerle örgütlerinin başarısına katkı sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilerler. Çalışma isteği duymayan, kendine güvenmeyen, mutsuz olan iş görenler ise yaptıkları işe ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler (Mustayeva, 2007).

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) da iş görenlerin kendilerine duydukları saygının düşük olması durumunda yöneticilerinden olumlu dönüt alsalar bile kolay yapılan işlere yöneldiklerini, saygı düzeyi yüksek olan iş görenlerin ise yapılması güç olan işleri tercih ettiklerini ve yerine getirilmesi güç olan amaçlara ulaşmayı arzuladıklarını belirtmişlerdir.

İyimser düşünmeye yatkın olan çalışanlarda motivasyonun da yüksek düzeyde olması örgütteki çalışmaların kusursuz gideceğine inanmalarını sağlamakta bu da beraberinde örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemelerini sağlayıp yaptıkları işte başarılı olmalarına neden olmaktadır (Baltaş, 2002).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008) örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden kişisel faktörleri iki başlık altında toplamıştır:

- Olumlu iş unsurları
- Çıkarıcılık

Olumlu iş unsurları bakımından iş görenlerin işinden tatmin olmaları gerekmektedir. İşinde tatmin olan birey, örgütün etkinliklerine gönüllü olarak katılım sağlayacaktır. Diğer iş görenlerin güdülerine güven duymama ise çıkarıcılık kavramıyla ilişkilidir. Güvensizlik, iş görenlerin birbirleriyle açık bir şekilde iletişime geçmelerini engellemektedir. Bu düşünce yapısına sahip olan iş görenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi azalmaktadır.

Kişi, dışa dönükse dış çevreye ilgisi yüksek, sosyal uyaranlara karşı ise duyarlı olur. Nevrotik özellikler taşıyan kişi ise kişisel endişelerine eğilmekte, etrafındaki kişilerin, içinde bulunduğu sistemin ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir. Dışa dönük kişiler saydığımız bu özellikleri dolayısıyla bulundukları örgütte örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme sıklığı nevroitik özellikler taşıyan kişilere kıyasla fazladır (Yener ve Akyol, 2009)

Gerçekleştirilen çalışmalarda kıdem, kişinin yaşı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin yaşı ilerledikçe ve kıdemleri arttıkça örgütsel bağları güçlenmekte, iş görenler kendilerini örgüte ait hissetmekte, yapılan işlerde özveri göstermekte, örgüte fayda sağlayacak davranışlar ortaya koymaktadırlar. Bir bütün olarak ele alındığında ise bunlar iş görenin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını yükseltmektedir (Yücel, 2006).

2.5.2 Birey-Örgüt Bütünleşmesi

Örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmesi için örgütteki çalışanların çaba sarf etmeleri bireyle örgütün bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütteki sosyal değerlere uyum sağlaması, bu değerleri benimsemesi yüksekse örgütle bireyin bütünleşme ihtimali de yüksek olur. Benzer özellikleri taşıyan ve birbirleriyle uyumlu çalışan kişileri bir yere toplayarak verimli çalışmalarını ve örgütsel uyumu sağlamak, onları motive etmek yöneticiye düşen önemli görevlerdendir. Birey-örgüt bütünleşmesi çalışanların birbirleriyle etkileşimleri neticesinde birbirlerine yardım etme, sosyal tatminlerini artırma ve üretimi artıracak bir ortam yaratma bakımından önemlidir (Oktay, 2000).

Knippenberg (2000) birey-örgüt bütünleşmesinin, bireyle örgüt arasında bağ kurulup birlik duygusu yaratacağını, iş görenlerin örgüte, örgütün baktığı gibi bakacağını, örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi benimseyip verimliliğe katkı sağlayabileceği görüşünü ortaya koymuştur. Örgütte birey-örgüt bütünleşmesi gerçekleştiği sürece çalışanlar örgütlerini sahiplenecek böylece örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı artacaktır (Samancı, 2006).

2.5.3 Örgütsel Bağlılık

İnce ve Gül (2005) bağlılığı örgütte kalma isteği, işinde fazla efor gösterme arzusu, örgütün amaçlarına, değerlerine inançlarına bağlı olma durumu olarak tanımlamışlar, kişinin örgütüne karşı olan bağının gücü olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu bulunmaktadır:

- Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütleriyle özdeşleştiklerini, örgütün bir üyesi olmaktan duydukları mutluluğu ifade eden duygusal yönelme.
- Devamlılık Bağlılığı: Çalışanların işten ayrıldıktan sonra yaşayabilecekleri maddi problemleri düşünmelerinden veya başka iş bulma imkanının düşük olmasından dolayı örgütlerine duydukları bağlılık.
- Normatif Bağlılık: Çalışanların ahlaki yükümlülük duygusu sebebiyle örgütlerine duydukları bağlılık (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve diğerleri, 1993).

Seymen (2008) örgütün amaç ve vizyonunu benimseyen, örgütünün varlığını devam ettirmek için çaba harcayan, örgütün kurallarına uygun davranışlar sergileyen, görev ve sorumluluklarını zamanında ve eksiksiz şekilde yerine getiren, örgüte karşı aidiyet duygusu gelişmiş, örgütünü başarılı bir şekilde temsil eden kişilerin örgütlerine bağlı kişiler olduklarını bu sebeple de örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel bağlılığın birbirleriyle ilgili olduklarını belirtmiştir. Suliman ve Iles (2000) de örgütteki çalışanların performansının artırılmasının yolunun, çalışanların örgüte bağlılığından geçtiğini belirtmiştir.

Örgütsel bağlılığı artan birey, örgütün çalışmalarında daha fazla özveride bulunmak ister. İşte bu fedakarlıkta bulunma isteği bireyin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasına neden olur (Muçaoğlu, 2006).

Okulun amaçlarını ve değerlerini benimseyen, amaçlara ulaşmak için çalışmalarda bulunan, bulunduğu okuldan ayrılma isteği olmayan öğretmenler okullarına bağlı öğretmenlerdir. Söz konusu olan bu unsurlarda büyük bir rolü olan okul müdürlerinin, öğretmenlerin okula bağlı olmalarını sağlamadaki yeri yadsınamaz. Örgüte olan yüksek bağlılık ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki

olduğundan eğitim örgütlerinin verimliliği ve öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla yakından ilişkilidir (Celep, 2000).

Sergilemiş oldukları performansla ilgili dönüt almayan, karar alma süreçlerine çok fazla dahil edilmeyen, örgütü tarafından destek görmediğini düşünen kişilerin örgütsel bağlılıkları yüksek olamayacaktır. Liderin sergilemiş olduğu liderlik stilleri kişilerin örgütsel bağlılığına olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkili edecektir (Dick ve Beverly, 2001).

Tedmem (2014) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların demografik özellikleri
- Rollerin belirginliği, rol çatışması
- Çalışanların örgütsel adaleti algılama tarzı
- Gerçekleştirilen işin önemi, alınan destek
- Karara katılım
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma
- Ücret dışında sağlanan haklar
- Çalışma koşulları
- Yükselme imkanları
- Maddi kazanç
- Diğer çalışanların tutumları
- Liderin sergilediği davranışlar
- Çalışanların iş doyumu

Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin bulunduğu örgüte adanmışlık duygusu, çalışma coşkusu, işine devam etme arzusu da fazla olacaktır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmede önemli rolleri bulunmaktadır. Yöneticilerin, okulun kaliteli bir ortam haline gelmesinde, tercih sebebi olmasını sağlamada sergileyeceği davranışlar öğretmenlerin örgütsel bağlılığında önemli bir yere sahiptir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olması okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır (Yalçın,

2014). Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması da öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır.

2.5.4 Örgütsel Adalet

Polat (2007) örgütsel adaleti çalışanların, örgütlerindeki ödül ve ceza ile ilgili uygulamaların, örgütün kurallarının, üyeler arasındaki iletişimin ve birbirleriyle etkileşimlerinin adil olup olmadığıyla ilgili algıları olarak tanımlamıştır. Adaletle önem verilen bir örgüt ortamı sağlayan liderler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olmaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Çalışanlarda, örgütte adalet olduğuna dair bir algının oluşması yöneticilerine ve örgütlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayacak, bu da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine olanak sağlayacaktır (İplik, 2015).

Bireylerin talep ettiklerinin ve örgütlerinden bekledikleri şeylerin karşılanması motivasyonlarının artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bireylerin örgütlerinden bekledikleri hakkı olan kazanımların örgütteki herkese adil olarak verilmesi, dağılımla ilgili kararlarda karar alma süreçlerinin adaletli bir biçimde uygulanarak alınan kararların kendilerine yansız olarak aktarılmasıdır. Örgütsel adalet bireylerin sergileyeceği davranışlar üzerinde etkili olacağından yöneticilerin bu konu üzerinde hassasiyetle durması gerekmektedir. Eğer örgütteki üyeler örgütsel adaletin olmadığı algısına kapılırlarsa birtakım tepkiler ortaya koyabilirler. Ödüllendirme ya da cezalandırmalarda, yükselmelerde, ödenen ücretlerde, çalışma saatlerinde bir adaletsizlik olduğu algısına kapılan bireyler tepki ortaya koyarlar, karar alma süreçlerinin adaletli olmadığını düşündüklerinde örgüte karşı olan tutumları olumsuz olur (İçerli, 2010). Bu olumsuz tepkiler ve tutumlar çalışanların örgütsel vatandaşlık sergilemelerini olumsuz etkiler.

Örgütte adaletli bir ortam olmadığını düşünen bireyler kendilerine verilen görevler dışında davranışlar sergilemekten kaçınırken örgütsel adaletin olduğunu algılayan bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteği duyacaklardır. Örgütte adaletin olduğu düşüncesinde olan bireylerin, yaptıkları işten tatmin olma dereceleri artacak, örgütsel bağlılıkları yükselecek, yöneticilerine karşı olan güvenlerinde artış olacak ve iş tanımlarının ötesinde davranışlar göstereceklerdir (Gülbüz, 2007). Örgütün çalışmasında çalışanların, yöneticilerinin adaletli

davranışlar sergileyip sergilemediğiyle ilgili algıları onların örgütsel davranışlarını olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkileyecektir (Yavuz, 2010).

2.5.5 Örgütsel Güven

Arslan (2009) örgütsel güveni, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütteki bireylerin ilişkilerindeki dürüstlük, içtenlik, inanç ve sadakat gibi değerlerin meydana getirdiği ve meydana getirilen söz konusu değerlerin davranışa dönüştürüldüğü süreç olarak tanımlamıştır.

Örgütsel güveni yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz (Yılmaz, 2009):

- **Yöneticiye Güven:** Yöneticiye güven öğretmenlerin, yöneticilerinin dürüst olduğuna inanması, öğretmenlerin karşılaştığı problemler karşısında ilgisiz kalmaması, yöneticinin gerçekleştirdiği işlerde yeteneğini ortaya koyabilmesi, vermiş olduğu sözleri yerine getirmesi, çalışanların kişisel bilgileriyle ilgili gizliliğe önem vermesi, çalışanlarla olan ilişkilerinde tutarlı olmasıyla ilişkilidir.
- **Meslektaşlara Güven:** Öğretmenlerin birlikte çalıştıkları diğer öğretmenlere güven duymaları, onların söylediklerine inanmaları, aralarında geçen konuşmaların başkalarına aktarılmayacağını düşünmeleri, birbirleriyle ilişkilerinin açık ve tutarlı olduğu düşüncesinde olmaları meslektaşlara güven boyutu ile ilişkilidir.
- **Paydaşlara Güven:** Öğrenci ve velilere (paydaşlara) güven boyutuna baktığımız zaman öğretmenlerin okuldaki öğrencilerine, velilere, velilerin sağlamış olduğu desteğe, velilerin ve öğrencilerin sözlerine inanması ve onlara güven duymasıyla ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenebilmesi için çalışanların örgütsel güven algılarının olumlu olması gerekmektedir.

Çalışanların örgütsel güvenini artırmak için çalışanlara birtakım fırsatların sağlanması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların göstermiş olduğu çabaların karşılığını almaları, yetki ve yükümlülüklerini açık olarak bilmeleri,

yükselme imkanlarının olduğunu görmeleri örgütsel güven algılarını olumlu etkileyecek (Smith, 1998) ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerdir.

Marshal (2000) örgütlerde güven ortamının oluşturulmasına yardımcı hususları şu şekilde sıralamıştır:

- Vizyon ve hedeflerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- Geçmişte yaşananların geçmişte kaldığının çalışanlara belirtilmesi (Temiz bir sayfa açılması),
- İş görenlerin birbirlerine beklentilerini net bir biçimde ortaya koyması, söz konusu beklentilerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve bunların yazılı bir şekilde ortaya konması,
- Çalışılacak ortamla ilgili kararların birlikte alınması, ortak bir noktada birleşilebilmesi,
- Sağlıklı bir iletişim ortamı yaratılması ve bilgilerin kurum içinde sağlıklı bir şekilde aktarılması.

Örgütsel güven algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar:

- Sorumluluk üstlenmek istemezler,
- Örgütsel hedefleri benimsemezler,
- Her şeyden şüphe duyarlar,
- Kıskanç tavırlar sergilerler,
- Dedikodu yaparlar,
- Örgütün hedeflerini benimsemezler,
- Örgütsel bağlılıklarında düşüş yaşarlar,
- İş doyumunu yaşayamazlar,
- Performanslarını tam olarak ortaya koymazlar ve mutsuz olurlar (Büyükdere ve Solmuş, 2007).

2.5.6 Karara Katılım

Katılım, çalışanların örgüte fayda sağlamak için iş tanımlarının ötesinde sergilediği bireysel fedakarlıktır. Çalışana özerklik sağlandığı ve denetimin daha az olduğu örgütlerde çalışanlar, örgütsel katılıma daha çok önem verirler ve örgütsel vatandaşlık davranışları da daha çok gelişim gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Çalışanların örgütte alınacak stratejik kararlara katılımı içsel motivasyonlarını sağlarken başarıyı yakalamaları için daha çok çaba göstermelerine neden olacaktır (Demiröz, 2014).

Karar verme süreçlerine katılan öğretmenlerin örgütlerine karşı olan adalet ve güven algıları olumlu olarak değişecektir. Karar verme sürecinde bulunan öğretmenler alınan kararlardan haberdar olacaklarından kendi çıkarlarına ters düşülen durumlarda karşı duruş sergileyebileceklerdir. Bu adalet anlayışı da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerini artıracaktır (Bogler ve Somech, 2005).

2.5.7 Liderin Özellikleri

Örgütteki bireylerin davranışları üzerinde etkisi olan önemli faktörlerden biri de liderliktir. Liderlik, bir grubu belirlenen amaçların etrafında toplayabilme, grubun üyelerini amaçların gerçekleştirilebilmesi için harekete geçirebilecek yeteneğe ve bilgiye sahip olma durumu şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2012). Çalışanların yapmış oldukları iş ve örgütleriyle ilgili duygu ve düşünceleri, liderin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlara göre şekillenmektedir. Çalışanların işten ayrılma düşüncesine kapılmaları ya da örgütsel vatandaşlık davranışı liderin çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarla yakından ilgilidir (Dinç, Vardarlier, Erdilek, Konakay ve Çetin, 2012).

Rekabetin her geçen gün arttığı bir ortamda kurumların dış çevreyi doğru algılayabilen, ihtiyaçların ve kurumdan beklentilerin farkında olan, güven duyulabilen, yenilikçi ve vizyoner liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle liderler çalışanların örgütün vizyonunu benimsediği, karar alma süreçlerinde aktif olduğu, yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı, değişime önem veren bir örgüt kültürü yaratarak başarının sürmesine yardımcı olur (Dalgın, 2105).

Liderliğin esas özelliği üyeleri belirlenen amaçlar etrafında toplayabilmek ve onları harekete geçirebilmektir. Bu sebeple denetim odaklı bir yöneticilik yerine insanlarla ilişkilere önem veren, yenilikçi, vizyoner liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Dalgın, 2015).

Vizyoner liderin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Gül, 2003):

Lider;

- Vizyonu üyelerin katılımıyla birlikte belirler ve netleştirir.
- Vizyonun gerçekleşebilmesi için diğer paydaşların da katkılarından yararlanır.
- Vizyonu gerçekleştirebilmek için sembollere, değerlere önem verir.
- Vizyonun gerçekleşeceğine dair duyduğu güveni üyelere yansıtır.
- Vizyonun gerçekleşmesi amacıyla örgütün tüm birimlerini harekete geçirir.
- Vizyonun gerçekleşebilmesi için planlar hazırlar, politika saptar, uygulamalar geliştirir ve eyleme geçer.

Gelişen dünyada her alanda olduğu gibi okullarda da yenileşmenin önemi artmaktadır. Yöneticilerin yenilikçiliğe önem vermesi, çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmaları, motivasyon araçlarını kullanması, güven duygusu uyandırması; yaratıcılığı, karizması, tutarlı davranışları ve kararlılığı, ikna gücü, hızlı karar alıp etkili bir şekilde uygulamaya koyması gibi dönüşümcü liderlerin özelliklerini taşıması kaçınılmaz olmuştur (Kiriş, 2016). Değişim ve insan merkezli bir liderlik stili olan dönüşümcü liderlikte amaç, üyelere bir dönüşüm yaratarak örgütsel değişimi ve çevreye uyumu kolaylaştırmaktır (Celep, 2004). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemesinin öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlıklarıyla ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Kiriş, 2016).

İş görenler dönüşümcü liderin kişiliğiyle özdeşleşip ona güven duyarlar. İş görenlerin fikirlerine başvurarak onlara ilham verir, kişisel destek vererek çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Entelektüel uyarımla da sorunların çözümüne yardımcı olur (Çelik, 2000)

Dönüşümcü liderin başarısı çalışanların gözünde karizmatik görünmesidir; çünkü karizmatik görünen lider çalışanlar üzerinde etki yaratır, çalışanların güvenini kazanır. Çalışanlarda, ekstra çaba göstererek büyük işleri başarabilecekleri konusunda heyecan uyandırır; çalışanlara ilham verir. Dönüşümcü liderler farklılıklara saygı duyarlar, anlayışlıdır. Yükselme ve kendini geliştirme konusunda kendisine başvuran çalışanlara yardımcı olurlar, yol gösterirler. Çalışanlara problemlere nasıl bakmaları gerektiğini, bazı sorunları çözebilmek için karşılaşılabilecekleri zorlukları fark edebilmelerini öğrenmelerine yardımcı olurlar (Bass, 1991; Akt: Kiriş, 2016).

Bakan ve Büyükbeşe (2010) lideri karşısındakileri istediği doğrultuda etkileme kabiliyetine sahip olan, onları etkilerken rehberlik eden, ışık tutan, öğreten, yolun sonunu gören, talimat ve emir veren, çalıştığı kişilerin gereksinimlerini vaktinde tespit eden yaratıcı olan kişiler olarak tanımlamıştır. Liderin, örgütün amaçlarına ulaşması için örgüt üyelerini harekete geçirmesi gerekmektedir. Liderin ortaya koyacağı davranışlar çalışanların sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olacaktır (Yurcu, 2014).

Örgütsel amaçlara ulaşmada işlevsel olmayan çatışmalardan örgütü uzak tutma, yapılan toplantılarda oybirliğini sağlama, grup çalışmalarını eş güdümleme, farklı bakış açılarını dikkate alma gibi konularda yetenekli olan kişiler etkin liderlerdir (Çetin, 2003). Yapılan çalışmaların içten değerlendirileceğine ve övüleceğine inanç gösteren, yöneticilerin sadakatine güvenen iş görenler, centilmenlik davranışı göstererek önemli olmayan problemleri büyütmeyecek, vicdanlılık davranışı sergileyerek de önemli bir mazereti olmasına rağmen görevlerinin başında olacaklardır (İşbaşı, 2000).

Yöneticilerin çalışanlarla işbirliğinde bulunması, örgütü başarılı bir biçimde temsil etmesi, örgüt üyelerini desteklemesi, onlara değer vermesi, birtakım fazladan sorumluluklar üstlenmesi, çalışma koşullarını iyileştirmesi, adalete önem vermesi, saygılı davranışlar göstermesi yöneticiyi kendisine model alan çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yardımcı olacaktır (Muçaoğlu, 2006).

2.5.8 Örgüt Kültürü

Beşiktaş (2009) örgüt kültürünü örgütün üyelerini bir arada tutan değerler, normlar, davranışlar ve tutumlar toplamı olarak açıklamıştır. Örgütün geleceğini belirlemede ve örgütsel yaşamı şekillendirmede örgüt kültürünün önemli olduğunu vurgulamıştır.

Örgüt kültürü üzerinde okul yöneticilerinin almış olduğu kararlar ve gerçekleştirdikleri uygulamalar etkili olur (Çevik, 2016). Örgüt üyelerinin örgüte özgü sloganları, sembolleri, giyim tarzını öğrenmeleri, bu öğelerle bütünleşmeleri örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir. Örgüt üyelerinin örgütün çalışma şeklini, anlayış biçimini, değerlerini öğrenip benimsemesi uzun bir zamana yayılmaktadır. Örgüt üyelerinin sahip olduğu değerlerle, davranış şekli ve alışkanlıklarıyla kurumun değerlerinin ters düşmesi çalışanların örgüt kültürüne uygun davranışlar sergilememesine neden olur. Bu da çalışanların beklenen düzeyde performans sergilemelerini engeller. Ancak çalışanın sahip olduğu değerlerle alışkanlıklarının örgütle uygunluk göstermesi örgütle bütünleşmesine yardımcı olur (Koparal, 2009). Bireyin örgütle bütünleşmesi ise örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesini kolaylaştırır.

Güçlü bir kültüre sahip olan okullarda örgüte bağlılık, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ile sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlar sergilenmektedir. İşten ayrılma isteği, iletişim kopuklukları, stres, örgüte olan güven eksikliği, sinmiş davranışlar ve motivasyon eksikliği ise zayıf kültüre sahip okullarda gözlenmektedir (Çevik, 2016).

Örgüt kültürü yöneticilerin bilgi, hüner ve davranış kazanmasına yardımcı olurken, örgütteki bireylerarası ilişkilerde takım ruhu oluşmasını destekler, işlevsel olmayan çatışmalara engel olmaya yardımcı olur, gerçekleştirilmesi gereken işler için birtakım standartlar belirlenmesini sağlayarak verimliliğin artmasını sağlar, örgüt kültürünün öğelerinden olan kahramanlarla, seremonilerle, sembollerle örgütün yaşamını sürdürmesine katkı koyar, örgütle üyeler arasındaki bağları güçlendirerek olumlu bir örgüt iklimi yaratılmasını kolaylaştırır (Eren, 2012).

Güçlü bir örgüt kültürünün örgütsel sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Şişman, 2014):

- Örgüt üyeleri yaratıcılıklarını ortaya koyma ve başarılı olma konularında özendirilir; Örgüt yönetimi tarafından üyelerin başarılı olması için gerekli destek temin edilir.
- Örgüt üyelerine risk almaları hususunda gerekli teşvik sağlanır; üyelere işlerini yaparken önemli oranda otonomi verilir.
- Örgüt üyeleri sorumluluk alma konusunda teşvik edilir.
- Uzaktan denetim yapılarak örgütte esnek bir yapı oluşması sağlanır.
- Örgütte bir çatışma söz konusu ise tarafların anlayışıyla hemen çözüme kavuşturulmaya çalışılır, çatışmaların işlevsel yönlerinden yararlanılmaya özen gösterilir. Kurumdaki ilişkiler karşılıklı anlayışa dayanır, müsamaha söz konusudur.
- Kurumdaki kişilerin sosyal hayatları da görevleri kadar önemlidir.
- Çalışanların kaynaşmaları için ortam yaratılır; uyumlu çalışmaya önem verilir.
- Herkese eşit davranılmaya özen gösterilir, ödüllendirme ve ceza uygulamalarında adil davranılır.
- Örgütteki tüm işlerin örgütün amaçlarına ulaşmasında ve başarılı olmasında büyük bir önemi vardır. Sonuçlara odaklanılır.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar örgütün değerlerini benimser ve bu değerlere bağlılık gösterir. Çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba sarf eder. Zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde ise çalışanlar örgütün değerlerini tam olarak benimsemekte zorlanır, çalışanların birbirleriyle olan bağları da zayıf olur (Sarı, 2005).

2.5.9 Motivasyon

Yüksel (2000) örgütsel motivasyonu çalışanlarda çalışma isteği uyandırma ve verimli oldukları takdirde şahsi ihtiyaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebileceklerine inandırma süreci olarak tanımlarken, Aşan (2001) motivasyonu insanların ihtiyaçlarını tatmin edilmesine yönelik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde çalışanların motivasyonuna önem verilmesinin amacı örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarının uyum içinde olmasını sağlamak, çalışanların

örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için etkinliklerini devam ettirirken hem örgütü hem de kendisi için fayda sağlamasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırıcı çeşitli yöntemlere başvurulmakta fakat her örgütte bu motivasyon artırıcı faktörler aynı etkiyi göstermemektedir. Bir çalışan için motive edici bir davranış ya da uygulama diğer çalışanda aynı etkiyi yaratmayabilir (Örücü ve Kanbur, 2008).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların gönüllü davranışlarda bulunması önemlidir. Örgüt için gösterdiği uğraşın takdir edilmesi, kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, gerek maddi gerekse manevi olarak desteklenmesi çalışanlarda örgütün amaçlarına katkı koyma isteğini artacaktır (Yetim, 2013). Örgütteki bireylerin düşünce ve şikayetlerinin önemsenmemesi onlarda örgüt tarafından kabul bulmadıkları algısı yaratır (Çakır, 2001). Bu nedenle çalışanların performansını artırmak için yöneticilerin, çalışanların duygularını, düşüncelerini, isteklerini önemsemesi ve bunlar üzerinde etkisi olan örgütün içindeki ve dışındaki etkenleri göz önünde bulundurması önemlidir. Motivasyonu düşük olan çalışandan yüksek performans beklemek doğru olmaz (Vural, Dura, Fil, Çiftçi, Torun, Patan, 2012). Motivasyonu düşük olan çalışanlardan aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri de çok fazla beklenemez.

Örgütlerin sahip olduğu, istediği zaman azaltabileceği istediği zaman da çoğaltabileceği örgütsel kaynaklar yani ekonomik ve psiko-sosyal imkanlar vardır. Bu iki kaynak çalışanları motive etmek için örgütlerde bir araç olarak kullanılır (Kıroğlu, 2007):

- **Ekonomik Araçlar:** Çalışanlar çoğunlukla ekonomik özendiricilerle motive olurlar. Çalışanların işleminin sebeplerinin başında ekonomik olarak bir kazanç sağlama isteğidir. Gelir düzeyi çok iyi olmayan ülkelerde ücret, bireyi motive etmede etkili olurken gelişmiş ülkelerde, çalışanların severek çalışacakları bir iş ortamının oluşturulması daha fazla önem taşımaktadır.
- **Psiko-Sosyal Araçlar:** Çalışanlar sadece ekonomik bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktırlar. Çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanmasıyla onların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının yeterli olmadığı psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da önemli olduğu ortaya konulmuş, çalışanları

motive etmek için sadece ekonomik araçların yeterli olmayıp psiko-sosyal araçların da önemli olduğu belirtilmiştir. Psiko-sosyal araçlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bağımsız çalışabilme imkanı
- Takdir Edilme
- Yükselme, Terfi Fırsatı
- Yaratıcılığı Ortaya Koyabilme Fırsatı
- Sportif ve Sosyal Faaliyetler
- Eğitim (Kendini Geliştirmesine Fırsat Sunmak)
- Çalışma Ortamı (Fiziksel Özellikleri)
- Eleştirilerin Değerlendirilmesi
- Çalışanların Sorunlarıyla İlgilenme
- Karara Katılım
- Örgütsel İletişim
- Sorumluluk
- Amaçların Ulaşılabilirliği

Örgütte, bahsettiğimiz bu unsurlar öğretmenlerin motivasyonunda olumlu bir etki yaratabilir, mutlu olmasını, yaptığı işi sevmesini ve başarı sergilemesini sağlayabilir. Kendini bulunduğu örgüte ait hisseden, mutlu olan, işini severek yerine getiren bir öğretmen örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek öğrencilerine yararlı olacağı gibi okulun daha da verimli olmasına yardımcı olacaktır (Avcı, 2015).

2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume göre (2009) bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları iki başlık altında incelenebilir. Bu araştırmacılar, yapmış oldukları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının daha çok çaba gösterme ve işe devam gibi bireyi etkileyen; verimlilikte ve hizmet alan kişilerin tatmininde çoğalma gibi örgütü etkileyen sonuçlar doğuracağını saptamışlardır.

2.6.1 Bireysel Sonuçlar

Cingi (2015) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performansını, motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve iş doyumunu artırdığını yani örgütte adaletin olduğunu düşünen, tatmin olan ve örgüte bağlı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini belirtmiştir. Sergilenen davranışlara paralel örgütsel etkililiğin artması da astların, üstleri tarafından takdir görmesini sağlayabilmektedir. İş gören işini tam olarak yaptığına inandığı zaman tatmin olacak bu da beraberinde örgüt için yararlı davranışlar ortaya koymasını sağlayacaktır.

Birey için örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek önemlidir. Gerek yükselmede ve yaptığı iş karşılığı alacağı maddi karşılığa gerekse yöneticisi tarafından kendisi hakkında tutulan raporlarda örgütsel vatandaşlık davranışı neticesinde sergilemiş olduğu performans etkili olacaktır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için yöneticiler bir zorlama veya müeyyide bulunmasalar da sergilenen bu davranışları göz ardı etmeyip ödüllendirmeleri önemlidir (Chompookum ve Derr, 2004).

Podsakof ve MacKenzie (1997) de örgütsel vatandaşlık davranışının bireye sağladığı faydaları şu şekilde sıralamışlardır:

- Bireylerin verimliliğinin artmasına yardımcı olur.
- Bireyler kaynakları daha verimli kullanabilirler.
- Bireylerin birbirleriyle ya da çalıştıkları gruplarla sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlar.
- Bireylerin performansının artmasına, örgütün değişimler karşısında zorluk yaşamamasına yardım eder.
- Bireyler, örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri zaman stresten de uzak durmuş olurlar ve stresin beraberinde getireceği olumsuz etkilere maruz kalmazlar.

Çalışanların içlerinden gelerek ve bir beklenti içinde olmadan göstermiş olduğu bu davranışlar karşısında yöneticiler, ödül dağıtımı yaparken ve çalışanlar ile ilgili

performans tutanakları tutarken segilenen davranışları gözönünde bulundururlar (McKenzie, 2011). Bireyde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme arzusu olması işlerine devam etme arzusunda oldukları sonucunu da beraberinde getirmektedir (Dede, 2017).

2.6.2 Örgütsel Sonuçlar

Çalışanlarla yöneticilerin verimliliklerinin artış göstermesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesinin önemli bir rolü vardır. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı vasıtasıyla verimli çalışma yollarını öğrenebilirler, sorunları daha rahat ve etkili çözüme kavuşturabilirler, hızlı bir biçimde deneyim kazanabilirler. Böylece örgüte yeni katılan çalışanların yüksek performans sergileyebilmelerine yardımcı olurlar. Çalışanlar yardımlaştıkları zaman yöneticiler vakitlerini çalışanlara yardım etmeye ayırmak yerine örgütün verimliliğini artıracak etkinliklere ayırarak örgüte fayda sağlayabilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla çalışanlar, örgütlerini çekici bularak ayrılma isteğinde olmayacaklar ve örgütün verimliliğine katkıda bulunulmuş olacaklar (Dalgın, 2015).

Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri zaman performanslarından tatmin olurlar ve daha kaliteli hizmet sunmak için çaba gösterirler. Hizmet alan kişiler de aldıkları hizmetten memnuniyet duyarlar (Chahal ve Mehta, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya sağladığı katkılar aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Cohen ve Vigoda, 2000):

- Hem iş görenlerin hem de örgütün verimliliğine olumlu katkı sağlar.
- Yetenekli olan çalışanların örgütte kalmasına yardımcı olur.
- Örgütün performansının düşmemesine yardım eder.
- Örgütte gerçekleştirilen işlerin koordinasyonunu sağlar.
- Örgütün kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasına yardımcı olur.
- Örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Kulaklıoğlu (2009), örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını boyutlara göre aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

- Çalışanların birbirlerine yardım etmesinde ve bu davranışın süreklilik kazanmasında rol oynar.
- Çalışanların yaşadıkları uyuşmazlıkların önüne geçilmesinde ve olumsuz durumların çözüme kavuşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde nezaketin hakim olmasını sağlar.
- Örgüt üyelerinin katılımında önemli bir rolü vardır.
- Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını güçlendirmede ve bu bağlılığın devam etmesinde önemlidir.
- Bu davranışlar örgüt üyelerinin örgütün kurallarını kabullenmesinde, bu kurallara uymasında ve kuralları yaymasında etkilidir.
- Örgüt üyelerinin, örgütün çalışmalarında kendi istekleriyle katkı koyma arzusu duymalarına yardımcı olur.
- Örgüt üyelerinde bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme amacıyla birtakım etkinliklerde bulunma isteği yaratır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan centilmenlik davranışı sergileyen çalışanlar, küçük sorunları büyükmüş gibi gösterme çabasına girmezler, sorumluluk almak isterler, yeni bilgiler, deneyimler kazanma arzusu taşırlar, örgütün değişen çevre koşullarına uymasına yardımcı olurlar. Yöneticiler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan örgüt üyelerinin örgütten ayrılma düşüncesine girmemelerini ve sürekliliklerinin sağlanmasını arzularlar. Söz konusu davranışları gösteren örgüt üyelerinin örgütte kalmalarını sağlama da örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir neticesidir (Chahal ve Mehta, 2010).

Sevim (2011) ise örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını boyutlara göre şöyle sıralamıştır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanları birlikte iş yaptıkları kişilere yardımda bulunarak, onların verimli olmasını sağlar.
- Vicdanlılık ve sportmenlik davranışı sayesinde problemler yöneticilere ulaşmadan, kısa süre içinde ve çalışanlar arasında çözüme kavuşturulur.

- Vicdanlılık ve sivil erdem davranışıyla örgütün verimliliğine katkıda bulunulur.
- Nezaket ve yardımlaşma davranışlarıyla örgütte yüksek moralin ve takım ruhunun oluşmasını sağlayarak yönetsel işler için olan kaynakların azalmasına yardımcı olur.
- Yardımlaşma ve vicdanlılık örgütün performansının korunmasına katkı sağlar.
- Yardımlaşma ve sivil erdem davranışlarıyla çalışma grupları ile grup üyeleri arasındaki eş güdüm sağlanır, çalışmaların gerçekleşmesi için daha iyi bir ortam yaratılmasına yardımcı olur.
- Sportmenlik ve gönüllülük davranışlarıyla da örgütün değişen çevreye ayak uydurmasına ve sürekliliğini sağlamasına katkıda bulunulur.

Podsakoff, Mackenzei, Paine ve Bachrach (2000) çalışmalarında, çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün performansına etkilerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Çalışanların, örgütteki diğer çalışanların verimliliğine katkı sağlamasına yardımcı olur: Bir çalışan, diğer çalışanlara işin kurallarını öğrettiği zaman iş arkadaşının verimliliğini artırmasını kolaylaştırır; birbirine yardım eden çalışanlar yapılacak olan işin nasıl en iyi şekilde yapılabileceğinin zamanla örgüt içerisinde yayılmasına imkan sağlar.
- Yönetimin etkili çalışmasına imkan sağlar: Çalışanların sivil erdem sergilemeleri halinde yöneticiler örgütsel etkinliği artırmak için çalışanlara dönüt verebilir, önerilerde bulunabilir.
- Takımlar veya gruplar arasında koordinasyonun sağlanmasını kolaylaştırır: Çalışanların faaliyetlere gönüllü bir şekilde katılmasıyla sivil erdem davranışları ortaya koyar bu da grup içinde koordinasyonun sağlanmasına, verimliliğin ve etkililiğin artmasına yardımcı olur.

- Kaynak israfının önlenmesine olanak sağlar: Takım ruhunun oluşması, çalışanların örgütsel bağlılığı ve yüksek moralde olması grubun yönetilmesi işini kolaylaştırır; örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan nezaket davranışının sergilenmesi çatışmaların önlenmesine yardım eder. Böylece hem zaman hem de enerji kaybının önüne geçilmiş olur.
- Kaynakların verimli kullanımını sağlar: Çalışanların işleriyle ilgili birbirlerine yardım etmeleri yöneticilerin yönetim işlerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlar. Çalışanların centilmenlik davranışı sergilemeleri yöneticilerin şikayetlerle ve küçük sorunlarla uğraşmamasına; vicdanlılık davranışları göstermeleri çok fazla denetime ihtiyaç duymamalarına ve yöneticilerin yönetim işlerine odaklanmalarına imkan verir. Deneyimli personelin örgüte yeni katılanların örgüte uyum sürecinde onlara yardımcı olmaları yönetimin bu amaç için kaynak kullanmasını önlemiş olur.
- Örgütün cazibesini artırarak nitelikli kişilerin örgüte katılmasına ve örgütte kalmasına yardımcı olur: Çalışanlar arasında yardımlaşmanın olması çalışanların örgütsel bağlılığını, moralini güçlendirir, örgüte ait olduklarını düşünmelerini sağlar; bu da nitelikli kişilerin kuruma katılmasını ve kurumda kalmasını sağlar. Centilmenlik davranışı sergileyerek küçük problemleri büyütmemek de diğer çalışanlara örnek olmayı ve örgüte sadakati beraberinde getirir.
- Örgütün performansının düşmemesine yardımcı olur: İzinli olan, işe gelemeyen arkadaşının görevlerini üstlenmek, yoğun olanlara yardımcı olmak örgütsel performansın düşmemesine yardımcı olur.
- Kurumun çevreye uyumunu kolaylaştırır: Örgüt üyeleri çevreyle sürekli etkileşim içinde olduklarından çevresel değişimleri kuruma iletip bu değişikliklere uyum için öneriler getirecek ve örgütün çevreye uyumu da sağlanmış olacaktır. Kurumdaki toplantılara katılma da bilgi edinmeyi ve yeniliklere uyum sağlamayı kolaylaştıracaktır. Centilmenlik davranışı sergileyerek sorumluluk alan örgüt üyeleri örgütün çevreye uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.

Örgütün performansının yükselmesinde önemli bir yeri olan örgütsel vatandaşlık davranışları sayesinde yöneticilere düşen görevler azaldığından eldeki maddi kaynaklar ve insan kaynakları daha verimli kullanılabilir. Yöneticiler, çalışanları yönlendirme ve denetlemeye ayıracakları vakti ve eforu örgütün etkinlikleri için harcayabilir (Akbaş, 2011). Bu da örgütün etkili ve verimli olmasını, örgütün beklentileri daha çok karşılamasını sağlar.

2.7 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Topluma kaliteli bireyler yetiştirme amacı taşıyan eğitim kurumlarında çalışanların yüksek oranda performans sergilemesinde ve eğitimde kalitenin yakalanmasında örgütteki çalışanların göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları oldukça önemlidir (Kaya, 2015). Runhaar, Konermann ve Sanders (2013) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel sonuçlarını dile getirmiştir. Çalışanların fazla iş yüküyle boğuşan arkadaşlarına yardımda bulunması, okula yeni atanan meslektaşlarına kılavuzluk etmesi, alanı ile ilgili yeni gelişmelerden haberdar olması, bunları uygulaması ve gelişmelerle ilgili arkadaşlarını da bilgilendirme arzusu taşıması, kendisine verilen müfredatın dışındaki faaliyetlerde çalışmak istemesi şeklindeki öğretmenlerin göstermiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları, öğretmenlerin sergileyeceği performansı olumlu etkilemesinin yanında okulun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakta, kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına imkan yaratmaktadır.

Demiröz (2014) okullarda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrencilerin başarısında ve bundan hareketle de okulun başarısında olumlu bir etkiye sahip olacağını belirtmiş, örgütün başarısının artması için öğretmenlerin sergileyebileceği vatandaşlık davranışlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Öğretmenlerin dinlenme saatlerinde veya okul saatleri dışında öğrencilerin dersleriyle ilgili eksikliklerini gidermeleri,
- Öğrencilerin öğrenmede zorluk yaşadıkları konuları onlara öğretebilmek için sabırla ve fedakarlık yaparak uğraşmaları,
- Eğitim ve öğretim hizmeti için her zaman sağlam bir şekilde hazırlık yapmaları,

- Okula yeni atanan çalışanlara yardımcı olmaları,
- Hazırlamış olduğu materyalleri arkadaşlarıyla paylaşmaları,
- Fazla işle uğraşmak durumunda kalan arkadaşlarına işlerini tamamlamaları için yardımcı olmaları,
- Okulun faaliyetlerine katılmak için gönüllü olmaları,
- Herhangi bir nedenle okulda olamayan arkadaşlarının derslerine girmeleri,
- Kişisel gelişime kapalı olmamaları,
- Okulunu her yerde iyi bir biçimde temsil etmeleri,
- Vakitlerini yararsız şeylerle geçirmemeleri,
- Okula vaktinde gelmeye özen göstermeleri.

Karacaoğlu ve Güney (2010) öğretmenlerin nezaket boyutuyla ilgili sergileyeceği davranışları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Olası sorunlarla ilgili çalışanların birbirlerine bilgi vermeleri,
- Öğretmenlerin gerekli olan durumlarda okul idaresine bilgi vermeleri,
- Öğretmenlerin gerekli durumlarda öğrencilerini ve velilerini bilgilendirmeleri,
- Öğretmenlerin, meslektaşlarını da ilgilendiren konular hakkında onları haberdar etmeleri.

Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verip bunu devam ettirmeleri kendileri açısından önemli olduğu kadar okul açısından da önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu kapsamında öğretmenlerin sergilemiş oldukları hizmet içi eğitimlere katılmaları, gerek bireysel gerekse mesleki gelişimlerine önem vermeleri, meslekleriyle ilgili yayımları ve gelişmeleri izlemeleri, yeni öğretim tekniklerini sınıflarına taşımaları hem kendilerine hem de bulundukları örgüte fayda sağlayacaktır (Sezgin, 2005).

Öğretmenler karşı karşıya kaldıkları zorlukları sorun haline getirmez ve yapacakları işler üzerine odaklanırlarsa vakitlerinin büyük bir kısmını olumlu işler yaparak geçirebilirler. Koşullar ne olursa olsun öğretmen istediği takdirde eğitim için kaliteli çalışmalar gerçekleştirebilir (Sezgin, 2005).

Karacaoğlu ve Güney (2010) örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun örgüte önemli faydaları olabileceğini ortaya koymuştur. Okuldaki kıdemli öğretmenlerin okula yeni atanan öğretmenlere yardım etmeleri, okuldaki işleyişle ilgili bilgiler vermeleri, okul ortamına alışmaları için çaba göstermeleri öğretmenlerin yardımlaşma boyutunda göstereceği davranışlara örnek gösterilebilir.

Sezgin (2005) vicdanlılık davranışı sergileyen öğretmenlerin örgütün belirlenmiş kurallarına bağlılık göstermeleri, okula vaktinde gelmeleri, vakti verimli bir şekilde geçirmeleri, okula devamsızlık yapmamaları, öğrencilere ayrılan akademik öğrenme vaktini uzatmaları gibi davranışlarda bulunduklarını belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kazanmış öğretmenler sorunlara aldırış etmeden, kararlılık ve fedakarlıkla işlerini sürdürürler, dedikodudan uzak dururlar, okula zarar verecek, okulu yıpratacak davranışlardan uzak dururlar (Burns ve Carpenter, 2008).

Öğretmenlik mesleğinde öğretmenin sorumluluklarını ve mesleğin sınırlarını belirlemek zor olduğundan özellikle bu meslekte örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemek oldukça önemlidir (Dipaola ve Hoy, 2005).

2.8 İlgili Araştırmalar

Bogler ve Somech (2005) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilecek faktörleri belirlemeye çalıştıkları çalışmada okul ortamında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini zenginleştirmeyi amaçladılar. Çalışmada öğretmenlerin karar verme süreçlerine doğrudan katılımlarını ve bu ilişkide arabuluculuk görevi üstlenen değişken olan öğretmenlerin güçlendirilmesinin etkisi araştırılmıştır. Veriler İsrail'deki 983 öğretmenden toplanmıştır. Veriler incelendiğinde öğretmenlerin güçlendirilmesinin sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır. Karar verme süreçlerine öğretmenlerin katılımının sağlanmasının öğretmenlerin birtakım yeni roller üstlenmesine olanak tanıyacağı ve onları okul yaşamı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaya yönlendireceği bunun da okulun hedeflerine ulaşması için öğretmenlerin ekstra çaba göstermesine neden olacağı ortaya konulmuş, yöneticilere, öğretmenlerin güçlendirilmesinin önemini kabul etmeleri ve onları karar verme süreçlerine dahil etmeleri önerilmiştir.

Somech ve Ron (2007) İsrail'in kuzeyinde bulunan 8 ilköğretim okulunda 104 öğretmen ve onların müdürleriyle yapmış oldukları çalışmada, kişisel özelliklerle örgütsel özelliklerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Kişiden kaynaklanan olumlu özelliklerin yani iş doyumlarının, örgütsel adalet algılarının, örgüte adanmalarının ve yönetimin sağladığı destekle ilgili algılarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu bir ilişkisinin olduğunu saptamışlardır. Karamsarlık, sinirlilik, gerginlik, stres gibi bireyden kaynaklanan olumsuz özelliklerin ise yardım etme ve özveride bulunma isteğini azalttığını tespit etmişlerdir. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kolektif örgütsel kültürün olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Altınbaş (2008) çalışmasında örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Bir sanayi işletmesindeki çalışanlara anket uygulanan bu çalışmada çalışanların vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını en çok gösterdiklerini saptamıştır. Aynı zamanda katılımcıların arkadaşlarına yardımcı olmada ve çalışma ortamında gerginlik yaratacak davranışlardan uzak durmaya istekli oldukları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından olan işe duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve işyerine duygusal bağlılık boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarıyla anlamlı düzeyde pozitif bir ilişkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütlerin, çalışanlarını duygusal olarak örgüte ait hissetmesine yardımcı olmalarının çalışanların, örgütlerini dışarıda iyi bir şekilde temsil etmelerine ve örgütlerine karşı koruyucu bir tutum sergilemelerine neden olacağı vurgulanmıştır.

Oplatka (2009) yapmış olduğu çalışmada öğretimde örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenler, okullar ve öğrenciler üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. 50 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden açık uçlu sorularla toplanan verilere göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının öğrencilerin başarısına olumlu etki ettiği, gerek okullarına gerekse sınıflarına karşı olumlu duygular beslemelerine ve gelişmiş okul disiplininin oluşumuna yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranışlarının okulun imajına ve olumlu okul iklimi yaratılmasını katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Singh ve Srivastava (2009) araştırmalarında, kişilerarası güven düzeyiyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma imalat ve hizmet sektöründen üst, orta ve alt kademe yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, etkileşim sıklığının, tutarlık ve yeterliğin kişilerarası güvenin yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir; ayrıca kişilerarası güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki gözlemlenmiştir. Kişilerarası güven düzeyindeki artışın örgütsel vatandaşlık davranışlarını da olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

DiPaola ve Mendes da Costa Neves (2009) yapmış oldukları çalışmada Amerika'daki öğretmenlerle Portekiz'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını değerlendirip karşılaştırmalar yaptılar. Bu çalışmada her iki ülkedeki öğretmenlerin farklı kültürlere sahip olmalarına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının ve bu davranışları sergileme sıklığının aynı olduğu tespit edilmiştir. Okulların başarısında da örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük bir rolü olduğu ve bu davranışların sık sık sergilenmesi için yöneticilerin çalışanları desteklemesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Ma, Wang ve Yu (2010), Çin'deki 18 üniversiteden seçilen 430 öğretim elemanının katılımıyla gerçekleştirdikleri deneysel çalışmada, öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının bireyler arası uyum, örgütün kaynaklarını koruma, örgütle özdeşim, dürüstlük ve iş arkadaşlarına yardım olmak üzere beş boyutta olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir sonuç ise öğretmenin kıdeminin, akademik unvanının ve eğitim geçmişinin sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olduğudur.

Cohen ve Keren (2010) çalışmalarında örgütsel iklimin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olup olmadığını test etmek için iki alternatif model önerdiler. İlk model, ikisi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu varsaydı. İkinci alternatif model, örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin doğrudan değil, adalet algılarını temsil eden değişkenler (dağıtıcı adalet,

etkileşimli adalet ve resmi prosedürler) aracılığıyla sağlandığını ileri sürdüler. Çalışma, İsrail'in kuzeyindeki 12 okuldan 287 öğretmenle gerçekleştirildi. Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi, işyerinde adaleti temsil eden değişkenlerin sağladığı tespit edildi.

Arılı (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin örgüt kültürü öğeleriyle açıklanabilirliğini, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlıkla ilişkisini, örgüt kültürünün örgütsel güvenle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkisini bulmayı ve bu üç değişken arasındaki ilişkinin bütünleşik yeni bir modelinin denenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmiştir. Bunu yanında elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide örgüt kültürünün kısmi aracı değişken olduğunu ortaya koymuştur.

Yılmaz (2012) özel ve devlet okullarında görevli 805 öğretmenin katılımı ile yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile iş doyumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisini tespit etmeye çalışmıştır. Anketlerle elde edilen veriler korelasyon analiziyle çözümlenmiştir. Söz konusu değişkenler arasında anlamlı farklar bulunmasına karşın, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarıyla adalet algılarının devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüş ve öğretmenlerin iş doyumlarıyla adalet algıları arasında pozitif ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla iş doyumları arasında da pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç ise özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin devlet okullarındaki öğretmenlere göre daha düşük olmasıdır. Elde edilen bulgulardan hareketle okul yönetimi tarafından, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından yararlanılabilmesi için öğretmenlerin örgütsel adalet algısının güçlenmesi gerektiği bunun için de iş doyumlarını artırmalarına önem vermeleri gerekliliği üzerinde durulmuştur.

İnandı ve Büyüközkan (2013) yapmış oldukları araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının tükenme düzeylerini yordayıp yordamadığını incelenmiştir. Veriler, Mersin'de görev yapan 1699 ilköğretim öğretmeninden elde edilmiştir. Çalışmada Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının tükenmişlik düzeylerini düşük düzeyde etkilediği ve bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalışma ortamını benimseyerek ve meslektaşlarını önemseyerek gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının neredeyse tüm boyutları, tükenmişlik düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaynaklanan olumlu çalışma koşullarının okul personeline ve öğrencilere olumlu etkileri olacağı belirtilerek örgütsel vatandaşlığın artırılmasının çalışanların tükenmişliğini azaltacağı belirtilmiştir.

Yetim (2013) karma yöntemle gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinin örgütteki sosyal destek algısıyla ilişkisine, örgütsel adaletin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine, örgütsel adalet, öğretmenler tarafından algılanan sosyal destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yeni bir modelini test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada nicel yöntemlerle elde edilen verilerden öğretmenlerin örgütteki sosyal destek algılarıyla örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında doğrudan ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ise sosyal destek algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Nitel yöntemlerle elde edilen verilerden ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde yöneticilerinin, meslektaşlarının, velilerin, öğrencilerin ve diğer destek personelin desteğine ihtiyaç duydukları; örgüt kültürünün, fiziki ortamın, mesleklerine ilişkin bakışlarının ve ekonomik etkenlerin etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Ahmadi ve Ahmadi (2013) çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeylerini ve aralarındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Veriler, Urmia devlet liselerinde çalışan 322 öğretmenden bir anket

yoluyla toplandı. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda olumlu algılara sahip oldukları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuş ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Runhaar, Konerman ve Sanders (2013) yapmış oldukları araştırmada öğretmenlerin sahip olduğu otonomi ve lider-üye etkileşimiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi ele aldılar. Veriler Hollanda'daki 6 ortaokuldan toplanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda otonominin ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkiye sahip olduğuna varılmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemelerinde öğretmenlerle lider arasındaki güven ve bağlılığın önemi üzerinde durulmuş, dönüşümcü liderliğin okul yönetiminde önemi vurgulanıp bu konuda yöneticilerin aydınlatılması önerilmiştir.

Kottke ve Pelletier (2013) üst düzey yönetici ve danışmanlarla yaptıkları çalışmada üst düzey yöneticilerin ve danışmanların etik algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. 371 kişiden nicel yöntemlerle toplanan verilerden hareketle üst düzey yöneticilerin ve danışmanların etik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Ünal ve Çelik (2013) ilişkisel tarama modelindeki çalışmalarında ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine dayanarak okul müdürlerinin sergilemiş olduğu öğretim liderliği davranışıyla öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizini yapmayı amaçladılar. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden hareketle ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin sergilemiş oldukları öğretim liderliği davranışının öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu, ilköğretimdeki öğretmenlerin örgütsel davranış sergileme düzeylerinin de ortaöğretim öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmalarını isteyen okul müdürlerine, öğretmenlere

mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak geri bildirimlerde bulunulması ve öğretmenlere nitelikli bir öğretim yapabilmeleri için onlara yardımcı olabilme adına uzman olmaları gerekliliği üzerinde duruldu.

Çağlayan (2014) çalışmasında öğretim elemanlarının örgütsel adaletle ilgili algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Üniversitede çalışan 154 öğretim elemanından Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'ın geliştirdiği "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ile Colquitt'in geliştirdiği "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerden çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, örgütsel adaletle ilişkin görüşlerinin ise demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmada katılımcıların örgütsel adalet algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmış, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için yöneticilerin öğretmenlere adil davrandıklarını hissettirmeleri gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Avcı (2015) örgütsel vatandaşlık davranışını kavramsal olarak ele aldığı ve eğitim örgütleri üzerindeki etkilerine yer verdiği çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının yapısı, alt boyutları, kişisel ve örgütsel etkilerini ortaya koymuş ve uygulayıcılara önerilerde bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumların başarısında önemli bir rolü olduğunu, eğitim kurumlarının kalitesinin artması için örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim kurumlarında teşvik edilmesinin gerekliliği vurgulanmış, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde ve olumlu örgüt kültürünün yaratılmasında okul yöneticilerinin etkin liderliğinin vurgulandığı belirtilmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen veriler ışığında bu çalışmada kurumların başarılı olabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışlarını, bu davranışların beraberinde getireceği sonuçları bilmeleri gerekliliği üzerinde durulmuştur. Okul yöneticilerine de kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için sosyal ve kültürel etkinliklere ağırlık vermeleri, adil ve objektif olmaları, sözlerinde durmaları, okulu çevreye tanıtmaları

konusunda başarılı olmaları konusunda önerilerde bulunulmuş, bu konuda da okul müdürlerinin yeterlilik sahibi olmalarının önemi vurgulanmıştır.

Yılmaz (2016) yapmış olduğu çalışmada örgütsel çatışma yönetimiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Bunun yanında yaşa, cinsiyete göre de inceleme yapılarak bu değişkenlerin çatışma yönetimiyle örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi de incelenmiştir. 17 işletmeden toplanan verilerin sonuçlarına göre örgütsel çatışma yönetimiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının artmasının örgütsel çatışma yönetimini olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda yaş, cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgütsel çatışma yönetimi üzerinde etkisi olmadığı bulgusuna varılmıştır.

Uğurlu ve Demir (2016) çalışmalarında güç kullanımının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ele aldılar. Sivas'ta 20 ortaokuldaki öğretmenlerle yapılan bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek, yöneticilerin güç kullanımının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yöneticinin kullanmış olduğu güç tipiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Uğurlu ve Demir (2016) çalışmalarının sonunda ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracak birtakım etkinliklerin yanında güç kullanımına da dikkat edilebileceği üzerinde durdular.

Sökmen, Benk ve Gayaker (2017), bir kamu kurumunda yapmış oldukları araştırmada iş görenlerin örgüt kültürü algılarını ve bu algılama düzeylerine göre gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ele aldılar. 196 kamu çalışanına Goffee ve Jones'in geliştirdiği "Örgüt Kültürü Ölçeği", Organ'ın geliştirdiği "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ve Jaworski ve Kohli'nin geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile veriler toplanmıştır. Regresyon ve korelasyon analizleri sonucu elde edilen bulgulara göre iş görenlerin algılamış oldukları örgüt kültürünün sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde, zayıf düzeyde; örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık

davranışlarını pozitif yönde, orta düzeyde; algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı ise pozitif yönde, zayıf düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Khalili (2017) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisiyle duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkisini incelemiştir. Çalışma İran'da 50 işletmedeki 2021 çalışanla gerçekleştirildi. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin ve çalışanların duygusal zekasının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu ve önemli ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütlerin dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka eğitimlerine yatırım yapmaları gerektiği, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenebilmesi için örgütlerin yönetici seçerken dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip kişilerin, çalışanları seçerken de duygusal zekaya sahip çalışanların seçilmesi için öneri sunulmuştur.

Koşar (2018) yapmış olduğu çalışmada, 2000-2017 yıllarını kapsayan dönemde Türkiye'de örgütsel vatandaşlık konusunda gerçekleştirilen 74 yüksek lisans ve doktora tez çalışmasını incelemiştir. Betimsel içerik analizi yöntemiyle verilerin çözümlendiği çalışmada verilerin çoğunlukla nicel araştırma teknikleriyle ve anket aracılığıyla toplandığı, verilerin genellikle Anova ve t-testi ile analiz edildiği, konunun daha çok yüksek lisans tezlerinde irdelendiği ve örnekleme çoğunlukla öğretmenlerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda ise araştırmacılara bu konuyu farklı araştırma teknikleriyle, farklı desenlerde ve veri toplama araçlarında çeşitleme yapılarak irdelenebileceği önerisinde bulunulmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın desenine, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, araştırma süreci ve uygulama aşamasına, verilerin analiziyle geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına yer verilmiş, araştırmacının rolü anlatılmıştır.

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle oluşturulmuştur. Nitel araştırmalar bir etkinliğin, ilişkinin, materyalin veya durumun niteliğinin araştırıldığı çalışmalardır. Araştırmacı bu deseni kullandığı zaman davranışın, olayın ya da olgunun meydana geldiği doğal ortamda çalışma imkanı bulur. Verilere kaynağından erişme imkanı sunan nitel araştırmalarda ayrıntılı betimlemelere yer verilir. Araştırma deseninin çalışmanın gidişatına göre gelişip değişme imkanı vardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2016). Bu nedenle çalışmada nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir.

Araştırmacı, çalışma grubundaki kişilerle aynı mesleği yaptığından yani öğretmen olduğundan ve okulunda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeterli olmadığını gözlemlediğinden diğer okullardaki mevcut durumu araştırıp ihtiyaca göre eyleme geçilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. İhtiyaç analizi kapsamında ilköğretimdeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili görüşlerine başvurulduğundan ve bu konudaki bilgileri değerlendirilmeye çalışıldığından nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması bir veya birden fazla durumun, ortamın ya da olayın, birbiriyle ilişkili sistemlerin derinlemesine ele alındığı, irdelendiği nitel araştırma desenlerindendir (McMillan ve Nash, 2000). Çalışmada, okullarda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili mevcut durum irdelendiğinden durum çalışması seçilmiştir. Alt desen olarak da tek bir kurum ele alındığından bütüncül tek durum deseni kullanılmıştır. Bütüncül tek durum deseninde bir kurum gibi tek bir analiz birimi mevcuttur. Çalışılmayan ya da ulaşılamayan bir durumu bu deseni kullanarak çalışmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2013)

İhtiyaç analizinde elde edilen bulgulardan hareketle katılımcıların, görev yaptıkları okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeterince sergilenmediği görüşünde oldukları, örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında da tatmin edici bilgiye sahip olmadıkları ve bu konuda seminerlerin düzenlenmesi önerisine yer verdikleri tespit edilmiş. Bu nedenle çalışmaya, araştırmanın amacına uygun olarak nitel araştırma desenlerinden olan eylem araştırması deseniyle devam edilmiştir. Eylem araştırması öğretmenler, yöneticiler, eğitim uzmanları gibi bir okulda görevli olan uygulayıcıların bizzat kendisi tarafından veya bir araştırmacıyla beraber yaptığı ve uygulamadaki sıkıntıların ortaya konulması veya var olan bir sorunu anlamaya ve çözüm bulmaya yönelik sistematik veri toplamayı ve bu verileri analiz etmeyi içeren araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Eylem araştırması geliştirmeye, iyileştirmeye odaklanır (Büyüköztürk ve diğ., 2016). Bu çalışmada da okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için önemi konusunda farkındalık oluşturmak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının neler olduğu ve kurumlarında nasıl bu davranışların artırılabilceği konusunda bilinçlendirilmeleri amaçlandığından nitel araştırma desenlerinden olan eylem araştırması deseni seçilmiştir. Altrichter, Posh ve Somekh (1998) de eylem araştırmasının sosyal bir durumun içinde olan eylemlerin kalitesini geliştirme çalışması olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma sürecinde yapılan çalışmalar ve araştırma sürecinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim seminerleri araştırmanın eylem araştırması olduğunu gösterir niteliktedir.

Eylem araştırmasının prensipleri şu şekilde sıralanabilir:

- Eylem araştırmaları araştırmacıyla katılımcının birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilir.
- Katılımcıların bilgilerini geliştirmesini ve yaymasını sağlar.
- Veri toplama, analiz etme, yorumlama, planlama ve değerlendirme aşamalarının bağımsız değil de eylemle araştırmayı söz konusu aşamaları içine alan esnek bir döngüdür.
- Bu araştırma yöntemi sayesinde sosyal bilimlerdeki bilgiler bir araya gelir.
- Katılımcıların öğrendiklerini uygulamaya koyabilmesine olanak tanır.

- Sosyal adalet isteği ve sosyal değişim görüşüne sahip olmak bu araştırmanın başlamasını tetikler (Somekh, 2006).

Bu çalışma, okul yöneticilerine ve öğretmenlere okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilmeleri için birtakım yeni bilgiler kazandırma ve uygulamalarına karşı eleştirel bir gözle bakmalarını sağlama amaçlandığından eylem araştırmasının alt deseni olan özgürleştirici (geliştirici, eleştirel) eylem araştırması ile desenlenmiştir. Bu yaklaşım uygulayıcılara yeni bilgiler, deneyimler ve beceriler kazandırmayı ve uygulamalarına eleştirel bir bakış açısıyla bakabilmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yapılan çalışma sonucunda katılımcıların konu ile ilgili farklı bakış açısı geliştirmesi, farkındalık yaratması, kendilerine ve kurumlarına yeni bilgiler kazandırması ve eylemlerini eleştirmeleri beklendiğinden bu alt desenle çalışılmıştır.

3.2 Çalışma Grubu

İhtiyaç analizi kapsamında gerçekleştirilen mevcut durumun tespiti amacıyla yapılan çalışmanın çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında KKTC MEKB İlköğretim Dairesine bağlı Lefkoşa, Girne, Gazi Mağusa, Güzelyurt ve İskele ilçelerindeki 10 ilkokulda görev yapan 15 öğretmen ve 5 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Özellikle okul yöneticileri işlerinin yoğunluğu nedeniyle çalışmaya katkı koyamayacaklarını belirtmiş bu nedenle 10 ilkokuldaki sadece 5 okul yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Okullar seçilirken farklı ilçelerde ve farklı nüfusa sahip olan okullar olmalarına özen gösterilmiş, her ilçede bir kalabalık bir de az nüfusa sahip okul olmasına dikkat edilmiştir. Öğretmenler belirlenirken de sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni sayısının dengeli olmasına, cinsiyet farklılıklarına, kıdeme bakılmıştır. Böylece örnekleme çeşitlilik yaratılmaya çalışılmıştır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu örneklemeyle amaçlanan küçük bir örneklem yaratarak oluşturulan örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek kişilerin çeşitliliğini maksimum derecede ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İhtiyaç analizi sonrasında gerçekleştirilen seminerlerin çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında KKTC MEKB'ye bağlı ilköğretim kademesinde görev yapmakta olan 10 öğretmen ve 4 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın

eylem boyutundaki çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Amaçlı örnekleme yöntemiyle zengin bilgi kaynağına sahip durumlar derinlemesine incelenebilir, örnekleme seçilecek kişi sayısı bakımından ise esnek olunabilir (Patton, 1997). Ölçüt örneklemede araştırmacı çalışma grubunu oluştururken ölçütleri belirleyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Gerçekleştirilen bu çalışmada da çalışma grubu oluşturulurken KKTC MEKB İlköğretim Dairesine bağlı okullarda okul yöneticisi veya öğretmen olarak görev yapmak ölçüt olarak alınmıştır. Köklü'nün (1993) de belirttiği gibi eylem araştırması gerek sınıfta gerekse okulda yaşanan sorunlara nesnel ve akılcı çözüm yolları bulunmasına yardımcı olmaktadır. Hizmet içi eğitim aracı olan eylem araştırması, kişiye yeni bilgiler kazandırır, kişinin mevcut bilgilerini geliştirir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmaları ve kurumlarında, öğrendikleri bilgileri uygulamaya koymaları da örgütsel verimliliğin ve etkililiğin artmasında önemli bir rol oynayacaktır. Usta'nın (2006) belirttiği gibi ilköğretim, öğrencilerin yaşamında büyük bir öneme sahiptir. Bu dönemde çocukların kişiliği şekillenmeye başlar ve çocuklar birtakım kalıcı özellikler kazanırlar. Kazanmış oldukları bilgi ve beceriler sayesinde bir sonraki öğrenime ve hayata hazırlanırlar. Bu nedenle özellikle akademik yaşamın ilk evresi olan ilkokullarda verimliliğin ve etkililiğin üst düzeyde olması önemlidir. Okulun etkililiğini ve verimliliğini artırmanın yolu da o okulda sergilenen gönüllü davranışlardan geçmektedir. Bu unsurlar ilköğretimde görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalışma grubu olarak tercih edilmesinde büyük bir rol oynamıştır. Seminerlere katılan grubun demografik özellikleri Tablo 2 de gösterilmektedir:

Tablo 2.

Seminerlere katılan çalışma grubunun demografik özellikleri

		f
Cinsiyet	Kadın	8
	Erkek	6
Öğrenim Durumu	Lisans	4
	Yüksek Lisans	10
	Doktora	-
Yaş	20-29	1
	30-39	6
	40-49	6
	50-59	1
Hizmet Sınıfı	Okul Yöneticisi	4
	Branş Öğretmeni	5
	Sınıf Öğretmeni	5
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	1
	6-10 Yıl	2
	11-15 Yıl	3
	16-20 Yıl	1
	21 Yıl ve üzeri	7

3.3 Veri Toplama Araçları

3.3.1 Görüşme Formu

İhtiyaç analizi kapsamında ilköğretimdeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili görüşleri ve bu konuya ilişkin bilgileri değerlendirilmeye çalışıldığından iki bölümden oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyetini, öğrenim durumunu, yaşını, hizmet sınıfını ve mesleki kıdemini içeren kişisel bilgi formu, ikinci bölümde ise araştırmacı tarafında geliştirilen 8 adet yarı yapılandırılmış görüşme sorusu yer almaktadır. İlk 5 soruyla katılımcıların okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık

davranışlarına ilişkin görüşleri, 6, 7 ve 8. sorularla da örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri bilip bilmedikleri ve bu konudaki önerileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorularla sabit bir şekilde sorulara cevap verilebileceği gibi derinlemesine de bilgi toplanabilir. Yarı yapılandırılmış sorular katılımcının kendini daha rahat ifade etmesine imkan tanır (Büyüköztürk ve diğ., 2016) Görüşme soruları hazırlanmadan önce soruların nitelik bakımından kapsamlı olabilmesi için detaylı bir şekilde alanyazın taranmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Hazırlanan açık uçlu görüşme soruları için 2 alan uzmanının ve 1 dil uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Görüşme formuna altıncı soru “Sizce okulunuzdaki çalışanlar tarafından gösterilen çabayı artırmanın yolu ne olabilir?” eklenmiştir. Böylece görüşme formuna son şekli verilmiştir (Ek 1).

3.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Ön Değerlendirme Formu

Seminerlere başlamadan önce katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili bilgilerini belirlemek için “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Ön Değerlendirme Formu” (Ek 2) hazırlanmıştır. İki bölümden oluşan ön değerlendirme formunun birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde ise 6 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen form için 2 alan ve 1 dil uzmanından görüş alınmıştır. Formdaki “Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teoriler nelerdir? Örneklerle açıklayabilir misiniz?” sorusu fazla teorik bulunduğundan formdan çıkartılmış, “Okulunuzdaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için neler yaparsınız? Günlük çalışma yaşamından örneklerle açıklayınız.” sorusu eklenmiş ve forma son şekli verilmiştir.

3.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Son Değerlendirme Formu

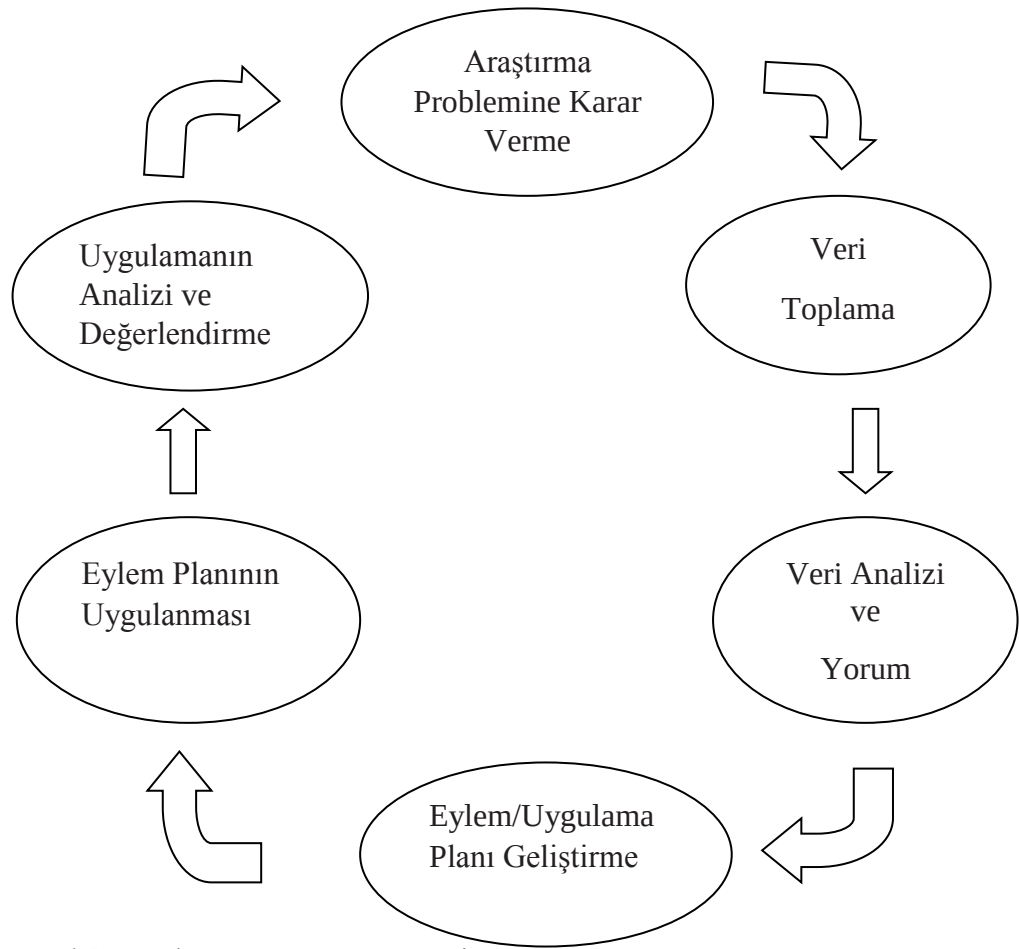
Düzenlenen seminerlerin sonunda ise katılımcıların kazanmış oldukları bilgileri ve bu konuya bakış açılarını belirlemek üzere “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Son Değerlendirme Formu”

(Ek 3) hazırlanmıştır. İki bölümden oluşan son değerlendirme formunda 7 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Ön değerlendirme formundan farklı olarak bu formda katılımcılara, seminerler sonunda kazandıkları bilgilerin okullarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığını artırmak için yararlı bulup bulmadıkları sorulmuş, uygulamalarından örnekler vermeleri istenmiştir. Son değerlendirme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup 2 alan ve 1 dil uzmanından görüş alınmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda formun son sorusu olan yedinci soru “Düzenlenen bu hizmetiçi kurslar sonucunda kazandığınız bilgilerin, kurumunuzda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığını artırmak için yararlı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” eklenmiştir.

3.4 Araştırma Süreci ve Uygulama

Eylem araştırması problemin fark edilmesiyle, bir başlama noktasının tespitiyle başlar (Büyüköztürk ve diğ., 2016). Bu çalışmada okul yöneticilerine ve öğretmenlere örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yeni bilgiler kazandırmak ve uygulamalarına eleştirel bir bakış açısı geliştirmelerini sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle araştırma sorusu “İlköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kuruma olan katkılarının artırılması için örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bilgilerinin geliştirilmesine yönelik uygulama nasıl sonuçlar verir?” şeklinde belirlenmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2013), eylem araştırma sürecinin problemin belirlenmesi, veri toplama safhası, verilerin analiz edilmesi, eylem planının belirlenmesi, eylemin gerçekleştirilmesi ve alternatif veya yeni bir eyleme karar verilmesi aşamalarından oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Şekil 1’de eylem araştırması süreci gösterilmiştir:



Şekil 1. Eylem Araştırması Süreci

İhtiyaç analizi kapsamında ilköğretimdeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili görüşleri ve bu konuya ilişkin bilgileri değerlendirilmeye çalışıldığından mevcut durumun belirlenebilmesi için KKTC MEKB'den izin alındı (Ek 4). Alınan izinle okul müdürlüklerine başvurulup öğretmenlerle ve okul yöneticileriyle yapılacak görüşmeler planlandı. Yapılan planlama sonucunda İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli, araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmen ve yöneticilerle 26 Eylül - 20 Ekim tarihleri arasında, ayarlanan yer ve zamanda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, nitel araştırmalarda çoğunlukla tercih edilen “yüz yüze görüşme tekniği” kullanılarak toplanmıştır. Yüz yüze görüşmede araştırmacı görüşme sürecini kontrolü altında tutabilmektedir. Görüşme tekniği bireylerin birçok konu hakkındaki bilgilerini, tutumlarını, düşüncelerini ve sergilemiş oldukları davranışların nedenlerini bulmanın en kısa yoludur. Yüz yüze yapılan görüşmeler sayesinde

araştırmacı, katılımcının jest ve mimiklerini takip edebildiğinden vermiş olduğu bilgilerin gerçekliğini tespit edebilir ve samimi bulunmayan ifadeleri eleyip gerçek olanları rahatça ortaya çıkarabilir. Birçok katılımcı bu tekniğin diğer tekniklere göre fazla vakit almadığı, kendilerini rahat hissettikleri, vermiş olacakları bilgilerin yazılı değil de sözlü olması nedeniyle sorumluluk üstlenmeyecekleri düşüncesindedir. Bu da katılımcıların yazılı anlatım yerine sözlü anlatımı tercih etmelerini sağlamaktadır (Karasar, 2006)

İlköğretimdeki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili görüşleri ve bu konuya ilişkin bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen görüşmeler yaklaşık 20 dakika sürmüş ve samimi bir ortamda gerçekleşmiştir. Sorular konuşma tarzında sorulmuştur. Durum tespiti için gerçekleştirilen görüşmelere katılımcının izni alınarak başlanmış, ses kaydına izin veren katılımcılardan ses kayıt cihazıyla sesleri kayda alınarak, izin vermeyen katılımcılardan ise not alma yöntemiyle veriler kayda geçirilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006) araştırmacının kayıt cihazı ya da not alarak verileri kaydedebileceğini belirtmiştir. Kayıt cihazıyla verileri toplama araştırmacının, katılımcıyı daha etkili dinlemesine imkan sağlar. Kayıt cihazı kullanıma olanağı olmayan durumlarda ise araştırmacı not alarak verileri toplar. Bu durumda araştırmacı katılımcıyı dinlerken not alır, onu yönlendirir. Not alma yöntemiyle toplanan verilerin eksik olmaması adına notların gözden geçirilip eksikliklerin giderilmesi gerekir. Bu çalışmada da sesinin cihaz aracılığıyla kaydedilmesine izin vermeyen katılımcılardan veriler not alma yöntemiyle toplandıktan sonra tutulan notlar tek tek gözden geçirilip eksik olduğu düşünülen yerler katılımcının yardımıyla tamamlanmış ve katılımcılara teyit ettirilmiştir. Araştırmaya destek veren tüm katılımcılara araştırmacı tarafından toplanan verilerin sadece araştırma kapsamında kullanılacağı, hiçbir şekilde kişisel bilgilerinin açıklanmayacağı açıkça belirtilmiştir.

İhtiyaç analizi sonucu elde edilen veriler değerlendirildiğinde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeterince sergilenmediği ve okul yöneticileriyle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Okullarında sergilenen gönüllü davranışların artması için de hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu tespitten hareketle

ilköğretim kademesinde görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik seminerler düzenlenmesi için harekete geçilmiştir.

İhtiyaç analizi sonucu elde edilen verilerden hareketle düzenlenecek olan seminerin konuları ve içerikleri oluşturulmuştur. Hazırlanan materyallerle ilgili 2 alan uzmanından görüş alındıktan sonra hazırlanan materyallere son şekli verilmiştir. Seminer programı Tablo 3’te gösterilmiştir:

Tablo 3.

“Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Konulu seminer Programı

Seminer	İçerik	Hedef
1	Tanışma, Örgüt Kavramı, Ön Değerlendirme Formunun Uygulanması	Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili bilgisi tespit edilir.
2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Nedir?	ÖVD kavramını tanımlar.
3	ÖVD’nin Boyutları	ÖVD’nin yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik, nezaket boyutları hakkında bilgi edinir; hangi davranışların ÖVD davranışları olduğunun farkına varır.
4	ÖVD’ye Etki Eden Faktörler	ÖVD’ye etki eden faktörlerden örgütsel adaletin, örgütsel güvenin, etkili iletişimin önemini öğrenir.
5	ÖVD’ye Etki Eden Faktörler	ÖVD’ye etki eden faktörlerden karara katılımın ve motivasyonun önemini anlar.
6	ÖVD’ye Etki Eden Faktörler	ÖVD’ye etki eden faktörlerden örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun önemini anlar.
7	ÖVD’ye Etki Eden Faktörler	ÖVD’ye etki eden faktörlerden liderlik ile ilgili bilgi edinir
8	ÖVD’nin Sonuçları	ÖVD’nin bireysel ve örgütsel sonuçlarının farkına varır.
9	Eğitim Örgütlerinde ÖVD	Eğitim örgütlerinde ÖVD’nin önemini kavrar.
10	Son Değerlendirme Formunun Uygulanması	Seminerler süresince öğrendiklerini ortaya koyar.

Seminer planının hazırlanmasının ardından KKTC MEKB'ye başvurularak İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik seminer düzenlenmesine olanak sağlayacak izin alınması için müracaat edilmiştir. Gerekli izin alındıktan sonra KKTC MEKB İlköğretim Dairesi tarafından Daireye bağlı tüm okullara duyuru yapılmıştır (Ek 5). Okullara yapılan duyurunun ardından seminerlere başlanmıştır. Seminerler Yakın Doğu Üniversitesi (YDÜ), Atatürk Eğitim Fakültesinde bulunan Toplantı Salonu'nda 5 hafta 10 saat sürmüş olup Kasım–Aralık ayları arasında gerçekleşmiştir. Seminerler öncesinde katılımcıların ÖVD ile ilgili mevcut bilgilerini belirlemek ve uygulamalarını öğrenmek amacıyla katılımcılara ön değerlendirme formu uygulanmıştır. Formdaki sorulara yaklaşık 10 dakikada cevap vermişlerdir. Seminerler sonrasında ise katılımcıların kazanmış olduğu bilgileri değerlendirmek ve kendilerine bu seminerlerin ne kazandırdığını tespit etmek amacıyla son değerlendirme formu uygulanmıştır. Katılımcılar son değerlendirme formunu ise yaklaşık 35 dakikada cevaplamıştır. Her iki formun katılımcılara uygulanması için KKTC MEKB'den izin alınmıştır (Ek 6). Şekil 2 ve Şekil 3'te seminerlerden görüntüler yer almaktadır:

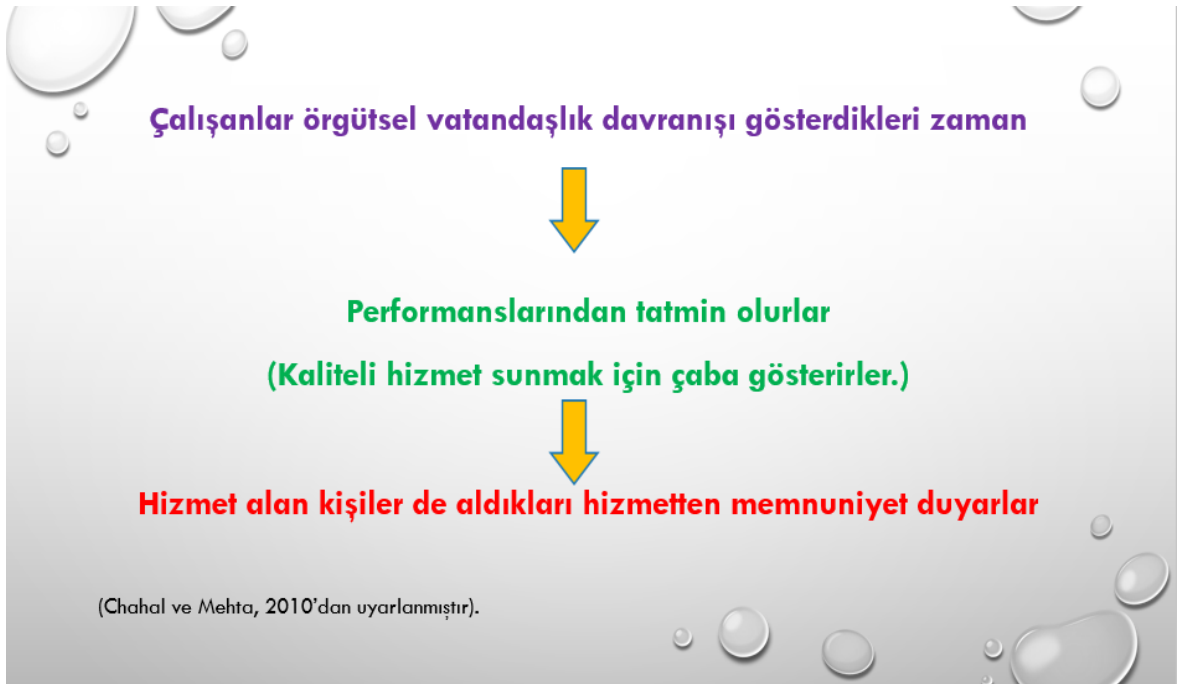


Şekil 2. Semirden Görünüm 1



Şekil 3. Seminerden Görünüm 2

Seminerin içerikleri detaylı literatür taramasının ardından Microsoft Power Point programıyla hazırlandı. Seminerlerde toplam 178 sunu ve 7 video kullanılmıştır. Sunu içerikleri ve konuyla ilgili videolar için 2 alan uzmanından görüş alınmıştır. Hazırlanan sunu örneklerini Şekil 4 ve Şekil 5'te görmek mümkündür:



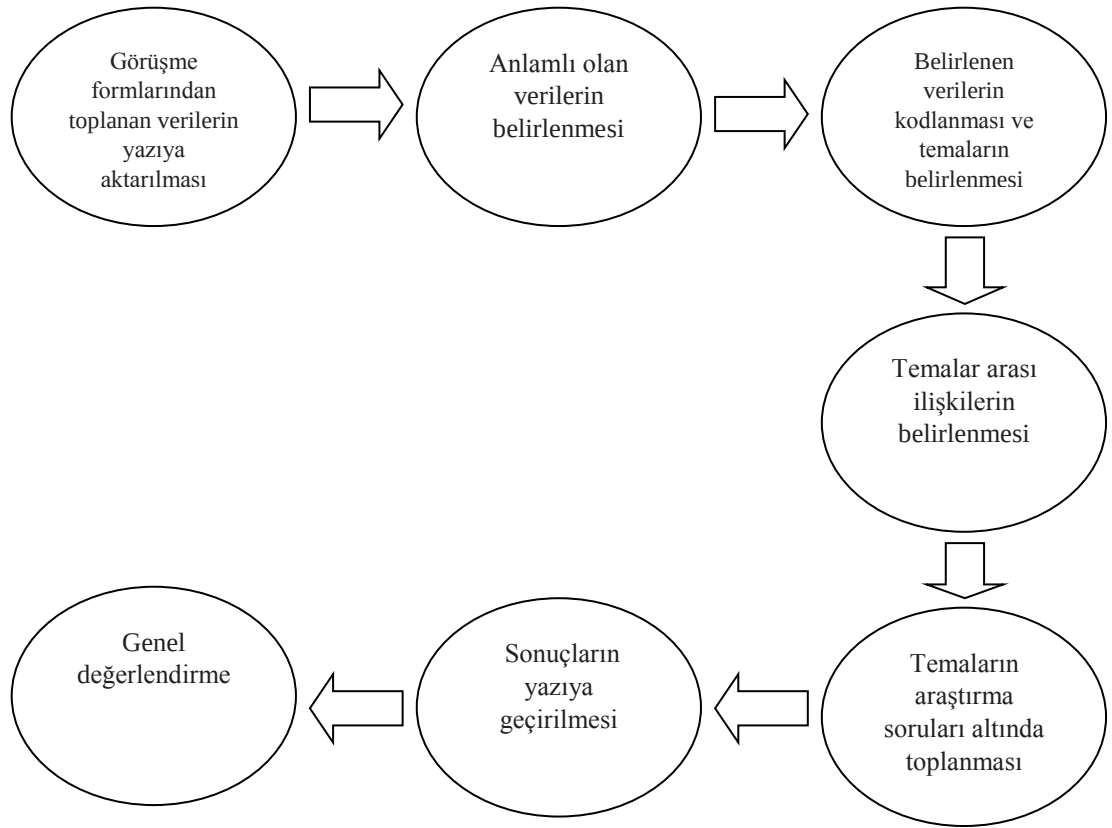
Şekil 4. Sunu İçeriği Örneği



Şekil 5. Beyin Fırtınası ile İlgili Sunu Örneği

3.5 Verilerin Analiz Edilmesi

KKTC MEKB İlköğretim Dairesi'ne bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarında sergilenen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” konusundaki görüşlerini ortaya koyan veriler, ön değerlendirme ve son değerlendirme formlarından elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analizinde yapılan, benzer olan verileri birtakım kavram ve temalar etrafında bir yere toplamak ve anlaşılır şekilde düzenleyerek okuyan kişinin kolayca anlayacağı biçimde yorumlamadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizinin süreç ve aşamaları Şekil 6’da gösterilmiştir:



Şekil 6. İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları

Kaynak: Yıldırım (2011)'den uyarlanmıştır.

Durum tespiti yapmak amacıyla toplanan veriler yazıya geçirilmiştir. Ön değerlendirme ve son değerlendirme formlarındaki verilerle ses kayıtları ve tutulan notlar detaylı bir biçimde incelenip bölümlere ayrılmıştır. Her bölümün kavramsal olarak ne ifade etmeye çalıştığı tespit edilip kodlanmıştır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra araştırma soruları ve kavramsal çerçeve ışığında kod listesi oluşturulmuştur. Katılımcılardan elde edilen verilerin incelenmesinin ardından kod listesine son şekli verilmiş ve bu liste anahtar liste olarak kullanılmıştır. Kodlama işleminin ardından verilerin açıklanabilmesini sağlayan ve kodları kategoriler altında toplayan temalar belirlenmiştir. Aynı kod ya da tema dahilindeki veriler tanımlanıp temalarına göre bir ilişki kurularak sunulmuştur. Bu işlemlerin ardından bulgular ayrıntılı bir biçimde yazılıp yorumlanmış ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bulgular sunulurken katılımcıların cevapları doğrudan alıntılarla tırnak işareti içerisinde verilmiş, alıntının hangi katılımcıya ait olduğu belirtilmiştir:

Örnek: Ö:1 “Okul müdürüne zaman zaman bir başkaldırı olabilir.”

Ö: Öğretmen

1: 1 numaralı öğretmen

Y:Okul yöneticisi

1: 1 numaralı yönetici

3.6 Geçerlik ve Güvenirlik

3.6.1 İç Geçerlik

Araştırmacı çalışmanın tüm aşamalarıyla ilgili alan uzmanlarını bilgilendirip elde ettiği verilerle varmış olduğu sonuçları uzmanlar ile birlikte değerlendirmiştir. Uzmanlar, verilerin analiz süreciyle ve yapılan işlemlerin uygunluğuyla ilgili geri dönüt vermiştir. Nitel araştırma yöntemine hakim ve araştırılan konuyla ilgili bilgi sahibi uzmanlardan araştırmayı farklı açılardan incelenmesinin istenmesi araştırmanın inandırıcılığını ortaya koymada önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada da uzman incelemesi yöntemiyle iç geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için ikinci başvuru olan yöntem ise katılımcı teyididir. Durum tespiti için yapılan görüşmelerin ardından araştırmacı, elde ettiği verileri özetleyip katılımcılardan bu verileri doğru algıladığına dair dönüt almıştır. Verilerin toplandığı kişilerden, verilerden doğru sonuçlara ulaşıldığına dair teyit alınması elde edilen sonuçların gerçeği ne kadar yansıttığını anlamada önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

3.6.2 Dış Geçerlik

Büyüköztürk ve diğerleri (2016) çalışma sürecinin açık bir şekilde detaylı olarak anlatılmasının başka araştırmacıların, çalışmanın sonuçlarını rahatça anlamasına ve farklı ortamlarda benzer çalışmaları gerçekleştirmelerine imkan sağlayacağını belirtmiştir. Bu çalışmada da verilerin toplama süreci, verilerin analizi ve bulgular ayrıntılı olarak yer almış, detaylı betimlemelere yer verilip doğrudan alıntılarla bulgular sunulmuştur. Araştırmanın dış geçerliliği yani aktarılabilirliği böylece sağlanmaya çalışılmıştır.

3.6.3 İç Güvenirlik

Çalışma kapsamında kullanılan formlar içerik analizi yöntemiyle çözümlendikten sonra ortaya çıkan tema ve kodlarla ilgili alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Görüş ayrılığı ve görüş birliği olan konular tespit edilmiştir. İç güvenirliliği sağlamak için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği formülünden yararlanılmıştır:

$$\text{Güvenirlik (\%)} = \frac{\text{Na (Görüş Birliği)}}{\text{Na (Görüş Birliği)} + \text{Nd (Görüş Ayrılığı)}} \times 100$$

Yukarıdaki formül kullanılarak yapılan hesaplama sonucu güvenilirlik % 92 olarak bulunmuştur. Yapılan hesaplama sonucu güvenirliliğin % 70'in üzerinde çıkması güvenirliliğin sağlanması için yeterlidir (Miles ve Huberman, 1994). Bu tespitten hareketle de çalışmanın iç güvenirliliğinin sağlandığı görülmektedir.

3.6.4 Dış Güvenirlik

Çalışmanın dış güvenirliliğini sağlamak amacıyla teyit incelemesi tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın ilk safhasından itibaren veri toplama araçları, işlenmemiş veriler, analiz neticesinde çıkarılan kodlar, tutulan bütün raporlar ve notlar saklanmış olup gerekli görüldüğünde bunlardan yararlanılabilmektedir. Teyit incelemesinde, araştırmacının elde ettiği sonuçları işlenmemiş verilerle karşılaştırdığında teyit mekanizmasının işleyip işlemediğini belirlemek amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada da araştırmacının formlardaki ilk soruları inceleyip belirlediği kategorilerle alan uzmanının belirlediği kategoriler kıyaslandığı zaman benzer sonuçlara varılmıştır. Bu da araştırmanın dış güvenirliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.7 Araştırmacı ve Araştırmacının Rolü

Araştırmacının, Türk Dili ve Edebiyatı alanında lisans; Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalında yüksek lisans derecesi bulunmaktadır. Araştırmacı 14 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahiptir. Araştırmacının öğretmen olması ve okullarda öğretmenler tarafından resmi görev tanımları dışında ekstra rol davranışlarının çok fazla sergilenmediğini gözlemlemesi bu çalışmanın başlamasında büyük bir rol oynamıştır. Bundan hareketle okullarda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin bu konuda bilgilendirilmesi, onlarda farkındalık yaratılması ve uygulamalarına da eleştirel bir bakış kazandırılması için eylem araştırması deseninden yararlanılmış ve seminerler planlanmıştır. Katılımcılarla aynı mesleği yapan araştırmacı, seminerleri vermiştir.



Şekil 7. Araştırmacı Tez Kapsamındaki Bir Semineri Verirken

Araştırmacının öğretmen kimliği, katılımcıların hangi noktalarda daha çok bilgilendirilmesi ve katılımcılarda hangi konularda farkındalık yaratılması gerektiğinin de farkında olmasını sağlamış ve bu husus eğitimin içeriğinin daha da zenginleştirilmesine yardımcı olmuştur.

3.8 Araştırmada Etik

Araştırmaya başlamadan önce YDÜ Bilimsel Araştırma ve Etik Kuruluna başvuru yapılmış ve Kuruldan alınan onayla araştırmaya başlanmıştır (Ek 6). Araştırmanın ilk basamağı olan durum tespiti için KKTC MEKB İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden veri toplayabilmek için gerekli izin alınmıştır. Söz konusu izinle okul müdürlüklerine başvurulup gerekli planlamalar yapılmış, okul yöneticileri ve öğretmenlerle gönüllülük esasına bağlı olarak, kimliklerinin de hiçbir suretle açıklanmayacağı belirtilerek görüşmeler yapılmıştır. İzin veren katılımcıların sesleri kaydedilmiş, izin vermeyenlerden ise not alma tekniğiyle veriler toplanmıştır. Seminerlerde uygulanacak ön değerlendirme ve son değerlendirme formları için KKTC MEKB'den gerekli izinler alınıp Bakanlık tarafından seminerlerin duyurusu okullara yapılmıştır. Toplanan veriler yalnızca bu araştırma kapsamında kullanılmış olup yansız ve doğru bir şekilde aktarılmıştır.

Araştırmada farklı yazarların konu ile ilgili görüşlerine ve yapmış oldukları çalışmalara yer verilirken bu yazarlara atıfta bulunulmuş, bilimsel araştırma ilkelerine uygun davranılmıştır. Araştırma Turnitin programında taranmış olup raporun sonucu Ek 7'de verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan toplanan veriler çözümlenip elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1 İhtiyaç Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

4.1.1 Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutu kapsamında öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Tablo 4.

Öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Başkalarını Düşünme	Yardımcı Olma	3	Başkalarını Düşünme	Yardımcı Olma	3
	Engelli Öğrencilere Duyarlılık	3			
Kendini Düşünme	Yardımcı Olmama	8	Kendini Düşünme	Yardımcı Olmama	2
	Sosyal İlişkiler	4		Sosyal İlişkiler	1
	Kişisel Çıkar	1			

Öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin 5 okul yöneticisinden ve 15 öğretmenden toplanan veriler Tablo 4’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Başkalarını Düşünme” ve “Kendini Düşünme” temaları altında toplandığı görülmektedir. “Başkalarını Düşünme” teması altında “Yardımcı Olma” (f:3), “Engelli Öğrencilere Duyarlılık” (f:3); “Kendini Düşünme” teması altında

“Yardımcı Olmama” (f:8), “Sosyal İlişkiler” (f:4), “Kişisel Çıkar” (f:1) şeklinde görüşler ortaya koydukları görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Başkalarını Düşünme” teması altında “Yardımcı Olma (f:3); “Kendini Düşünme” teması altında ise “Yardımcı Olmama” (f:2), “Sosyal İlişkiler” (f:1) yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden “Yardımcı Olmama” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:1 “*Öğretmenlerin çoğunluğunun meslektaşlarına yardımcı olduğunu düşünmüyorum. Yöneticilerin de yönetici arkadaşlarına çok fazla yardımcı olduğunu söylemek pek mümkün değil. Yardımcı olmaya çalışan çok küçük bir kesimdir... Okula yeni gelen öğretmenin sorunları çoğu zaman görmezden gelinebilir.*” şeklinde görüşünü belirtirken Ö:14 “*Ben kendi adıma söyleyeyim çoğu zaman kendimi yalnız hissedirim. Okul içinde yapılacak etkinliklerde öğretmenler işbirliği yapıyorlar. Sizin etkinliğinizle ilgili bir şey varsa yardımcı olacak kişi buna mecbur olmadığı için isterse katkı koyar.*” şeklinde, Ö:12 ise “*Birbirimize yardımcı olmaya çalışırız; ama yeterli oranda değil. 23 Nisan’da ya da koro orkestra çalışmalarında, müsamerelerde yardımlaşmalar olur.*” diyerek görüşünü ortaya koymuştur. Ö:3 de “*Ben bu okula yeni gittiğim yıllarda bana çok az sayıda kişi yardım teklif etti. Ben çoğunlukla yalnız kaldım ve zorluk yaşadım.*” diyerek düşüncesini ifade etmiştir. Ö:8 ise “*Köy okullarında yardımcı olma durumu daha fazla yaşanıyor; ama şehir okullarında gruplaşmalar vardır. Birkaç kişi yardımcı olur, onun dışında kimse karışmaz. Okula göre bu değişir; ama bence sayı yetersizdir.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yardımlaşma konusunda sosyal ilişkilerin belirleyici olduğunu belirten öğretmenler ise görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: Ö:2 “*Mesela öğretmenin bir gurubu vardır ve o gruptan biri okula gelmediyse ‘Onun dersine ben giriyorum.’ diyebilir, gönüllü çıkabilir; ama yakın arkadaş çevresinde oluyor. Her öğretmen için geçerli değil.*” Ö:4 “*Ben sorun yaşadığım zaman herhangi bir veliyle, idareyle veya çocukla yakın olduğum, okul dışında görüştüğüm, daha samimi olduğum kişiler benim sorunumla ilgileniyor. Diğer öğretmenler ne olduğunu sorup geri çekiliyor.*” şeklinde, Ö:12 ise “*Yardımlaşma, daha çok arkadaşlık ilişkilerine, okuldaki gruba bağlı. Bunu sosyal ortamlar belirler.*” diyerek görüşünü ortaya koymuştur.

Öğretmenler arasındaki yardımlaşmanın çıkar ilişkine dayalı olduğunu düşünen Ö:5 ise şu sözlerle düşüncesini ifade etmiştir: *“Ben sorun yaşadığımda örnek olarak bir yere gideceğimde bana yardımcı olunuyorsa arkadaşım da bir yere gittiğinde ben de ona yardımcı olurum. Bu işler karşılıklıdır.”*

Öğretmenler arasında yardımlaşmanın olduğunu düşünen öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:7 *“Yardımcı oluyoruz. Bazen veli ile ilgili sorunlar oluyor ama her türlü durumda arkadaşımızın arkasında oluyoruz. Bazen bir etkinlik yapacağımızda işin içinden çıkamayacak hale geliyoruz; bu konuda branş öğretmenlerimiz yardımımıza koşuyor.”* şeklinde görüş belirtirken Ö:9 *“Genel olarak yardımcı olurlar. Bu konuda pek bir sorun yok. Törenlerde, müsamerede ya da ders saatlerini değiştirmek gereken durumlarda birbirimize yardımcı oluruz.”* Ö:11 ise *“Küçük bir okul olduğumuzdan iletişimimiz daha kolaydır. Kalabalık okullarda gruplaşmalar var ama küçük okullarda birbirimize yardımcı olmaya çalışırız. Disiplin konularında, öğrencilerin takıldıkları konuların nasıl aşılması gerektiği üzerinde tecrübeler paylaşılır, etkinliklerde yardımcı olunur.”* şeklinde görüşünü ortaya koymuştur. Yardımlaşma konusunda Ö:3 *“Öğretmenler birbirlerine yardım etmek istemez; ancak okulda birkaç tane özel eğitime ihtiyaç duyan öğrencimiz var. Bunlara yardım etmekten kaçınmayız. Bu konuda pek bilgimiz olmamasına ve ders saatlerinden dolayı çok yoğun olmamıza rağmen bir sorun yaşadıklarında hemen koşarız.”* şeklinde görüş belirterek engellilere karşı bir duyarlılıklarının olduğunu belirtmiştir.

Öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimizde ise *“Yardımcı olunmaz.”* şeklinde görüş bildiren Y:2 düşüncesini *“Birbirine yardımcı olan öğretmen sayımız maalesef yeterli değil. ‘Ben işimi yapar, giderim.’ düşüncesindedirler.”* diyerek Y:5 ise *“Birbirine yardım edenler var ama sayı yeterli değil. Birbirleriyle yardımlaşma çok seyrek.”* şeklinde ortaya koymuştur. Y:2 ayrıca öğretmenler arasındaki yardımlaşmayı sosyal ilişkilerin belirlediğini de şu ifadelerle belirtmiştir: *“Eğer öğretmenlerin arasında bir problem yoksa birbirlerine yardımcı olurlar. Aralarındaki sosyal ilişkiler bunu belirler. Eğer aralarında problem varsa değil yardımcı olmak aynı ortamda bile bulunmaktan kaçınırlar.”*

“Yardımcı Olma” şeklinde görüş bildiren Y:1 “*Öğretmenler arasında yardımlaşma vardır. Sıkıntı yaşadıkları durumlarda birbirleriyle yardımlaşırlar. Yardımlaşan öğretmenlerin oranını da yeterli görüyorum.*” derken Y:3 “*Öğretmenler yardımlaşıyorlar. Küçük okullarda görevin yürütmesi için mecburen yardımlaşırlar; büyük okullarda ise bazı öğretmenler hiç paylaşımcı değil, bazıları ise çok paylaşımcıdır. Benim okulunda paylaşım vardır.*” şeklinde görüşünü bildirmiştir.

Bulgular incelendiği zaman öğretmenlerin çoğunluğunun birbirleriyle yardımlaşma konusunda yetersiz oldukları düşüncesinde olduğu görülmektedir. Bazı öğretmenlerin zaman zaman yalnızlık hissine kapıldıkları, köy okullarının küçük olması nedeniyle yardımlaşmanın daha çok olduğu, ancak şehir okullarının büyük olması nedeniyle öğretmenler arasında daha az yardımlaşmaya ve işbirliğine gidildiği belirtilmiştir. Bu da öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunda pek de başarılı olmadıklarını göstermektedir.

Özellikle birbirleriyle yakın olan kişilerin birbirlerinin yardımına koştuğu, öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarında sosyal ilişkilerinin büyük rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu bulgulardan hareketle de yardımlaşma davranışının okulun geneline yayılmadığını sadece grupların içinde sınırlı kaldığını söylemek mümkündür. Bir karşılık beklenerek sergilenen yardımlaşma davranışının ise gönüllülüğten uzak olduğu, bir çıkara dayanan davranışlarla örgütsel vatandaşlık davranışının örtüşmediği apaçık ortadadır.

Yardımlaşmanın yeterli olduğunu düşünen öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerini incelediğimizde ise öğretmenlerin içlerinden gelerek, gönüllü bir şekilde yardımcı olduklarını, yine özellikle küçük okullarda gönüllü yardımlaşma eylemlerinin daha çok sergilendiğini, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri arasında ise bir etkileşimin olduğunu söylemek mümkündür. Engelli öğrencilere yardım etme konusunda ise öğretmenlerin bir kısmının duyarlı olduğu, onlara yardımcı olmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Ancak yardımlaşma konusunda ortaya konulan olumsuz görüşlerin olumlu görüşlerden daha baskın olması okullarda sergilenen yardımlaşma davranışlarının daha da artırılmasına ve bu davranışın bir grubun içinde kalmayıp okulun geneline yayılmasına ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

4.1.2 Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu kapsamında okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Tablo 5.

Okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Yasa ve Tüzüklere Uymama	İşe Zamanında Gelmem	7	Yasa ve Tüzüklere Uymama	İşe Zamanında Gelmem	2
	Etkinliklere Katılmama	2			
	Başına Buyruk Davranma	2			
Yasa ve Tüzüklere Uyma	Sorumlulukları Yerine Getirme	4	Yasa ve Tüzüklere Uyma	Sorumlulukları Yerine Getirme	3

Öğretmenlerin okulda bir denetim olmadığı durumda nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin öğretmenlerden ve okul yöneticilerinden toplanan veriler Tablo 5’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Yasa ve tüzüklere uymama” ve “Yasa ve Tüzüklere Uyma” temaları altında toplandığı görülmektedir. “Yasa ve Tüzüklere Uyma” teması altında “İşe Zamanında Gelmem” (f:7), “Etkinliklere Katılmama” (f:2), “Başına Buyruk Davranma” (f:2); “Yasa ve Tüzüklere Uyma” teması altında ise “Sorumlulukları Yerine Getirme” (F:4) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Yasa ve Tüzüklere Uymama” teması altında “İşe Zamanında Gelmem” (f:2); “Yasa ve Tüzüklere Uyma” teması altında ise “Sorumlulukları Yerine Getirme” (f:3) yer almaktadır.

“İşe Zamanında Gelmeme” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:11 *“Sohbete dalıp beş on dakika falan geç gidenler olur.”* Ö:14 *“Mesai saatlerinde aksaklıklara neden olabilir. Derse giriş çıkışlarda sorunlar yaşanabilir. Denetim olmazsa bu saydığımız noktalarda aksama olur.”* Ö:4 ise *“Denetim olmadığı durumlarda suistimal edileceği inancındayım. On dakika sonra bile sınıfa girmeme olur. Bu biraz da öğretmenin vicdanıyla ilgilidir; mutlaka bir denetimi beklemek doğru değildir. Biraz vicdani denetimle ilgili bir durumdur.”* şeklinde görüşünü belirtmiştir.

“Etkinliklere Katılmama” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerden Ö:1 *“Denetim olmasaydı okulun yemeklerine ve diğer etkinliklerine katılmayı reddeden davranışlar sergileyen öğretmenler olacaktı. Gönüllü herhangi bir çalışmaya katkı koyacaklarını da pek düşünmüyorum.”* Ö:2 de *“Az sayıda öğretmen gönüllü olarak etkinliklere katılırdı.”* şeklinde düşüncelerini ortaya koymuşlardır.

Kurallara uyulduğunu dile getiren öğretmenler de görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: Ö:6 *“Çalıştığım okulda denetilmeye ihtiyaç duymadan öğretmenler kendi özverisiyle çalışıyor.”* Ö:7 *“Tüm öğretmenlerimiz oldukça disiplinlidir. Uyarıya gerek kalmadan okul saatlerinde okula gelip okuldan ayrılan, nöbetini yapan öğretmenleriz. Zaten yöneticimiz bizi uyarmadan biz kendimiz ona göre davranıyoruz. Kurallar çerçevesinde sorumluluklarımızı bilerek ona göre davranıyoruz.”* Ö:13 ise *“Uyarlar. Bizde uzun süre müdür eksikliği oldu... Biz kendimiz birlik içerisinde kurallara uygun bir şekilde okulu idare ettik.”*

Başına buyruk davranılacağını düşünen öğretmenlerden Ö:8 *“Denetim olmasaydı daha fazla problem çıkardı; öğretmenler kafasına buyruk hareket ederdi.”* diyerek Ö:10 da *“Savsaklayanlar var mı diye sorarsanız evet var... Kurallara uymayacak, istediği gibi davranacak olanlar fazladır.”* sözleriyle düşüncelerini ifade ettiler.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde ise kurallara uyulduğunu dile getiren okul yöneticilerinden Y:1 görüşünü *“Bence uyarlar. Okulun oturmuş bir sistemi var ve onu devam ettirirler diye düşünüyorum.”* Y:3 ise *“Ben okuluma gitmeden önce ne müdür ne de muavin*

vardı; ama öğretmenler kendi sorumluluklarının bilincinde, sanki okulda on tane müdür muavin varmışçasına sorumluluk üstlenerek işleri yürüttüler.” diyerek belirtti.

“İşe Zamanında Gelmem.” şeklinde görüş ortaya koyan okul yöneticisi ise düşüncesini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Normalde bile ağır hareket ederler. Denetim hiç olmazsa derse geç girecekler, nöbet olayları gevşek olacak, bir başıboşluk yaşanacak.”* Yine okul yöneticisi olan Y:5 öğretmenlerin görevlerinin başında zamanında olmalarında aksama olacağını *“Düzensizlik artar. Dersleri savsaklamak artar. Öğretmenlerin yüzde altmışı gevşer. Derse giriş çıkış saatleri aksar.”* şeklinde ifade etmiştir.

Okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin öğretmenlerden elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin böyle bir durumda görev yerlerinde zamanında olmayacakları, düzenlenen etkinliklere gönüllü olarak katkı koymaktan kaçınacakları, kurallara uyma konusunda sıkıntıların ortaya çıkacağı şeklinde olumsuz düşüncelere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu da öğretmenlerin sorumluluklarını yerine getirmekten kaçınmaya meyilli oldukları bu meyilin ise örgütsel amaçların gerçekleşmesini zorlaştırabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini incelediğimizde ise okul yöneticilerinin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha iyimser olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin sorumluluk üstlenerek okulda yönetici olmasa dahi işleri başarılı bir şekilde yürüteceklerine duydukları inancı dile getirmişlerdir.

4.1.3 Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu kapsamında Öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Tablo 6.

Öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Olumsuz Tepkiler	Olumsuzluklara Odaklanmama	5	Olumlu Tepkiler	Olumsuzluklara Odaklanmama	1
	Dedikodu	9	Olumsuz Tepkiler	Dedikodu	3
	Gerginlik	8		Şikayet	3
	Şikayet	5		Suçlama	2
	Baskı	2		Gerginlik	1
	Suçlama	1			

Öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Olumsuz Tepkiler” teması altında toplandığı görülmektedir. Bu tema altında “Dedikodu” (F:9), “Gerginlik” (f:8), “Şikayet” (f:5), “Olumsuzluklara Odaklanma” (f:5), “Baskı” (f:2), “Suçlama” (f:1) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise görüşlerin “Olumlu Tepkiler” ve “Olumsuz Tepkiler” temaları altında toplandığı görülmektedir. “Olumlu Tepkiler” teması altında “Şikayet etme” (f:3), “Dedikodu” (f:3), “Suçlama” (f:2), “Olumsuzluklara Odaklanma” (f:1), “Gerginlik” (f:1); “Olumlu Tepkiler” teması altında ise “Olumsuzluklara Odaklanmama” (f:1) yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden “Şikayet Etme” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:6 “ ‘Ben demiştim, dediğim yapılmadı

diye böyle oldu; ben zaten önceden biliyordum.’ denildiği olur.” Ö:1 “Bir sorun olduğunda öğretmenler odasında öğretmenler şikayetlerini anlatıyorlar, hatta bazen bu durumu öğrencilerine bile yansıtmaktadırlar. ” Ö:14 ise “Alışılmış durumun dışında bir şey olursa öğretmenler tepki veriyor, şikayet ediyor.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Gerginlik yaratıldığını ortaya koyan öğretmenler de görüşlerini şu sözlerle belirtmişlerdir: Ö:5 “Bağırıp çağırma, istediğini yaptırmaya çalışma, huzursuzluk çıkarma...gibi davranışlar sergilerler ” Ö:10 “Gerginlik yaşanır.” Ö: 11 “Gerginlik yaşanır. Özellikle 23 Nisan döneminde sorunlar yaşanır. Dans çalışmalarında şarkı ya da kıyafet seçiminde gruplar arasında problemler yaşanır.”

Bir sorun yaşandığı zaman dedikodu yapıldığının altını çizen öğretmenlerden Ö:2 “Olaydan memnuniyetsizlik duyduğu zaman ya da lehine sonuçlanmadığı zaman olayı sürdürüp dedikodu yapanlar var” Ö:3 “Birbirinin arkasından konuşma... Duruma göre, olayın şiddetine göre her öğretmen bunu yapar.” Ö:12 ise “Arkadan konuşma...” diyerek bu konudaki görüşlerini dile getirdiler.

Daha çok olumsuzluklara odaklanıldığını dile getiren öğretmenlerden Ö:4 “Öğretmenler kesinlikle olumsuzluklara odaklanırlar. Örneğin okullarda Bakanlık tarafından yapılan portalı ben çalıştırırım. Bunu yapmam için hiçbir yasal zorunluluğum yok, tamamen gönüllüğe bağlı olarak. Her şey yolunda gittiğinde kimse “Vay be, bu arkadaş da bunu iyi ki yaptı; ne güzel, karneler çok rahat çıktı; çok güzel bir şey yaptı.” gibi bir anlayış yok; ama otuz öğrencinin karnesi çıktı, otuz birinci çocuk listede çıkmazsa hemen koşup yanıma gelirler ve ‘Bu çocuğun adı listede yoktur, bunu yazmayı unuttun’ derler. Yani hep olumsuz tarafından bakıyoruz, hep bir eleştiri...” Ö:7 ise “Olumsuzluklar daha fazla göze batıyor.” şeklinde bu temada yer alan görüşlerini ifade ettiler.

Baskı unsurunun kullanıldığını dile getiren Ö:5 düşüncesini “Okullarda gruplaşma var. İnsanların olduğu her yerde belli bir topluluk belli bir sayının üstüne geçtiği zaman gruplaşmalar olur. Bu gruplaşmalar da sorunları kendi içinde paylaşıp yönetime toplu olarak baskı unsuru oluşturuyor.” diyerek ifade ederken Ö:13 ise “Öğretmenle yöneticilerin çatışması durumunda yöneticilerin illa ki kendi

dedikleri olacak. İdare ‘Eninde sonunda benim dediğim olacak.’ deyip idareyi devreye sokar, yetkisini kullanır.” şeklinde ifade etmiştir.

Suçlayıcı davranışların sergilendiğini ifade eden Ö:4 düşüncesini *“Bir sorun yaşandığı zaman o sorumluluğu alanlar koşturuyor. Bir kısım öğretmen hiçbir şey yapmadığı gibi sonra dönüp bir de suçluyor. Yapmazlar, yapıldığında beğenmezler, bir hata olursa yardımcı olunmaya çalışılmaz.”* diyerek ortaya koymuştur.

Konu ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerini ele aldığımızda şikayet edildiğini ifade eden Y:1 konu ile ilgili düşüncesini *“Zaman zaman şikayet ettikleri olur.”* şeklinde Y:2 ise *“Eleştirme, sürekli eleştirme, şikayet etme...”* diyerek ifade etmiştir.

Dedikodunun yapıldığını belirten okul yöneticilerinden Y:1 *“Memnun olunmayan durumlar karşısında arkadan konuşmalar, dedikodular olur.”* Y:2 *“Hoşa gitmeyen bir şey oldu mu arkadan konuşmalar olur, kulisler...”* şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

Karşıdakinin suçlandığını belirten Y:4 *“Bir aksaklık olduğu zaman karşıdakini suçlu görürse bir suçlama getirilir.”* diyerek Y:5 de *“Suçlamalar olur. ‘Sen onu dediydin, ben bunu dediydim; sen zaten onun hakkında bunu dediydin...’ şeklinde sürüp gider.”* diyerek görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Gerginlik yaratıldığını belirten Y:2 *“Bazı öğretmenler sakın bazıları agresiftir. Bazen masayı yumruklayan, sesini yükselten, gerginlik yaratan bile çıkabiliyor. Kişiliğe bağlı...”* şeklinde görüşünü ortaya koyarken olumsuzluklara odaklanma konusunda da yine Y:2 *“Göze her zaman kötü sonuçlar batar. Ben pozitif bir insan olmama rağmen olumsuzluklar daha çok gözüme batar. İnsan doğasında bu böyledir: Kötü olaylara odaklanma...”* diyerek düşüncesini ifade etmiştir.

Bu konuda herhangi bir sorun yaşanmadığını ifade eden tek okul yöneticisi Y:3 *“Okulumuzda bu konuda bir sorun yaşamadık. Etkinliklerde çalışacakları kişiler konusunda isteklerde bulunurlar; ama kavga dövüşle değil...”* şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Öğretmenlerin okulda bir sorunla karşılaştıklarında ortaya koyacakları tepkilere ilişkin okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden elde edilen veriler incelendiğinde öğretmenlerle yöneticilerin bu konu ile ilgili pek de olumlu görüşlere sahip olmadıkları görülmektedir. Okulda bir sorun yaşandığında çok fazla şikayetçi olduğu hatta zaman zaman bunun öğretmenlerin dışındaki kişilere de yansıtıldığı, gerginliklerin olduğu ve bu gerginliklerin okulda ciddi bir şekilde hissedildiği, olayların ardından dedikoduların gerçekleştiği ve özellikle olumsuzluklara daha çok odaklanma eğiliminde oldukları bulgusuna varılmıştır. Bu davranışlardan hareketle de öğretmenlerin sorunlar karşısında centilmence davranışlarda bulunmaktan kaçındıklarını ve olumsuzlukları hoş görmediklerini söylemek mümkündür.

4.1.4 Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu kapsamında öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri

Tablo 7.

Öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Nezaket Tabanlı Davranış	Bilgi Verme	3	Nezaket Tabanlı Davranış	Bilgi Verme	3
	Hatırlatmada Bulunma	3		Danışma	3
	Danışma	4		Hatırlatmada Bulunma	3
Kişisel İlişkiler	Gruplaşma	5	Olumsuz Tutum	Kişisel Çıkar	1
Olumsuz Tutum	Bilgi Vermeme	2			

Öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 7’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Nezaket Tabanlı Davranış”, “Kişisel İlişkiler” ve “Olumsuz Tutum” temaları altında toplandığı görülmektedir. “Nezaket Tabanlı Davranış” teması altında “Danışma” (f:4), “Bilgi Verme” (f:3) ve “Hatırlatmada Bulunma” (F:3); “Kişisel İlişkiler” teması altında “Gruplaşma” (f:5); “Olumsuz Tutum” teması altında ise “Bilgi Vermeme” (f:2) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Nezaket Tabanlı Davranış” teması altında “Danışma” (f:3), “Bilgi Verme” (f:3) ve “Hatırlatmada Bulunma” (f:3); “Olumsuz Tutum” teması altında ise “Kişisel Çıkar” (f:1) yer almaktadır.

Öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarını birbirleriyle olan sosyal ilişkilerinin, yakınlıklarının belirlediğini belirten öğretmenlerin oranının fazla olduğu görülmektedir. Sosyal ilişkilerin ve gruplaşmaların belirleyici olduğunu söyleyen öğretmenler görüşlerini şu ifadelerle dile getirmişlerdir: Ö:2 *“Öğretmenler arasında olan gruplarda birbirine yakın öğretmenler arasında gerçekleşiyor bu tarz diyaloglar... Örneğin ders materyalleriyle ilgili. İşte ‘Şöyle yaparsan, bunu kullanırsan daha etkili olur.’ şeklinde veya velilere nasıl davranılacağıyla ilgili. Ancak bunlar aynı grup içindeki bireyler arasında kalmaktadır .”* Ö:4 *“Yakın olan öğretmenler ya da aynı şubeyi okutan öğretmenler birbirlerine danışırlar; ama uzak olanlarda aynı şube okutulsa bile ‘Ben veririm, bana ne... Onlar ne isterse yapsın.’ anlayışı var. Bu tamamen kişilerin kendi arasındaki samimiyetiyle ilgili.”* Ö:12 *“Sosyal ilişkileri iyi olanlar, gruplar daha iyi anlaşıyorlar ve bilgi alış verişi oluyor.”*

Birbirine danışıldığını belirten öğretmenlerden Ö:13 *“Toplantı yapıp ortak karar alırsınız. Herkes fikrini söyler.”* Ö:14 ise *“Sınıf öğretmenleri yapacakları işlerde birbirlerine genelde danışırlar. Ne yapacaklarını söylerler.”* diyerek görüşlerini belirttiler.

İş ile ilgili konularda gerekli hatırlatmaların ve bilgilendirmelerin yapıldığı beliren öğretmenlerden Ö:9 “*Birbirimizi bilgilendiririz, gerekli hatırlatmalarda bulunuruz.*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Gerekli hatırlatmaları yapmaktan kaçınıldığıyla ilgili de iki görüş ortaya konulmuştur. Bu konuda Ö:4 “*Bazen hatırlayıp da bilerek hatırlatmayanlar da var. Olay geçip gitsin ve ‘ Yine yapılmadı!’ şeklinde söylensin diye.*” Ö:6 ise “*Çok değil. Genellikle hatırlatmaları müdür yapar. Örneğin okulda bir tören düzenlenecekse uyarılarda ve hatırlatmalarda müdür bulunur.*” diyerek düşüncelerini dile getirmişler.

Okul yöneticilerin görüşlerini incelediğimizde ise öğretmenlerin birbirlerine danıştıkları, gerekli hatırlatma ve bilgilendirmelerde bulundukları görüşünde oldukları, sadece bir okul yöneticisinin öğretmenlerin bu konuda kendi çıkarlarını gözettikleri yönünde görüş belirttiği tespit edilmiştir: Y:5 “*İşine geldiği gibi davranır. İşine gelirse danışır, hatırlatmalarda bulunur; işine gelmezse bunlardan kaçınır. Çıkar işi... ”*

Öğretmenlerin birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin olumlu düşüncelere sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu gibi nezaket davranışlarının belirli gruplarda sınırlı kalındığını beliren görüşlerin de azımsanamayacak kadar fazla olduğu görülmektedir. Söz konusu davranışların belirli grupların içerisinde kalmayıp tüm örgüte yayılmasının birtakım problemleri önlenmede önemli rol oynayacağı ve örgütsel verimliliğe yardımcı olabileceği söylenebilir.

4.1.5 Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu kapsamında öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Tablo 8.

Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Yetersiz	Sorumsuzluk	3	Yetersiz	Maddiyat	2
	Çıkar	5		İşten Kaçma	2
	Tembellik	5		Çıkar	3
Yeterli	Örgütsel Gelişim	2			
	Kişisel Gelişim	1			

Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 8’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen bulguların “Yetersiz” ve “Yeterli” temaları altında, okul yöneticilerinden elde edilen bulguların ise “Yetersiz” teması altında toplandığını görmekteyiz. Öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde “Yetersiz” teması altında “Sorumsuzluk” (f:3), “Çıkar” (f:5), “Tembellik” (f:5); Yeterli teması altında “Örgütsel Gelişim”(f:2), “Kişisel Gelişim”(f:1); okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimizde ise “Yetersiz” teması altında “Maddiyat” (f:2), “İşten Kaçma” (f:2) ve “Çıkar” (f:3)ın yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda çok fazla bulunmadığını belirten öğretmenlerin oranının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu konudaki düşüncelerini ifade eden öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir: Ö:3 “*Kendini geliştirmek için ekstra çaba sarf eden var; ama*

sırf kendini geliştirmek adına değil, kendini kurtarmak adına olabilir, başka amaçlar için olabilir. Mutlaka başka amaçlar vardır. Örneğin 'Ben haberleri çok iyi takip edeyim sınıfa gittiğimde öğrencilerime yararlı olayım.' diye değil övünmek, bundan çıkar sağlamak için..." Ö:4 *"Otuz beş kişilik kadroda üç kişi. Yapmayanlar yapanları bıktırma noktasına getiriyorlar. 'Yaptım; ama pişman oldum.' deme noktasına geldiğimiz çok oluyor... Gönüllü davranıldığı zaman 'Neden sen yaptın, görevin değildi; Sen yaptın, şimdi bizden de yapılması beklenilecek.' anlayışı çok var. Tembellik çok fazla..."* Ö:8 *"Çok fazla yoktur. Sorumluluk ne ise o yerine getirilir. 'Benim sorumluluğum yirmi ders saatidir, o zaman ben yirmi ders saatimi yapıyorum, onun dışında hiçbir şey yapmam.' diyen öğretmenler çoğunluktadır."* Ö:13 *"Parkı geliştirelim, yeni oyun alanları yaratalım diyenler var... Diğerleri geri durduğu için o da 'Ben enayi miyim? Ben de yapmam o zaman; bir defa yaparım, kendimi geri çekerim.'" der. Bu gönüllü çalışanların sayısı bir kişi iki kişi. Sayı yetersiz. Tembellik daha cazip geliyor."*

Okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü çalışan öğretmenlerin oranını ve yaptıklarını yeterli bulan öğretmenlerin konu ile ilgili söylediklerini incelediğimizde Ö:7 *"Gönüllü olarak yaptığımız etkinlikler oluyor. Örneğin tamamen gönüllü bir şekilde izcilik kolu açtık, çeşitli etkinler ve yurt dışı gezisi düzenledik. Okulumuzun gelişmesi için emek harcayan öğretmenler var."* derken Ö:9 *"Gönüllü çalışan birçok arkadaşımız vardır. Gönüllü olarak öğrencilerin gelişimine katkı için etkinlikler düzenliyoruz."* diyerek Ö:12 ise *Müsamerelere, kermeslere ekstra, gönüllü olarak kalırız. Özel günlerde tatil günü bile olsa gönüllü geliriz. Arada bir gönüllü olmayanlar da çıkar. Bazı arkadaşlarımız kendini bazı konularda geliştirip okulda uygulamaya geçiyorlar. Bunlar güzel şeyler."* şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin ise öğretmenlerin görev tanımlarının dışında okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü olarak çalışmada yetersiz oldukları görüşünde hemfikir oldukları bulgusuna varılmıştır. Okul yöneticilerinden bazıları görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: Y:5 *"Öğretmenliğe yeni başladığımda gönüllü davrananlar vardı. Çocukları çalıştırdık hiçbir maddi kaygımız olmadan; ancak şu an pek yok."* Y:3 *"Son dönemlerde yok diyebilirim. Bu gibi davranışlar yıllar önce gayet gönüllü yapılırdı. Ben dahil olmak üzere haftanın*

üç gününü fazladan okuldan geçirirdim; fakat son zamanlarda bunu görmüyorum. Maddiyat ön plana çıktı. Özel dersler verilmekte. Bu nedenle okuldaki sosyal faaliyetler sadece okul saatleri içinde kalmakta.” Y:1 “Var; ama yeterli değildir. ‘Benim görevim bu. Bunu yaparım; bunu dışında başka bir şey yapmam.’ düşüncesi vardır. Eski öğretmenler daha özveriliydi. Yeni nesil sorumluluk alma, ekstra bir şeyler yapma konusunda zayıftır. İşten kaçma var. Örneğin bir öğretmenimiz su sorunu yaşadığımızda kendisinin bu işten anladığını söyleyip yardımcı oldu. Başka biri okulu taşıyacağımızda yardımcı oldu. Milli günlerde gönüllü yardım edenler var; ama sayı yeterli değil, az...”

Öğretmenlerin, okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmalarına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinden elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmaktan kaçındıkları düşüncesinde olduklarını söyleyebiliriz. Özellikle mesai saati dışında okulda olmaktan kaçınıldığı, biçimsel görev tanımlarının dışına çıkmamaya çalışıldığı, eski öğretmenlerin yeni öğretmenlere göre okulları için daha çok özveride bulunduğu dair görüşler ortaya konulmuştur. Okulun gelişimi için çalışanların da manevi destek bulamadıklarından bir müddet sonra gönüllü davranışlar sergilemekten kaçındıkları bulgusuna da varılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları kapsamında genel bir değerlendirme yaparsak öğretmenlerin çoğunluğunun yardımlaşma konusunda yetersiz oldukları düşüncesinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle birbirleriyle yakın olan kişilerin birbirlerinin yardımına koştuğu, öğretmenlerin birbirleriyle yardımlaşmalarında sosyal ilişkilerinin büyük rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin görüşlerinden hareketle öğretmenlerin böyle bir durumda görev yerlerinde zamanında olmayacakları, düzenlenen etkinliklere gönüllü olarak katkı koymaktan kaçınacakları, kurallara uyma konusunda sıkıntıların ortaya çıkacağı şeklinde olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin ise konuya öğretmenlerden daha iyimser bir bakış açısıyla yaklaştıkları söylenebilir. Okulda bir sorun yaşandığında çok fazla şikayetçi olduğu hatta zaman zaman bunun öğretmenlerin dışındaki kişilere de yansıtıldığı,

gerginliklerin olduğu ifade edilmiştir. Bu davranışlardan hareketle de öğretmenlerin sorunlar karşısında centilmence davranışlarda bulunmaktan kaçındıklarını ve olumsuzlukları hoş görmediklerini söylemek mümkündür. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmaktan kaçındıkları düşüncesinde oldukları, özellikle eski öğretmenlerin yeni öğretmenlere göre okulları için daha çok özveride bulunduğu dair görüşler ortaya koydukları görülmektedir.

4.1.6 Öğretmenlerin okulda biçimsel göreve tanımlarının dışında ekstra çaba sarf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Tablo 9.

Öğretmenlerin okulda biçimsel göreve tanımlarının dışında ekstra çaba sarf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Bireysel Nedenler	Çıkar	8	Bireysel Nedenler	Çıkar	2
	Mutlu Hissetme	6		Meslek Sevgisi	3
	Meslek Sevgisi	4			
	Duyarlılık	3			
Örgütsel Nedenler	Geri Dönüt	1			
	Adalet	1			

Öğretmenlerin okulda biçimsel göreve tanımlarının dışında ekstra çaba sarf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri Tablo 9’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Bireysel Nedenler” ve “Örgütsel Nedenler” temaları altında toplandığı, “Bireysel Nedenler” teması altında “Çıkar” (f:8), “Mutlu Hissetme” (f:6), “Meslek Sevgisi” (f:4), “Duyarlılık” (f:3); “Örgütsel Nedenler” teması altında “Geri Dönüt” (f:1) ve

“Adalet”(f:1)in yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bireysel Nedenler” teması altında “Meslek Sevgisi” (f:3) ve “Çıkar” (f:2)ın yer aldığını görmekteyiz.

Okulla ilgili işlerde ekstra çaba sarf etmenin nedeni olarak “Çıkar” olarak görüş ortaya koyan öğretmenlerden bazıları şu sözlerle düşüncelerini ifade etmişlerdir: Ö:2 *“Bazı öğretmenler bunu farklı amaçlar için kullanır. Arkadaşının önüne geçmek için bunu kullanıyor olabilir. Yöneticinin gözünde değer kazanmak için bazı öğretmenler bu davranışları sergileyebilir.”* Ö:4 *“İdarenin gözüne girmek, idareye daha yakın olabilmek için. ‘Ben bunu yapayım da idare bana böyle bir karşılık versin.’ düşüncesi... ‘Ben bu öğretmene yıllık vereyim de o da bana defter versin.’ gibi düşünceler var.”* Ö:8 *“Daha fazla izin almak, boş saatlerinde bir yerlere gitmeye çalışmak, daha az derse girmek, programın isteğine göre hazırlanması amacıyla...”*

Kendini mutlu hissetmek için ekstra çaba sarf eden öğretmenlerin olduğunu belirten öğretmenlerden Ö:4 *“Tamamen iç huzur. Bu yıl okulda yapılan ders programını tamamen gönüllü olarak müdürle birlikte bir arkadaşımız yaptı. Gayet adil bir program. Herkese ne yazdıysa kendine de yazdı. O, bu işten ne kazanmış olabilir. Bence iç huzur.”* Ö:2 ise *“Kimi insan çalıştıkça kendini mutlu hissetmektedir. Öğrencilerine ekstra bir şeyler kazandırmak ister. Öğrencileri bir şey kazandığı zaman kendini mutlu hisseder.”* diyerek düşüncelerini ifade etmişlerdir.

“Meslek Sevgisi” olarak düşüncesini ortaya koyan öğretmenlerden bazılarının görüşlerini incelediğimizde Ö:13 *“Mesleğini sevmesi, çocukları sevmesi...”* Ö:7 *“Mesleğine olan sevgisi ve güzel şeyler yapmak istemesi.”* diyerek Ö:14 ise *“İnsan mesleğini sevince gönüllü davranışlarda da bulunur. Bu bizim işimiz...”* diyerek görüşlerini ortaya koymuşlardır.

3 öğretmen özellikle engelli öğrencilere yardımcı olabilmek, onların daha iyi bir eğitim alabilmesini sağlamak ve mutlu olmalarına yardım etmek için okul saatlerinde yoğun bir programa sahip olsalar bile engellilere karşı olan duyarlılıklarından ekstra çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir: Ö:1 *“Yoğun bir ders programı olmasına rağmen engelli öğrencilerimiz diğer öğrencilerden kendilerini*

farklı hissetmesin diye onların kaynaşmasına yardımcı oluyorum. Bu konuda herkesin duyarlı olması gerektiği düşüncesindeyim.” Ö:2 “Özel gereksinimli bir öğrencim olduğunda kitaplardan, internetten araştırma yaparak ona nasıl davranmam gerektiğine ilişkin bilgiler okuyorum. Onları kazanmak, topluma dahil etmek için özellikle biz öğretmenlere önemli görevler düşmekte. Bu konuda duyarlılık önemli.”

Öğretmenlerin okullarının verimliliğini artırmak için ekstra çaba sarf etmelerinin nedenleri olarak alınan geri dönütleri ve adaleti sayan bazı öğretmenlerin görüşleri ise şu şekilde sıralanabilir: Ö:1 *“Ailelerden yeterince geri dönüt alırsa ve yapmış olduğu davranışın ödüllendirildiğini görürse ekstra çaba sarf etmiş olabilir.”* Ö:9 *“Bulunduğu okula güven duyarsa, adalet olduğuna inanırsa çaba da artar.”*

5 okul yöneticisinden 3’ü öğretmenlerin, okullarındaki verimliliği artırmak için ekstra çaba sarf etmelerinin nedenini meslek sevgisine bağlamıştır. Y:4 *“Sahiplenme duygusu... Okulu sahiplenirse, mesleğini severse verimli olur.”* diyerek Y:1 ise *“Bence bir öğretmenin ekstra çalışmasının nedeni tamamen meslek sevgisi...”* şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. 2 okul yöneticisi de bu konuda kişisel çıkarların rol oynadığını belirtmiştir. Y:2 *“İdarenin gözüne girmeye çalışır. Kendilerine iyi sınıf verilsin diye; çünkü alacağı sınıf çok önemlidir. Bir yıl boyunca rahat etmek ister, onun için de ‘Uğraşıp idarenin gözüne gireyim de bir yıl rahat edeyim.’ der”* diyerek Y:5 ise *“Maddi çıkar varsa ekstra çalışır; maddi olarak sağlanmadan öyle bir şey görmüyorum.”* şeklinde düşüncelerini ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin okulda biçimsel görev tanımlarının dışında ekstra çaba sarf etmelerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelediğimizde özellikle öğretmenlerin bu konuda ekstra çaba harcamanın nedenini okul idaresinin gözüne girerek daha az ders saatine girme ya da istediği gibi bir ders programına sahip olma gibi kişisel çıkarlara bağladıkları dikkat çekmektedir. Bunun yanında hem okul yöneticileri hem de öğretmenler ekstra çabaların altında yatan bir diğer nedenin ise meslek sevgisi olduğunu vurgulamışlardır. Duyarlı olan öğretmenlerin, okullarındaki engelli öğrencilerin normal gelişim gösteren öğrencilerle kaynaşması için çaba sarf ettikleri ancak bu sayının pek de yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Yine katılımcıların

görüşlerinden hareketle bireyin yaptığı işle kendini mutlu hissetmesi, huzurlu olması da onların ekstra çalışmasının başka bir nedeni olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmenin göstermiş olduğu çaba karşılığında almış oldukları geri dönütler ve örgütsel adalet de öğretmenlerin ekstra çaba sarf etmelerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

4.1.7 Öğretmenlerin ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Tablo 10.

Öğretmenlerin ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Liderlik	Kaynak Sağlama	1	Liderlik	Sözel Pekiştireç	2
	Adalet	1		Kaynak Sağlama	1
	Sözel Pekiştireç	5		Örnek Olma	1
	İlgisizlik	6		İlgisizlik	1
	Baskı	2			

Öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin öğretmenlerden ve okul yöneticilerinden toplanan veriler Tablo 10’da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Liderlik” teması altında toplandığını, bu temanın altında ise “İlgisizlik” (f:6), “Sözel Pekiştireçler” (f:5), “Baskı” (f:2), “Adalet” (f:1), “Kaynak Sağlama” (f:1) görüşlerinin yer aldığını görmekteyiz. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Liderlik” teması altında “Sözel Pekiştireçler” (f:2), “Kaynak Sağlama” (f:1) , “Örnek Olma” (f:1), “İlgisizlik” (f:1) yer aldığı görülmektedir.

Öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticileri tarafından hiçbir şey yapılmadığını, ilgisiz olduğunu belirten öğretmenlerden Ö:11 *“Motive edici bir şey yok. Benim beklentilerime uyan bir şey yok. Tamamen ilgisiz bir yönetici.”* diyerek Ö:13 *“Sadece şevk kırarlar, pek bir şey yoktur.”* Ö:15 ise *“Maalesef motive eden yok. İnsan bir şey yaptığı zaman en azından bir güzel söz duymak ister; ama o bile yok.”* sözleriyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Sözel pekiştireçlerle öğretmenin motive edildiğini belirten bazı öğretmenlerin görüşleri ise şu şekildedir: Ö:1 *“Daha çok sözel pekiştireçler kullanılmaktadır ve toplantıda onları onure eden konuşmalar yapılmaktadır. Örneğin branş toplantısında öğretmenin yaptığı çalışmalar konuşulur; velilerle görüşüldüğünde öğretmenin yaptıkları velilere de anlatılır. Dönem sonunda okulda bulunan deftere öğretmenin başarıları ya da fedakarlıkları zaman zaman yazılır. Bu uygulamalar manevi olarak yeterli görülebilir; ancak maddi olarak da bu öğretmenlere fazladan bir yardım yapılabilir. Maddi olarak ödüllendirmeler hem bakanlıkça hem de yöneticiler tarafından yapılabilir diye düşünüyorum.”* Ö:6 *‘Yöneticimiz ‘Bravo, tebrik ederim. Güzel bir etkinlikti.’ der.’*

Baskı yoluyla eksta olarak çalışmalarının sağlanmaya çalışıldığını belirten öğretmenlerin yanında bu çabaları artırmak için okulda yöneticiler tarafından adaletli bir ortamın yaratıldığından ve kaynak sağlandığından söz eden öğretmen görüşlerine de rastlanmıştır. Bu görüşler şu cümlelerle ifade edilmiştir: Ö:13 *“Baskı, zorlama.”* Ö:9 *“Okulumuzda adil bir ortam var. Adalet önemli.”* Ö:10 *“Ben gidip de bir şey istediğim zaman bana ‘Hayır’ demez. ‘Biliyorum ki sen çocuklar için uğraşıyorsun dolayısıyla ben sana bu imkanları elimden geldiğince sunmaya çalışırım.’ deyip maddi manevi yanımda olmaya çalışır.”*

Öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için okul yöneticilerinin neler yaptıklarına ilişkin yöneticilerin görüşlerini incelediğimizde ise sözel pekiştireçlere başvurdukları, örnek olmaya ve kaynak sağlamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Sözel pekiştireçlerle ilgili Y:2 *“Güzel bir etkinlik ortaya çıktığında kutlarız. Birlikte bir şeyler yer, sohbet ederiz. Takdir ederiz. Yapılan güzel şeylerle ilgili konuşuruz.”* Y:4 *“Teşekkür ederiz.”* diyerek

düşüncelerini ifade ederken örnek olmaya çalışan okul yöneticisi Y:1 *“Etkinliklerde ben de uğraşarak onlara örnek olurum. Yapılan etkinlikleri geriden izlemek yerine onlarla hareket ederim.”* şeklinde; kaynak sağlamaya çalışan okul yöneticisi Y:3 ise *“Görüşlerine başvurarak ekstra bir çalışma yapılacaksa neler istediklerini sorarız. ‘Okul idaresi olarak bizden talepleriniz nelerdir?’ diye sorarım. Yapabileceğimiz türden talepler ise yerine getirmeye çalışırım.”* sözleriyle düşüncelerini belirtmişlerdir. Öğretmen ve okuldaki diğer personelin ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak için bir şey yapılmadığını belirten Y:5 *“Hiçbir şey yapılmıyor, ilgisiz bir tavır sergiliyor.”* diyerek görüşünü ortaya koymuştur.

Bu başlık altındaki bulgulara genel olarak baktığımızda okul yöneticilerinin, öğretmenleri biçimsel görev tanımlarının dışında çalışması için örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden unsurlardan pek fazla yararlanmadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin daha çok takdir ya da teşekkür ederek motive etmeye çalıştığı, örnek davranış sergileyen, kaynak sağlamaya çalışan ya da örgütsel adalete önem veren okul yöneticisi sayısının ise oldukça düşük olduğu görülmektedir. Hatta ekstra davranışların gönüllü olarak sergilenmesini sağlayacak önlemleri almak yerine baskıya başvuran yöneticilerin de olduğu bulgusuna varılmıştır. Örgütün etkili ve verimli olabilmesi, başarısını artırabilmesi için okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler hakkında bilgi sahibi olması ve bu konuda farkındalıklarının artırılmasının önemli olduğu söylenebilir.

4.1.8 Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Tablo 11.

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Liderlik	Çalışma Koşulları	6	Liderlik	Sözel Pekiştireç	3
	Sözel Pekiştireçler	5		Ek mesai	1
	Olumlu Okul Ortamı	2			
Eğitim	Seminer	10	Eğitim	Seminer	2

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmenlerden ve okul yöneticilerinden toplanan veriler Tablo 11’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin görüşleri incelendiğinde “Liderlik” teması altında “Çalışma Koşulları” (f:6), “Sözel Pekiştireçler” (f:5), “Olumlu Okul Ortamı” (f:2); “Eğitim” teması altında “Seminer” (f:10) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Liderlik” teması altında “Sözel Pekiştireçler” (f:3), “Ek Mesai” (f:1); Eğitim” teması altında ise “Seminer” (f:2) yer almaktadır.

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin bu konudaki eğitimin önemine değinen Ö:2 “*Hizmet içi eğitimlerde bu konuda bilinçlendirme yapılabilir.*” Ö:6 “*Bu konuda öğretmenin ve yöneticinin bilgilendirilmesi yararlı olur. İnsan bilgilendik sonra farkındalığı gelişir ve daha istekli olur, etkili olur. Seminerler düzenlenebilir.*” Ö:13 “*Seminer yapılırsa iyi olur. Bazılarında farkındalık yaratabilir.*” Ö:3 “*Özellikle engelli öğrencilerle ilgili seminerlerin düzenlenmesi, bizlerin bu konuda aydınlatılması önemli. Engelli öğrencilerimize nasıl davranmamız gerektiğini bilmemiz bizim onlara daha doğru*

yaklaşmamızı ve onlar için daha çok şey yapabilmemizi sağlayacaktır.” diyerek görüşlerini ifade etmişlerdir.

Sözel pekiştireçlerin önemine vurgu yapan Ö:6 “*Öğretmenin motivasyonunu artırıcı sözel ifadeler daha sık kullanılabilir... Öğretmenin yaptıkları daha çok takdir edilebilir.*” Ö:14 “*En azından ‘Güzel olmuş, iyi olmuş.’ denmesi insanı mutlu eder.*” Ö:8 “*Takdir edilmesi gerekir. Plaketle, teşekkürle...*” şeklinde görüşünü belirtmiştir. Olumlu bir okul ortamının önemine değinen Ö:1 “*Yönetici, öğretmenlere ast-üst ilişkisiyle değil bir lider olarak yaklaşmalıdır. Sevgi ve saygı olmalıdır.*” Ö:9 “*Öğretmenlerin kaynaşmasını sağlayacak etkinliklere yer verilmeli, sıcak, olumlu bir okul ortamı olmalı.*” sözleriyle düşüncelerini ortaya koymuşlardır.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesinin gönüllü davranışların sıklığını artırmada rol oynayacağını düşünen Ö:3 “*Her şeyin dört dörtlük olması gerekir. Biz öğretmenlerimizin dört dörtlük çalışıp üstünden dahasını yapmasını bekliyorsak o zaman alt yapı olarak da sistem olarak da her bakımdan Bakanlık olarak, okul idaresi olarak her şeyi dört dörtlük yapacağız ki öğretmen de çok mutlu olsun ve ‘Hade bunu da yapayım.’ desin. Uygun çalışma ortamı sunmak gerek.*” şeklinde görüşünü belirtirken Ö:6 “*Maddi kaynak ayrılabilir. Etkinliklerde kullanmak için renkli baskılara ihtiyaç duyduğumuzda müdür ‘Okulun parası yoktur.’ der... Bunlar sağlanabilirse iyi olur. Çalışma ortamı çok önemlidir*” şeklinde, Ö:14 “*Bir adım atacaksanız önce gerekli imkanların sağlanması gerekir. Bu önemlidir. Gönüllü bir şey yapmak istersiniz; ancak buna imkan sağlanmazsa motivasyonunuz kırılır ve vazgeçersiniz.*” Ö:8 de “*Öğretmenin yükü azaltılabilir. Yirmi beş saat derse girip geriye çok az zamanı kalırsa okulda gönüllü olarak çalışmayacaktır. Ders yükünün azaltılması kesinlikle gönüllü olarak başka bir iş yapmasını teşvik edecektir.*” diyerek belirtmiştir.

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini ele aldığımızda bu konuda farkındalık yaratılması düşüncesinde olan bazı okul yöneticileri şu sözlerle düşüncelerini ifade etmişlerdir: Y:1 *Bu konunun öneminin vurgulandığı seminerler verilebilir; ancak bunların mecburi olması önemlidir. Mecburi olmazsa katılacaklarına pek inanmıyorum.*” Y:3 “*Kime ne hitap edilecekse kurslar o şekilde*

düzenlenecek. Bunlar iki saatlik olacak işler değildir. Tek bir konu üzerine odaklanacak, uzun sürecek seminerler olmalı. Eğitim önemli.”

Sözel pekiştireçlerin önemini Y:3 *“Takdir edilmeli; en büyük motivasyon, takdir edilmesidir. Velilere, okulumuzun başarısındaki pay sahiplerinin de mutlaka iletilmesi gerekir. Sözel ifadelere dikkat edilmeli.”* şeklinde ifade ederken ek mesainin önemini de Y:3 *“Mesai saatleri dışındaki motivasyonu yüksek tutmak için okul gidiş gelişlerine destek olmak adın benzin parası ödenebilir.”* diyerek ortaya koydu.

Okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimizde gönüllü çabaların artırılmasına ilişkin farkındalık yaratılmasının önemi vurgulandığı görülmektedir. Bu konuda uzun bir zaman dilimine yayılmış eğitimlerle hem öğretmenlerde hem de okul yöneticilerinde konu ile ilgili farkındalık yaratılmasının ve gönüllü çabaların artırılmasına etki eden faktörler hakkında bilgilendirilmelerinin yararlı olabileceği söylenebilir.

Öğretmenler ders yüklerinin azaltılması, kendilerine yapacakları etkinliklerle ilgili maddi ve manevi destek olunması, alt yapı gibi sorunların giderilmesi ve uygun bir çalışma ortamı yaratılması halinde bulundukları kurumun gelişimi için daha fazla gönüllü katkı koyacakları üzerinde durmuşlardır. Liderliğin de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli olduğunu düşünen öğretmenler hem okul yöneticileri hem de diğer öğretmenler tarafından yaptıklarının takdir edilmesinin motivasyonlarını artıracak ve örgütsel verimliliği artırmak için gönüllü olarak çalışacaklarını belirtmişlerdir.

Okul yöneticileri ise öğretmenlerin, okullarının verimini ve etkililiğini artırmak için gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmelerinin önemine değinip bu konuda farkındalık yaratılmasının önemli olduğuna vurgu yaparken liderliğin de rolüne değinmişlerdir. Tamamen gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının maddi ödüllendirmelerle de artırılabilceği düşüncesinde olan ve bu konuda hiçbir fikre sahip olmayan yöneticilerin de olduğu görülmektedir. Hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için ÖVD’nin birey ve örgüt için önemi, ÖVD’ye etki eden faktörler hakkında bilgilendirilmeleri, bu konuda onlarda farkındalık

yaratılması ve uygulamalarına eleştirel bir gözle bakabilmeleri çalıştıkları okulların verimliliğini ve etkililiğini artırmada önemli bir rol oynayacaktır.

4.2 Ön Değerlendirme Sonucu Elde Edilen Bulgular

4.2.1 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri

Tablo 12.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Bilgisi Olmayan	-	7	Bilgisi Olmayan	-	4
Yardımlaşma	İş Birliği	2			
Kurallara Uyma	Yasalar/Tüzükler	1			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili soruya vermiş oldukları yanıtlar Tablo 12’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri incelendiğinde görüşlerin “Bilgisi Olmayan” (f:7), “Yardımlaşma” ve “Kurallara Uyma” temaları altında toplandığını “Yardımlaşma” teması altında “İş Birliği” (f:2)nin, “Kurallara Uyma” teması altında ise “Yasalar ve Tüzükler” (f:1)in yer aldığını görmekteyiz. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bilgisi Olmayan” (f:4) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili bilgisinin olmadığı soruyu yanıtsız bırakmalarından,

yanıtlayanların da şu ifadeleri kullanmalarından anlaşılmaktadır: “*Örgütsel vatandaşlık davranışı büyük ve küçük boyutlarda sergilenebilir. Neler olabileceği hakkında bilgim yoktur (Ö:10).*” ; “*Bireysel ve toplumsal boyutta olabilir; ancak açıklayamam, bu konuda bilgili değilim (Ö:8).*”

Öğretmenlerden 2 tanesi ise örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan yardımlaşmadan söz etmiştir. Ö:1 “*İkili ilişkilerde yardımcı olunması, iş birliği yapılmasıdır.*” diyerek Ö:3 ise “*Kermes, sergi gibi durumlarda herkesin birbirine yardım etmesi, iş birliği içinde olması.*” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir. “Yasalara uymak” olarak soruya yanıt veren Ö:6 ise düşüncesini şu cümlelerle ifade etmiştir: “*Yasalara ve tüzüklere uygun hareket etmektir.*”

Okul yöneticilerinin soruya vermiş oldukları yanıtlar ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili bir bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Soruyu yanıtlamayan okul yöneticilerinin yanı sıra Y:1 “*Örgütsel vatandaşlık davranışı toplumun siyasal, sosyal, kültürel alanında olabilir; emin değilim.*” şeklinde Y:4 ise “*Kalite, performans, amaç, inanç olarak sıralayabilirim; ama pek fazla bilgim yok.*” diyerek soruya yanıt vermişlerdir.

Elde edilen verilerden hareketle hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranışlarla ilgili bilgi sahibi olmadıkları sadece 2 öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan yardımlaşmadan bahsettiği görülmektedir.

4.2.2 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili görüşleri

Tablo 13.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Kişisel Özellikler	Eğitim Durum	3	Kişisel Özellikler	Motivasyon	1
	Yaş	3			
Örgütsel Özellikler	Değerler	2	Örgütsel Özellikler	Çalışma Koşulları	1
Bilgisi Olmayan	-	1	Bilgisi Olmayan	-	2

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri Tablo 13'te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri incelendiğinde “Bilgisi Olmayan” (f:1); “Kişisel Özellikler” teması altında “Eğitim Durumu” (f:3), “Yaş” (f:3); “Örgütsel Özellikler” teması altında “Değerler” (f:2) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bilgisi Olmayan” (f:2); “Kişisel Özellikler” teması altında “Motivasyon” (f:1), “Örgütsel Özellikler” teması altında ise “Çalışma Koşulları” (f:1) yer almaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili 6 öğretmen kişisel özelliklerin önemini vurgulamıştır. Bu cevabı veren öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:7 “*Bireyin eğitim durumu, sosyo ekonomik durumu, geçmişten getirmiş olduğu bazı olumsuz özellikleri etki eder.*” Ö:10 ise “*Kişinin yaşı, eğitimi, içinde bulunduğu toplum bu konu üzerinde önemlidir.*” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

2 öğretmen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgüt kültürünün önemli olduğunu belirtmiştir. Ö:2 “Örgüt kültürü”nün önemini “*Değerler, semboller, mitler*

gibi örgütsel öğeler örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.” şeklinde belirtirken Ö:10 *“Örgütün değer yargıları, örgüt içindeki kurallar örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkiler.”* şeklinde belirtmiştir. 1 öğretmen soruyu yanıtlamayıp konu ile ilgili bilgisinin bulunmadığını ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerle ilgili görüşlerini ele aldığımızda 2 okul yöneticisinin vermiş oldukları cevaplardan konuyla ilgili bilgileri olmadığı tespit edilmiştir: *“Örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler... (Y:2)”*.

1 Okul yöneticisi örgütsel vatandaşlık davranışına motivasyonun etki ettiğini *“Motivasyonun önemli olduğu düşüncesindeyim (Y:4)”* ifadeleriyle belirtirken yine 1 okul yöneticisi çalışma koşullarının etki eden bir faktör olduğunu belirtmiştir: *“Var olan materyaller, çalışma ortamı, arkadaşlar bu davranışlar üzerinde etkilidir (Y:3).”*

Öğretmenlerden elde edilen bulguları incelediğimizde öğretmenlerin çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışına bireyin eğitimi, yaşı gibi kişisel özelliklerinin etki ettiği düşüncesinde olduğunu görülmektedir. Öğretmenlerden 2’sinin sadece örgüt kültürünün unsurlarına değinerek örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri açıklamaya çalışması öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan faktörlerle ilgili çok fazla bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerini ele aldığımızda ise 4 okul yöneticisinden 2’sinin konu ile ilgili bilgiye sahip olmadıkları, diğer 2 yöneticiden birinin örgütsel vatandaşlığa etki eden birçok faktörden sadece motivasyonu diğerinin ise çalışma koşullarını göstermesi okul yöneticilerinin de örgütsel performans ve verimlilik üzerinde önemli rol oynayan örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden haberdar olmadıklarını ortaya koymaktadır.

4.2.3 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri

Tablo 14.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Bilgisi olmayan	-	5	Verimsizlik	Gerçekleşmeyen Amaçlar	3
				Çatışma	1
Verimsizlik	Çatışma	3		Gerçekleşmeyen Amaçlar	2
	Gerçekleşmeyen Amaçlar	2			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri Tablo 14’te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri incelendiğinde “Bilgisi Olmayan” (f:5), “Verimsizlik” teması altında “Çatışma” (f:3), “Gerçekleşmeyen Amaçlar” (f:2) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Verimsizlik” temasının altında “Gerçekleşmeyen Amaçlar” (f:3) ve “Çatışma” (f:1) yer almaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden konu ile ilgili bilgisi olmayanlardan 2 tanesi soruyu yanıtsız bırakırken 3 öğretmen de konu ile ilgisi olmayan yanıtlar vermişlerdir: Ö:1 “Statüko topluma egemen olur, çocukları okulda korkuturlar...” Ö:5 “Fikir ayrılıklarından kaynaklanan durumlar, buna bağlı olarak da öğrencilerin bazı şeyleri yanlış anlaması ortaya çıkar.”

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi halinde kurumlarında çatışmaların yaşanacağını belirten 3 öğretmenden Ö:6 “*Gruplaşmalar buna paralel de çatışmalar yaşanır.*” şeklinde Ö:9 ise “*Problemler, kaos ve çatışmalar yaşanabilir.*” diyerek düşüncelerini ifade etmişlerdir.

2 öğretmen ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda örgütsel amaçların da gerçekleşemeyeceği şeklindeki görüşlerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: “*Akademik başarı ve öğrenci memnuniyeti azalır, örgüt amaçlarını gerçekleştiremeyebilir (Ö:2)*”; “*Örgütsel vatandaşlık sergilenmediği durumlarda kurum içerisinde birliktelik olmaz, verim düşer, amaçlara ulaşılamaz. (Ö:7).*”

Konu ile ilgili okul yöneticilerinin yanıtlarını incelediğimizde 3 okul yöneticisinin örgütsel amaçların gerçekleşemeyeceği düşüncesinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinden Y:4 “*Kurum gelişen bilgi ve teknolojinin dışında kalacağından sistemin dışına itilecek ve hayatına devam edemeyecek, amacını gerçekleştiremeyecek.*” cümlesiyle düşüncesini açıklarken Y:1 “*Kurumda işbirliği olmadığından, anarşi olabileceğinden ve kalite düşeceğinden hedeflenen amaçlara ulaşmak da zorlaşır.*” cümlesiyle konu ile ilgili düşüncesini açıklamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzluklar yaşanacağıyla ilgili bilgisi olmayan öğretmenlerin sayıca fazla olduğu göze çarpmaktadır. 10 öğretmenden sadece 3’ünün kurumda çatışmaların yaşanabileceğiyle ilgili görüş belirttiği, 2 öğretmenin ise örgütsel amaçların gerçekleşemeyeceğine odaklandığı görülmektedir. Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemiyle ve bu davranışların sergilenmediği durumlarda neler yaşanabileceği ile ilgili bir farkındalıklarının olmaması bu konuda kurumlarında yaşanacak olumsuzlukların da artmasına neden olabilmektedir.

Okul yöneticilerini konu ile ilgili görüşlerini ele aldığımızda ise öğretmenlere oranla oluşabilecek olumsuzlukların daha fazla farkında oldukları görülmektedir; ancak okul yöneticilerinin konuyu genel olarak ele aldıkları, kendi okullarından örnekler vererek açıklayamadıkları görülmektedir.

4.2.4 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri

Tablo 15.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Bilgisi Olmayan	-	7	Bilgisi Olmayan	-	3
Manevi Fayda	Tatmin	1	Manevi Fayda	Aidiyet Hissi	1
	Motivasyon	1			
	Kabul Görme	1			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri Tablo 15’te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Bilgisi Olmayan” (f:7); “Manevi Fayda” teması altında “Tatmin” (f:1), “Motivasyon” (f:1), “Kabul Görme” (f:1) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bilgisi Olmayan” (f:3); “Manevi Fayda” teması altında ise “Aidiyet Hissi” (f:1) bulunmaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde 7 öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının bireye sağlayacağı katkılar ile ilgili bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Bazı öğretmenler soruyu yanıtsız bırakırken bazıları da örgütsel vatandaşlık davranışının bireye olan katkılarına değil de örgüte sağladığı faydalara değinmişlerdir. Ö:6 “*Kalite ve verim artar. Eğitimin kalitesi artar, kurumun verimi yükselir.*” şeklinde düşüncesini ortaya koyarken Ö:4 “*Örgütsel*

gelişim sağlanır.” K:9 ise “ Çalışma ortamında kalite artar.” diyerek düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılardan 1’i örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin bireyin tatmininde artış olacağını *“Sosyal ve mesleki açıdan tatmin olur (Ö:2).”* diyerek, 1 öğretmen motivasyonlarının yükseleceğini *“Bireysel motivasyonu artar (Ö:8).”* şeklinde, 1 öğretmen de bireyin örgütte kabul göreceğini *“Çevresindekiler tarafından kabul görür (Ö:3).”* cümlesiyle ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerini ele aldığımızda 3 okul yöneticisinin, bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının bireye olan faydasından değil de örgüte olan faydasından söz ettiği bu nedenle bireye olan faydasının farkında olmadığı görülmektedir. Y:1 bu konudaki düşüncesini *“Eğitimin kalitesi artacak, daha planlı bir öğretim gerçekleşecek.”* cümlesiyle, Y:3 ise düşüncesini *“Verimli iş ve beraberinde gelecek başarı...”* cümlesiyle ifade etmiştir.

1 okul yöneticisinin ise *“Kişinin yaratıcılığı ve kendine olan güveni artacağından kurumuna aidiyet hissedecek (Y:4).”* ifadesiyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin bireyde örgüte olan aidiyet hissinin artacağı görüşünde olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgulardan hareketle hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili bilgi vermek yerine örgüte sağlayacağı faydalar üzerine yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Kurumdaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasının bireyin kurumuna kendini ait hissetmesi, iş tatmini yaşaması, motivasyonunun artması gibi sonuçlardan az sayıda katılımcının söz ettiği görülmektedir.

4.2.5 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri

Tablo 16.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Bireysel Sorunlar	Performans	4	Bireysel Sorunlar	Uyumsuzluk	2
	İletişim	4		Çatışma	1
Bilgisi Olmayan	-	2	Örgütsel Sorunlar	Kaynakların Kullanımı	1

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri Tablo 16’da gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Bilgisi Olmayan” (f:2); Bireysel Sorunlar” teması altında “Performans” (f:4) ve “İletişim” (f:4) olduğu görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bireysel Sorunlar” teması altında “Uyum” (f:2) ve “Çatışma” (f:1); “Örgütsel Sorunlar” teması altında ise “Kaynakların Kullanımı” (f:1) yer almaktadır.

Öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşlerini incelediğimizde 2 öğretmenin konuyla ilgili hiçbir bilgiye sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bu öğretmenler soruyu yanıtsız bırakmışlardır.

Performansın artacağını belirten 4 öğretmenden biri olan Ö:9 *“Uyum içinde çalışılacak ve bu durum kurumun daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Performans artacaktır”* şeklinde, Ö:3 *“...Yarışmalarda ilerleme kaydedilecek, performansta artış olacaktır”* diyerek, Ö:2 ise *“Öğretmenler işe mutlu geleceğinden işteki performansları artacak, okuldaki akademik ve sosyal başarı da buna bağlı artacaktır.”* cümlesiyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Sağlıklı iletişimin kurulabileceğini ve sorunların önlenebileceğini ifade eden 4 öğretmenden Ö:7 *“İkili ilişkiler, iletişim daha sağlıklı olabilir ve sorunlar azalabilir”* Ö:1 *“İletişim güçlenir; problemler önlenabilir”* Ö:8 ise *“Sağlıklı ilişkilerle, güçlü iletişimle sorunlar doğmadan önlenabilir.”* ifadelerini kullanarak konu ile görüşlerini ortaya koymuşlardır.

Okul yöneticilerinin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşlerini incelediğimizde 2 okul yöneticisinin örgütte uyumun sağlanacağı üzerinde durduğu tespit edilmiştir. Y:1 *“Ortak hareket ve düşünceler ortaya çıkabilir. Uyumlu bir biçimde davranılır.”* Y:2 ise *“Birlik ve beraberlik pekişir, birlikte hareket edilir. Uyumsuzluk ortadan kalkar”* cümleleriyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

1 okul yöneticisi sadece kaynakların verimli kullanılabileceği üzerinde durmuştur: *“Maddi kaynaklar bilinçli bir şekilde kullanılabilir (Y:3).”* 1 okul yöneticisi ise çatışmaların azalacağını şu cümleyle vurgulamıştır: *“Üyelerle iletişim artacak, sosyal ilişkiler güçlenecek, sorunlar, çatışmalar azalacaktır (Y:4).”*

Elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında performansın artacağına, sağlıklı ilişkilerin kurulabileceğine vurgu yaptıkları ancak verimliliğin nasıl artırılabilmesine ya da sağlıklı ilişkilerin nasıl kurulacağına ilişkin açıklamada bulunmadıkları, örnek gösteremedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimiz zaman örgütteki bireylerin uyum içinde çalışacakları, çatışmaların azalabileceği ve kaynakların verimli kullanılacağı üzerinde durdukları fakat her yöneticinin sadece bir soruna çözüm dile getirebildiği, getirdiği soruna çözüm yöntemini ise sadece birkaç kelimeyle açıklayabildiği, detay istendiğinde ise yetersiz oldukları, örneklendiremedikleri söylenebilir.

4.2.6 Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri

Tablo 17.

Seminerler öncesinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Liderlik	Örnek Olma	2	Liderlik	Karara Katma	2
	Karara Katma	1		Takdir	1
	Fiziksel Ortam	1			
	Ödüllendirme	1			
	Adalet	1			
Bilgisi Olmayan	-	4	Bilgisi Olmayan	-	1

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri Tablo 17’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Bilgisi olmayan” (f:4); “Liderlik” teması altında “Örnek Olma” (f:2), “Karara Katılım” (f:1), “Fiziksel Ortam (f:1), “Ödüllendirme (f:1), “Adalet” (f:1) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Bilgisi Olmayan” (f:1); “Liderlik” teması altında “Karara Katılım” (f:2) ve “Takdir” (f:1) yer almaktadır.

Öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri incelendiğinde 4 öğretmenin konuyla ilgili bilgisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu öğretmenler soruyu yanıtsız bırakmışlardır.

2 öğretmen kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için arkadaşlarına davranışlarıyla örnek olmaya çalıştığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Öncelikle kendi hal ve hareketlerime dikkat ederek örnek olmaya çalışırım (Ö:10).”;
“Arkadaşlarıma davranışlarımla örnek olmaya çalışırım (Ö:9).”

1 öğretmen *“Öğretmenler odasının rahat ve teknolojiye erişebilir bir ortam haline gelmesine, teknolojik aletlerin temininde yardımcı olmaya çalışırım (Ö:6).”* diyerek çalışma ortamını uygun hale getirerek arkadaşların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabileceğini belirtirken 1 öğretmen de *“Bana katkı koyan arkadaşlarımı ödüllendiririm (Ö:1)”* cümlesiyle ödüllendirdiğini belirtmiştir.

Çalışmaya katılan 1 öğretmen *“Herkes adil davranmaya çalışırım (Ö:2)”* cümlesiyle örgütsel adalete önem verdiğini, 1 öğretmen ise *“Grup içinde alacağımız kararlara aktif katılımın sağlanmasını desteklerim (Ö:8).”* cümlesiyle katılıma önem verdiğini ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşlerini incelediğimizde ise 2 okul yöneticisinin karara katılıma önem verdikleri tespit edilmiştir. Y:1 düşüncesini *“Düzenlenecek her türlü eğitsel ve sosyal faaliyetler birlikte planlanır, kararlar ortak alınır.”* Y:4 ise *“Amaçlar birlikte belirlenir, planlar birlikte yapılır ve planlanır.”* sözleriyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

1 okul yöneticisinin *“Okul sergisi, gezi, tiyatro gibi faaliyetler yaparız (Y:2)”* cümlesiyle konu ile ilgili bilgi sahibi olmadığını anlıyoruz; çünkü bu okul yöneticisi öğrenciler için düzenlenen faaliyetlerden söz etmiştir. 1 okul yöneticisinin ise *“Yapılan olumlu davranışları onaylarım (Y:3)”* ifadesiyle takdir etmeye önem verdiğini görmekteyiz.

Katılımcılardan elde ettiğimiz bu bulgulardan hareketle 4 öğretmenin konuya ilişkin bir fikrinin olmadığını, diğer öğretmenlerin ise çoğunlukla öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması konusunda tek bir fikre sahip oldukları bunun dışında başka bir şey ifade etmedikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerini incelediğimizde 1 okul yöneticisinin hiçbir fikri olmadığını, diğer 3 okul yöneticisinin ise sadece karara katılım ve takdir üzerine odaklandığı bunların dışında başka bir şey sayamadıkları görülmektedir. Bu bağlamda da hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için neler yapılabileceği konusunda pek fazla bilgilerinin olmadığı söylenebilir.

4.3 Son Değerlendirme Sonucu Elde Edilen Bulgular

4.3.1 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri

Tablo 18.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Yardımlaşma	İş Yükünü Azaltma	10	Yardımlaşma	İş Yükünü Azaltma	4
	Oryantasyon	4			
Vicdanlılık	Okula Vaktinde Gitme	9	Vicdanlılık	Sorumlulukları Eksiksiz Yerine Getirme	3
	Görevi Aksatmama	7		Kaynakları Etkili Kullanma	4
	Zamanı Etkili Kullanma	6			
Nezaket	Hatırlatmada Bulunma	8	Nezaket	Karara Katma	4
	Birbirine Danışma	8		Bilgi Verme	4
Sivil Erdem	Toplantılara Katılma	8	Sivil Erdem	Kişisel Gelişim	2
	Kişisel Gelişim	7			
Centilmenlik	Şikayet Etmeme	10	Centilmenlik	Şikayet Etmeme	4
	Sabretme	10		Dedikodu Yapmama	4
	Çatışmaları Engelleme	7			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili soruya vermiş oldukları yanıtlar Tablo 18’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri incelendiğinde “Yardımlaşma” temasının altında “İş Yükünü Azaltma” (f:10), “Oryantasyon” (f:4); “Vicdanlılık” temasının altında “Okula Vaktinde Gitme” (f:9), “Görevi Aksatmama” (f:7), “Zamanı Etkili Kullanma” (f:6); “Nezaket” temasının altında “Hatırlatmada Bulunma” (f:8), “Birbirine Danışma” (f:8); “Sivil Erdem” temasının altında “Toplantılara Katılma” (f:8), “Kişisel Gelişim” (f:7); “Centilmenlik” temasının altında ise “Şikayet Etmeme” (f:10), “Sabretme” (f:10), “Çatışmaları Engelleme” (f:7)nin yer aldığını görmekteyiz. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Yardımlaşma” temasının altında “İş Yükünü Azaltma” (f:4); “Vicdanlılık” temasının altında “Sorumlulukları Eksiksiz Yerine Getirme” (f:3), “Kaynakları Etkili Kullanma” (f:4); “Nezaket” temasının altında “Karara Katma” (f:4), “Bilgi Verme” (f:4); “Sivil Erdem” temasının altında “Kişisel Gelişim” (f:2) ve “Centilmenlik” temasının altında ise “Şikayet Etmeme” (f:4) ile “Dedikodu Yapmama” (f:4) yer almaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden “Yardımlaşma” teması altında “İş Yükünü Azaltma” ve “Oryantasyon”a vurgu yapanlar şu ifadelerle düşüncelerini ifade etmişlerdir: Ö:7 *“Diğer kişilere çalışmalarında yardımcı olmak. Okula yeni gelenlere oryantasyon sürecinde yardım etmek.”* Ö:5 *“İş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek, iş yükünü hafifletmek”* Ö:4 *“Birbirinin iş yükünü alarak birbirine yardımcı olmak.”* Ö:10 *“Yardımlaşma boyutunda zor durumda olan veya bir sorunla karşı karşıya kalan bir mesai arkadaşına yardım etmesi söz konusudur... Sınav sorularını zımbalayan bir arkadaşına yardım emesi, okula yeni gelene oryantasyon sürecinde yardımcı olmak...”*

“Vicdanlılık” teması altında “Okula Vaktinde Gitme”, “Görevi Aksatmama” ve “Zamanı Etkili Kullanma” diyen öğretmenlerden Ö:9 düşüncesini *“Kendi görevleri dışında ekstra davranışlarla vicdanlılık sergilemeleri, okula vaktinde gelmeleri.”* Ö:5 *“Sorumluluklarını eksiksiz yerine getirerek görevi aksatmamak”* Ö:6 *“Vicdanıyla sorumlulukları tam olarak yerine getirmek.”* Ö:10 ise *“...zamanı etkili bir şekilde kullanarak verimli olmak...”* sözleriyle ortaya koymuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının “nezaket” boyutu altında “Hatırlatmada Bulunma” ve “Birbirine Danışma” konularına değinen öğretmenlerden Ö:7 *“Çalışanların birbirlerine danışması, uyarması gibi nezaket davranışları göstermesi.”* Ö:5 *“...arkadaşlarına gerekli hatırlatmalarda bulunarak nezaket göstermek.”* Ö:4 *“Yapılan işlerde nezaket çerçevesinde birbirine danışma, birbirini uyarma.”* Ö:6 ise *“...arkadaşlarına bir etkinliği hatırlatma nezaket davranışına örnektir.”* diyerek düşüncelerini belirtmişlerdir.

“Sivil erdem” boyutu altında sıralayabileceğimiz “Toplantılara Katılma” ve “Kişisel Gelişim” davranışlarından söz eden öğretmenler ise düşüncelerini şu cümlelerle ifade etmişlerdir: Ö:7 *“Okulun etkinliklerine katılarak sivil erdem davranışı göstermeleri.”* Ö:5 *“...toplantılara kaçırmadan katılma, okulun çıkarlarını önemseme.”* Ö:4 *“Eğitime katılmak, kendini geliştirmek.”* Ö:10 *“Kendini geliştirip okulun gelişimine katkı koymak sivil erdem davranışına örnek verilebilir.”*

“Centilmenlik” teması altında “Şikayet Etmeme”, “Sabretme” ve “Çatışmaları Engelleme”ye değinen öğretmenlerden bazılarının düşünceleri ise şu şekildedir: Ö:9 *“Centilmenlik davranışı göstererek zorluklar karşısında şikayet etmeyip işlerine devam etmeleri.”* Ö:1 *“Şikayet etmeden işi gerçekleştirerek centilmenlik davranışında bulunmak.”* Ö:8 *“Yaşadığı sorunlara rağmen profesyonellik göstererek örgütü bırakmadan işine devam etmek, sabretmek, centilmence davranmak.”* Ö:2 *“Olumsuz etkileri olacak çatışmalara engel olmak.”*

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili düşüncelerini incelediğimizde çalışmaya katılan tüm okul yöneticileri yardımlaşmadan söz etmiştir. “Yardımlaşma” teması altında “İş Yükünü Azaltma”dan söz eden bazı okul yöneticilerinin düşünceleri şu şekildedir: Y:2 *“Hasta olan iş arkadaşının işlerini yapıp onun sorun yaşamamasını sağlamak.”* Y:3 *“Yardımlaşarak arkadaşımızın iş yükünün azalmasına yardımcı olmamız.”*

“Vicdanlılık” teması altında “Sorumlulukları Eksiksiz Yerine Getirme” ve “Kaynakları Etkili Kullanma” diyen okul yöneticilerinden Y:2 *“Sorumluluklarımızı doğru yapmamız, çok fazla çalışmamız vicdanlılığa bir örnek gösterilebilir.”* diyerek Y:1 ise *“...okulun kaynaklarını boş şeyler için kullanmamak bir vicdanlılık davranışdır.”* şeklinde düşüncesini ortaya koymuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında “nezaket”ten bahseden okul yöneticilerinden bazılarının ifadeleri ise şu şekildedir: Y:4 “*Öğretmenlere yapılacak etkinliklerle ilgili bilgi vermemiz, alacağımız kararlarda onlara da danışmamız, halini hatırını sormamız...*” Y:2 “*Nezakete örnek olarak okulda yapılacak etkinliklerde toplantı yapıp öğretmenin fikrinin alınması, onlara danışılması; bir şey yiyip içerken ikram etmek, ilgilendikleri konularda haber vermek sayılabilir.*”

Okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına örnek gösterdiği “sivil erdem” olarak nitelendirilen davranışlardan şu cümlelerle söz ettikleri görülmektedir: Y:3 “*...hizmet içi kurslara katılmak, kendini geliştirmek ve okulda bunlardan yararlanmak...*” Y:4 “*Kurslara katılıp kendini geliştirmek, bu kurslardan öğrendiklerini arkadaşlarıyla paylaşmak...*”

Çalışmaya katılan tüm okul yöneticilerinin “centilmenlik” teması altında “Şikayet Etmeme” ve “Dedikodu Yapmama” davranışına dikkat çektiği tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinden Y:2 “*Şikayet etmeme, dedikodu yapmama gibi davranışlar centilmenliğe girmektedir.*” diyerek Y:3 ise “*Dedikodu yapmamak, güzel işlere odaklanmak...*” cümlesiyle düşüncesini ifade etmiştir.

Elde edilen bulguları incelediğimizde çalışmaya katılan tüm öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak saydıkları davranışların yardımlaşma, centilmenlik ve nezaket davranışları olduğu görülmektedir. Yardımlaşma davranışı sergilendiği zaman çalışanların yükünün azalacağından ve başka işlere de vakit ayırabileceğinden, nezaket davranışlarıyla birtakım sorunların önceden önlenebileceğinden, centilmenlik davranışlarıyla da şikayetlerin ve işlevsiz çatışmaların azalabileceğinden örgütsel verimliliğin artabileceği söylenebilir. Yine hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarına dikkat çektiği de görülmektedir. Bu konuda farkındalıklarının olması çalışanların performansının artmasında ve örgütsel verimliliğe katkı sağlamasında önemli bir rol oynayabilir.

4.3.2 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili görüşleri

Tablo 19.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Örgütsel Adalet	Haksızlık Yapmama	7	Örgütsel Adalet	Haksızlık Yapmama	4
	Şeffaf Olma	4		Şeffaf Olma	4
Örgütsel Güven	Yalan Söylememe	6	Örgütsel Güven	Yalan Söylememe	3
	Sır Saklama	8		Sır Saklama	3
	Verilen Sözü Tutma	9		Söz Tutma	4
Karara Katılım	Söz Hakkı	3	Karara Katılım	Söz Hakkı	3
Örgüt Kültürü	Kutlamalar	4	Örgüt Kültürü	Kutlamalar	3
	Değerler	4		Değerler	3
	Hikayeler	2		Hikayeler	3
Kişilik Özellikleri	Kendine Saygı Duyma	5	Kişilik Özellikleri	Kendine Saygı Duyma	1
	Kendine Güvenme	5		Kendine Güvenme	1

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri Tablo 19’da gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri incelendiğinde “Örgütsel Adalet” teması altında “Haksızlık Yapmama” (f:7), “Şeffaf Olma” (f:4); “Örgütsel Güven” teması altında “Yalan Söylememe” (f:6), “Sır Saklama” (f:8), “Söz Tutma” (f:9); “Karara Katılım” temasının altında “Söz Hakkı” (f:3); “Örgüt Kültürü” temasının altında “Kutlamalar”(f:4), “Değerler” (f:4),

“Hikayeler (f:2); “Kişilik Özellikleri” temasının altında ise “Kendine Saygı Duyma”(f:5) ve “Kendine Güvenme” (f:5) yer almaktadır. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Örgütsel Adalet” teması altında “Haksızlık Yapmama” (f:4), “Şeffaf Olma” (f:4); “Örgütsel Güven” teması altında “Yalan Söylememe” (f:3), “Sır Saklama” (f:3), “Söz Tutma” (f:4); “Karara Katılım” temasının altında “Söz Hakkı” (f:3); “Örgüt Kültürü” temasının altında “Kutlamalar”(f:3), “Değerler” (f:3), “Hikayeler (f:3); “Kişilik özellikleri” temasının altında ise “Kendine Saygı Duyma”(f:1) ve “Kendine Güvenme” (f:1) yer almaktadır.

Çalışmaya katılan öğretmenlerden, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerle ilgili örgütsel güven teması altında “Yalan Söylememe”, “Sır Saklama” ve “Söz Tutma”yı vurgulayan öğretmen görüşleri şöyledir: Ö:3 *“Okuldaki herkesin sözünü tutması, sır saklayabilmesi, emeklerinin karşılığını alabilmesi güven duymasını sağlar ve bu öğretmenin davranışlarını olumlu etkiler.”* Ö:8 *“Örgütte yöneticilere ve iş arkadaşlarına duyduğunuz güven önemlidir. Bu sizin daha verimli işler yapmanızı sağlar. Sorumluluklarınızı açık bir biçimde bilerseniz, arkadaşlarınıza ve yöneticinize güvenirseniz daha çok emek harcarsınız.Yalan söylememe, sözünde durma önemli unsurlardır.”* Ö:2 ise *“Güven çok önemlidir. Çalışma şartlarının uygun olması, verilen sözlerin tutulması, insanların birbirlerinin arkasından konuşmaması sizin işteki performansınızı etkiler.”*

“Haksızlık Yapmama ve “Şeffaf Olma” konularında öğretmenlerin görüşlerine baktığımızda Ö:5 *“Okul içerisinde sergilenen adil davranışlar... Örneğin güzel bir müsamere sonucu görevli olan tek bir öğretmenin değil de tümünün takdir edilmesi, kimseye haksızlık yapılmaması...”* Ö:1 *“Yöneticilerin öğretmenlere, öğretmenlerin de birbirine adil davranması, haksızlık yapmaması örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkiler.”* Ö:7 ise *“Görevlerin adil verilmesi, herkese adil davranılması, ödüllerin ve cezaların adil olması, şeffaf davranılması önemlidir.”* diyerek örgütsel vatandaşlığa etki eden örgütsel adaletten söz etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışında “Karara Katılım”ın öneminden söz eden bazı öğretmenlerin görüşlerini incelediğimizde Ö:8 *“Karar katılım, söz hakkı önemlidir.”* Ö:7 *“Karara katılım örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler. Alınacak kararlarda herkese söz hakkı verilmelidir.”* diyerek görüşünü belirtmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etki ettiğini belirten öğretmenlerden bazıları da şu sözlerle düşüncelerini ifade etmişlerdir: Ö:10 *“Çalışanlar üzerinde güçlü bir etkisi olan örgüt kültürü, değerler normlar, hikayeler çalışanların örgütsel amaçlarla bütünleşmesini sağlar.”* Ö:9 *“Okuldaki değerlerin, normların benimsenmesi; kutlamalarla, anlatılan hikayelerle öğretmenlerin motive edilmesi örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkilidir.”*

Çalışmaya katılan öğretmenlerden bir kısmı ise kişilik özelliklerinden söz etmiştir. “Kişilik Özellikleri” teması altında “Kendine Saygı Duyma” ve “Kendine Güvenme” konularından söz eden bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir: Ö:6 *“Öğretmen kendine saygı duyarsa daha çok çaba harcar, saygısı düşükse kolayca kaçır ve çok çalışmak istemez.”* Ö:9 *“Kendine güvenen, olumlu düşüncelere sahip öğretmenler daha çok çalışacak, verim de artacaktır.”*

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerin neler olduğuna dair görüşleri alınan okul yöneticilerinden tümünün örgütsel adaletten ve örgütsel güvenden söz ettikleri tespit edilmiştir. Y:2 *“Adil şekilde işlerin dağıtılması, adil şekilde ödüllendirme veya cezalandırma, her şeyin adil, şeffaf olması...”* Y:1 *“Ders programlarını, etkinlikleri herkese eşit, adil verirken, haksızlık yapmazsak öğretmenler sorun çıkarmayacak ve daha çok çalışacaklardır.”* diyerek örgütsel adaletin öneminden bahsetmişlerdir. Y:2 *“Öğretmenlerin güvenini kazanmak önemlidir. Örneğin tutarlı olmak, özel bilgilerini saklı tutmak, kin tutmamak...”* diyerek, Y:3 ise *“Güven... Eğer öğretmenin çalışacağı güzel bir ortam yaratılırsa, ona değer verilirse, dürüst olunursa istenilen davranışları sergileyecektir.”* sözleriyle örgütsel güvenin önemini vurgulamışlardır.

Çalışmaya katılan 4 okul yöneticisinden 3’ü “Örgüt Kültürü”nün öneminden yine 4 öğretmenden 3’ü “Karara Katılım”dan bahsetmişlerdir. Y:2 *“Öğretmenlere yapılacak işlerde desteğin sağlandığı, sorumluluk verildiği, onların sosyal hayatlarına değer verildiği, birlik ve beraberliği korumak için etkinliklerin düzenlendiği örgütlerde öğretmenler de hevesle çalışacaktır.”* diyerek örgüt kültürünün; Y:1 *“Karar verirken öğretmenin de fikrini almak, ona söz hakkı vermek öğretmeni mutlu eder ve daha çok katkı koymak ister.”* sözleriyle Y:2 ise *“Kararlar alınırken öğretmenlere danışılması, onlara da sorulması gönüllü davranışlarda önemlidir.”* sözleriyle karara katılımın örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden

faktörler arasında olduğunu ifade etmişlerdir. 1 okul yöneticisi ise “...*kişilik özellikleri önemli. Kişinin kendine saygı duyması, kendine güvenmesi...* (Y:1).” diyerek kişilik özelliklerinden söz etmiştir.

Öğretmenlerin büyük bir kısmı örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında yöneticilere ve meslektaşlara duyulan güvenden ve örgütte hem çalışanların birbirlerine olan davranışlarında hem de yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranışlarda adil olunması gerektiğinden söz ettikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yarısı da kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlığa etki ettiğini vurgulamıştır. Örgütün değerlerinin, normlarının çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve alınacak olan kararlarda birbirlerine danışmanın önemi de vurgulanmıştır. Bu davranışların okullarda sergilenecek gönüllü davranışların artmasına neden olacağını söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin sadece 1 tanesi kişilik özelliklerinden söz ederken örgütsel güvenin, adaletin, karara katılımın ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında saydıkları görülmektedir. Bu da hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerle ilgili bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

4.3.3 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri

Tablo 20.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Verimsizlik	Kalitesizlik	4	Verimsizlik	Düşük Performans	4
	Düşük Performans	4		Çatışma	1
	Çatışma	2			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri Tablo 20’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşleri incelendiğinde “Verimsizlik” teması altında “Kalitesizlik” (f:4), “Düşük Performans” (f:4) ve “Çatışma” (f:2)nın yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise yine “Verimsizlik” teması altında “Düşük Performans” (f:4) ve “Çatışma” (f:1) yer almaktadır.

“Düşük Performans”, “Kalitesizlik” ve “Çatışma” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu cümlelerle ifade edilmiştir: Ö:5 “*Öğretmen takdir edilmezse motivasyonu düşer, adil iş dağılımının olmadığını görürse tükenmişlik yaşar, çalışmak istemez; güven sorunu yaşarsa takım çalışmalarında yer almaz, bunlar da kalitenin düşmesine neden olur.*” Ö:10 “*Geçmiş yıllarda birlikte çalıştığım okul müdürü o kadar kötü bir yöneticiydi ki okula mümkün olduğunca devamsızlık yapardım, derslere 7 dakika geç girip 5 dakika erken çıkardım. Bu da eğitimi olumsuz etkiler. Diğer öğretmen arkadaşlar sürekli çekişir, birbirinin*

kuyusunu kazardı. Bu da performansı düşürürdü.” Ö:7 “Sorunlar ve problemler çözüme kavuşturulmadığından, takım ruhu olmadığından performans düşer, verim düşer. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği durumlarda başarı düşer, istenilen başarı sağlanamaz.” Ö:4 “İsteksiz, mutsuz çalışanlar, gün geçsin para gelsin mantığı okulun istediği başarıyı yakalayamamasına neden olur. Okulda ciddi ve yıkıcı çatışmalar yaşanabilir.” Ö:8 “Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum içerisinde huzursuzluk olur. Bunu sonucunda çatışmalar yaşanabilir.” Ö:2 “İşe devamsızlık, sorumluluktan kaçma, iletişim kopuklukları çatışmalara neden olur.”

Okul yöneticilerinin tümü örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurumlarında verimsizlik olacağını belirtmişler, “Düşük Performans” ve “Çatışma”dan söz etmişlerdir: Y:4“Örgüte bağlılık ve inanç kalmadığı için performans düşer, örgüt yaşamını sürdüremez.” Y:2 “Bu davranışlar verimliliği yükseltir. Olmadığı takdirde performans düşer, okulun başarısı düşer, verimsizlik olur.” Y:4 “Örgüt içinde çatışmalara neden olur.” Y:2 “Çıkan çatışmaları engellemek için bir şey yapılmaz, çatışmaların olumsuz etkileri daha fazla hissedilir.”

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinden ve öğretmenlerden elde edilen bulgulardan hareketle kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda okulda huzursuzlukların olacağı, kurallara uyma konusunda sıkıntıların yaşanabileceği, gönüllü davranışların sergilenmeyeceği ve buna bağlı olarak örgütsel verimde düşüş yaşanacağı görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle de katılımcıların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği zaman kurumlarında yaşanabilecek olumsuzlukların farkında olduklarını söylemek mümkündür.

4.3.4 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri

Tablo 21.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Verim Artırıcı	İş Doyumu	6	Verim Artırıcı	İş Doyumu	4
	Performans	5			
	Aidiyet	4			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri Tablo 21’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Verim Artırıcı” temasının altında “İş Doyumu” (f:6), “Performans” (f:5) ve “Aidiyet Hissi” (f:4)nin yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise yine “Verim Artırıcı” teması altında “İş Doyumu” (f:4)nun olduğu tespit edilmiştir.

İş doyumunun artacağını düşünen öğretmenlerden Ö:8 “Söz konusu bu davranışların artırılması sonucunda bireyin iş doyumunu artacağından işine adanmışlığı da artacak ve mutlu olacak.” Ö:10 ise “Birey kendini işe yarar hissedecek, kendisine daha büyük bir yaşam amacı edinmiş olacak iş doyumunu artacak.” sözleriyle düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Performansta artış olacağını belirten öğretmenlerden bazılarının görüşleri ise şu şekildedir: Ö:2 “Performansı istenilen düzeyde olmayan birinin bu davranışlarla performansı artacak.” Ö:1 “Öğretmenin örgüte bağlılığı artacak, mutlu olup yüksek performans gösterecek.”

Araştırmaya katılan öğretmenlerden “Aidiyet Hissi” şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin bazılarının söylediklerini incelediğimizde Ö:3 “*Öğretmenlerin birbirleriyle ilişkileri samimi, içten olacağından kendilerini mutlu hissedecekler, değerli olduklarını düşünecekler, işe istekle gelecekler okul ortamını evi gibi görecekler.*” Ö:7 “*Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmeyen kurumlarda çalışanın aidiyet hissi düşebilir. Bu davranışlar sergilendikçe aidiyet hissi gelişir.*” şeklinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin tümü ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği zaman iş doyumunu yaşayacağını şu cümlelerle ortaya koymuşlardır: Y:3 “*Başarı elde eder, mutlu olur, iş doyumunu sağlar.*” Y:2 “*Yaptığı işlerden tatmin olacak. Hem kendi mutlu olacak hem de verimliliği artarak örgüte faydası sağlayacak.*”

Bulguları incelediğimizde okul yöneticilerinin tümünün öğretmenlerin ise çoğunun bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmenin iş doyumunu olumlu etkileyeceği üzerinde durdukları görülmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanın performansının yükseleceği ve daha çok çalışıp örgütsel verimliliğe katkı sağlayabileceği söylenebilir. Öğretmenlerin bir kısmı da öğretmenin kendisini okuluna ait hissedeceğini ve performansında bir artış yaşanacağını belirtmiştir. Bu bulgulardan hareketle hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının kişiye olan faydalarının farkında olduklarını söylemek mümkündür.

4.3.5 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri

Tablo 22.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Örgütsel Amaçların Gerçekleşmesi	Performansta Artış	6	Örgütsel Amaçların Gerçekleşmesi	Performansta Artış	3
	Çatışmadan Kaçınma	5		İşe Devam	2
	İşe Devam	4			
	Dedikodudan Kaçınma	3			

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşleri Tablo 22’de gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Örgütsel Amaçların Gerçekleşmesi” teması altında “Performansta Artış” (f:6), “Çatışmalardan Kaçınma” (f:5), “İşe Devam (f:4), “Dedikodudan Kaçınma” (f:3)nın yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Örgütsel Amaçların Gerçekleşmesi” temasının altında “Performansta Artış” (f:3) ve “İşe Devam” (f:2) yer almaktadır

Öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında hangi sorunların çözüme kavuşturulabileceğiyle ilgili görüşlerini incelediğimizde 6 öğretmenin performansta artış olacağı üzerinde durduğu görülmektedir. Bu konuda görüş belirten bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir: Ö:7 “Performans artar ve buna bağlı olarak başarı da artar.” Ö:2

“Performans artar.” Ö:5 “Öğretmenlerin performansı sonucunda öğrenciler daha çok şey öğrenecek, verimli olunacak.”

İşlevsel olmayan çatışmaların da azalacağına vurgu yapıldığı bulgularda görülmektedir. Bu konuda Ö:8 *“Özellikle çatışma durumlarının azalacağını düşünmekteyim. Olumlu bir iletişim ortamı sonucunda pozitif bir okul ikliminin oluşacağını düşünmekteyim.”* Ö:7 *“Bireylerle yöneticiler arasındaki çatışmayı engeller.”* Ö:2 ise *“Çatışmaların çözülmesi kolaylaşacak.”* diyerek düşüncesini ifade etmiştir.

Çalışmaya katılan 10 öğretmenden 4’ü ise öğretmenlerin işe olan devamlarındaki sorunların ortadan kalkacağını belirtmiştir. Ö:2 *“İşe gelmek, devamı sağlamak için can atan iş görenler oluşur.”* Ö:1 *“Devam artar, öğretmenlerin okula gidiş gelişleri daha düzenli olur.”*

Dedikodunun azalacağını belirten Ö:3 *“Öğretmenler arasındaki dedikodu azalacak, eğitim odaklı sohbetlere yönelecekler.”* Ö:6 ise *“Dedikodunun azalacağı inancındayım. Öğretmenler, okulun gelişimi için çalışma isteği içinde olacaklarından dedikodu gibi zaman kaybettirici şeylerle uğraşmayacaklar.”* diyerek düşüncesini ortaya koymuştur.

4 okul yöneticisinden 3’ü performansın artacağına olan inancını belirtmiştir. Y:1 *“Okul içindeki ve dışındaki faaliyetlerin yapılmasında yüksek performans sergilenir, verimlilik artar, etkinliklerin artması gibi pozitif gelişmeler olur.”* Y:4 ise *“Görev tanımlarının dışında kalan işlerin yapılmasında gönüllü katkı koymalarını sağlayacaktır. Örneğin yılsonunda gerçekleştirilen yıllık çıkarma çalışmasında gönüllü olmaları gibi... Performansı olumlu etkileyecektir.”* diyerek düşüncelerini ifade etmişlerdir. 2 okul yöneticisinin işe devam konusunda yaşanan sıkıntıların da azalacağını belirttiği tespit edilmiştir. Y:2 bu konudaki düşüncesini *“Öğretmenlerin devamsızlıklarında azalma olacak, vaktinde gelip vaktinde okuldan ayrılacaklar.”* sözleriyle ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında sergilenen performansın buna bağlı olarak da örgütsel verimliliğin artacağı, işe devam konusunda yaşanan sıkıntıların ise son bulacağı noktasında aynı fikirde oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenler ayrıca okuldaki dedikoduların son bulacağı ve işlevsel olmayan

çatışmaların yaşanma olasılığının düşeceğini belirtmişlerdir. Bu bulgulardan yola çıkarak hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin ne kadar önemli olduğu bilgisine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

4.3.6 Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri

Tablo 23.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	f	Tema	Kod	f
Örgütsel Adalet	Adil Davranma	5	Örgütsel Adalet	Adil Davranma	4
Örgütsel Güven	Sır Saklama	4	Örgütsel Güven	Sır Saklama	3
	Verilen Sözü Tutma	4		Verilen Sözü Tutma	3
	Dedikodu Yapmama	3		Dedikodu Yapmama	3
Karara Katma	Söz Hakkı	5	Karara Katma	Söz Hakkı	4
Yardımlaşma	Oryantasyon	4	Etkili İletişim	Empati	4

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri Tablo 23'te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Örgütsel Adalet” teması altına “Adil Davranma” (f:5); “Örgütsel Güven” teması altında “Sır Saklama” (f:4), “Verilen Sözü Tutma” (f:4), “Dedikodu Yapmama” (f:3); “Karara Katılım” teması altında “Söz Hakkı” (f:5), “Yardımlaşma” teması altında ise “Oryantasyon” (f:4)un yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin

görüşleri incelendiğinde ise “Örgütsel Adalet” teması altına “Adil Davranma” (f:4); “Örgütsel Güven” teması altında “Sır Saklama” (f:3), “Verilen Sözü Tutma” (f:3), “Dedikodu Yapmama” (f:3); “Karara Katılım” teması altında “Söz Hakkı” (f:4), “Etkili İletişim” teması altında ise “Empati” (f:4)nin yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşleri incelendiğinde 5 öğretmenin birbirleriyle olan ilişkilerinde adalete önem verdiği tespit edilmiştir. Ö:2 *“Herkes adil davranmaya çalışırım.”* Ö:4 *“Adaletli davranırım.”* Ö:9 ise *“Bir etkinliğin sorumluluğu bana verildiğinde arkadaşlar arasında görev paylaşımı yaparken adil davranmaya çalışırım. Adil davrandıkça arkadaşlarıma bana daha çok güven duyduğunu ve sorun çıkarmayıp daha fazla çalıştıklarını gördüm.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Bulgulara bakıldığında 4 öğretmenin, çalışma arkadaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığını artırmak için güven yaratmaya çalıştığı görülmektedir. Ö:4 *“Güven yaratmak için, iş yerinin güvenilen bir yer olmasına çalışırım. Sır saklamaya, dedikodu yapmamaya özen gösteririm ve dedikodu yapacak olana da müsaade etmem.”* Ö:6 *“Verdiğim sözleri yerine getirerek, sır tutarak, benimle konuşulanları başkasına söylemeyerek güven yaratmaya çalışırım.”*

Birlikte yaptıkları işlerde birbirlerinin görüşlerine başvurduklarını, karar alacakları zaman tüm grubun karar alma sürecine dahil edildiğini belirten 5 öğretmenden bazılarının görüşleri ise şu cümlelerle ortaya konulmuştur: Ö:7 *“Yaratıcılıklarını ortaya koymaları için elimde imkan varsa fikirlerine başvururum, başarılı olmaları için arkadaşlarıma desteklerim.”* Ö:2 *“Onlarla birlikte projeler geliştirmeye çalışırım.Konu ile ilgili olanlara söz hakkı veririm”* Ö:3 *“Karar alınması gereken noktalarda öğretmenlerin fikirlerini alır ve bunları uygularım.”*

10 öğretmenden 4’ü ise öğretmen arkadaşlarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için yardımlaşmalarını özellikle okula yeni gelen öğretmenlere oryantasyon süreçlerinde yardımcı olmaya çalıştıklarını ifade ettiler: Ö:5 *“İş arkadaşlarıma sürekli yardımcı olmaya çalışırım. Okulumuzda göreve yeni başlayan biri varsa uyum sürecinde onu desteklerim.”* Ö:2 *“Arkadaşlarıma günlük problemlerine yardımcı olmaya çalışırım.Yeni gelen arkadaşlara oryantasyon sürecinde yardımcı olurum.”*

Okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimizde 4 okul yöneticisinin 4'ü de adalet, karara katılım ve etkili iletişim üzerinde durmuşlardır. Y:2 *“Özellikle adaletin önemini bir kez daha anladım. Vereceğim görevlerde, yaptığım programlarda adil davranır böylece hem benim için rahat eder hem de sorun yaşanmaz, öğretmen mutlu olup daha çok çalışır.”* Y:3 *“İşleri dağıtırken herkese adil davranırım. Herkese karşı adil olmaya çalışırım.”* diyerek adil davranışlar sergilemenin; Y:1 *“Karar alacağımızda öğretmenlerin de katılımını sağlar, onların da söz sahibi olmasına imkan veririm. Özellikle onları ilgilendiren kararlarda...”* Y:2 *“Öğretmenlerin gönüllülüğünü artırmak için yapacağımız etkinliklerle ilgili onların görüşlerini almaya önem veririm. Mutlu olduklarından daha çok çalışırlar, okul idaresine de yardımcı olurlar.”* sözleriyle alınacak kararlarda öğretmenleri de bu sürece katmanın; Y:3 *“Empati kurarak, eleştirmeyerek, emretmeyip rica ederek etkili bir iletişim kurup öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaya çalışırım.”* Y:2 *“İyi bir iletişimle öğretmenler motive edilip daha çok çalışmaları sağlanabilir. Ben iyi iletişim kurarak, onları anladığımı hissettirmeye, rica ederek görevleri vermeye, yapılan güzel işleri takdir etmeye, çok fazla eleştirmemeye dikkat ederim.”* sözleriyle etkili iletişimin önemini vurgulamışlardır.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri de okullarında örgütsel güveni sağlamaya özen gösterdiklerini belirtmiştir: Y:2 *“Dürüst olduğumu anlamaları için verdiğim sözleri hemen yerine getiririm. Okulun eksiklerini gidererek öğretmenlerin memnun olmasını sağlarım. Daha önce de yaptığım bazı şeylerin aslında önemli olduğunu burada anladığımdan bunlara daha çok özen göstermeye, anında yerine getirmeye başladım.”* Y:4 *“Okul idaresine güvenmelerini sağlamak için herkese aynı uygulamayı yaparım, tutarlı davranırım.dedikodudan uzak dururum.”*

Okul yöneticilerinin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşlerini incelediğimizde örgütün tüm üyelerine adil davranmaya çalıştıklarını, herhangi bir konuda karar alınacağına üyeleri de karar alma sürecine kattıklarını, etkili iletişime önem verdiklerini ve verdikleri sözü tutarak, tutarlı davranışlar sergileyerek, dedikodu yapmayarak yöneticiye duyulan güveni artırmaya çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Bu bulgular da bize okul yöneticilerinin, örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklıklarını artırabilmek için gerekli bilgilere sahip olduklarını göstermektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin de arkadaş ilişkilerinde adaletle önem verdikleri, kendilerine güven

duyulması için verdikleri sözleri tutmaya, ilişkilerde tutarlı olmaya ve sır saklamaya dikkat ettikleri, birlikte yaptıkları çalışmalarda tüm takımın alınacak kararlar ile ilgili düşüncelerine başvurdıkları, birbirlerine yardım etme konusunda hassas oldukları tespit edilmiştir. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerle ilgili bilgiye sahip olup iş hayatlarında da bu davranışlara daha fazla dikkat etmeye özen gösterdiklerini söylemek mümkündür.

4.3.7 Seminerler sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri

Tablo 24.

Seminerler sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri

Öğretmen			Okul Yöneticisi		
Tema	Kod	F	Tema	Kod	f
Yararlı	Motivasyon Artırıcı	5	Yararlı	Motivasyon Artırıcı	3
	Bilgi Tazeleyici	8		Bilgi Tazeleyici	4
	Geliştirici	8		Geliştirici	4
	Farkındalık Yaratıcı	10		Farkındalık Yaratıcı	4

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin seminerler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri Tablo 24'te gösterilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri incelendiğinde “Yararlı” temasının altında “Motivasyon Artırıcı” (f:5), “Bilgi Tazeleyici” (f:8), “Geliştirici” (f:8), “Farkındalık Yaratıcı” (f:10) şeklinde ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Bu konuda okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ise “Yararlı” temasının altında “Motivasyon Artırıcı” (f:3), “Bilgi Tazeleyici” (f:4), “Geliştirici” (f:4), “Farkındalık Yaratıcı” (f:4) şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Çalışmaya katılan 10 öğretmenden 10'u da örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Bazı öğretmen görüşleri şu şekildedir: Ö:7 “Evet; çünkü ÖVD sergileme sıklığı arttığı zaman örgütte motivasyon artacak, aidiyet hissi gelişecek ve buna bağlı olarak başarı artacaktır.” Ö:2 “Yararlı olduğunu düşünüyorum. Özellikle beni etkilemesiyle, benim aracılığım ile kurumuma faydalı olacaktır. Benim örgütsel vatandaşlık konusunda var olan bilgilerimi tazelemiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda daha önce duymadığım hem pratik hem kuramsal birçok bilgi edindim. Uygulamada da yardımcı olmaktadır.” Ö:8 “İlgili seminer dizisinin sonucunda bilgilerim tazelenmiş ve üzerine yeni bilgiler eklenmiştir. Meslek yaşamımda daha bilinçli olmamı ve söz konusu bu davranışları hayatımın bir parçası yaparak iş kalitesini artırabileceğimi düşünmekteyim.” Ö:5 “Evet, yararlı olduğunu düşünüyorum. Günlük iş hayatımızda uygulayıp daha huzurlu ve daha iş birliği içerisinde çalışılabilecek bir iş ortamı yaratmakta faydalı olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda farkındalık yaratıcı ve kişinin gelişmesine destek verici.” Ö:9 “Yararlı olmuştur. Küçük gibi görülen bazı davranışları okulda uyguladığım zaman olumlu sonuçlarla karşılaştığımı fark ettim. Geçen hafta bir arkadaşımın yerine derse girdim. Okula geldiğinde ben bunu konu etmeyip kendisine bahsetmediğimden sanırım mutlu oldu ki yaptığım bir işte hemen yanıma gelip bana yardımcı olmaya çalıştı.”

Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin de tümünün örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydalı olduğunu belirttiği tespit edilmiştir. Okul yöneticileri şu cümlelerle düşüncelerini ifade etmişlerdir: Y:4 “Evet. Bu tür hizmet içi eğitim kursları davranışlarımızın farkında olmamıza yarıyor, farkındalığımızı artırdıkça hata yapma olasılığımızı azaltıyor. Bu da kurumumuzun amacını gerçekleştirmesine, çalışanların mutlu olmasına yardım eder, örgüte bağlılığın, yöneticiye inanç ve güvenin artmasını sağlar...” Y:1 “Evet, faydalı olduğunu düşünüyorum. Her öğrenilen yeni bilgi, motivasyonu artırır, konularla ilgili yenilikleri öğrenmek bizim de yenilenmemizi sağlar. Bu seminerlerde öğrendiklerimizi denememiz, uygulamamız, çevremizdekilerle paylaşmamız örgütsel vatandaşlığı teşvik eder.” Y:3 “Yararlı olduğunu düşünüyorum. Daha bilinçli olup sorunları çözmemde, iletişim kurmamda yararlı olduğunu ve olacağını düşünüyorum.” Y:2 “Evet, yararlı buldum. Bu seminerlerle bildiğim ama çok önemli

görmediğim bazı hususların öğretmenlerin davranışlarını çok fazla etkileyebileceğini ve okul için daha çok ve istekle çalışabileceklerinin farkına vardım. Bilgilerin bir düzen içinde sunulması, sürekli gerçek olaylarla anlatımların zenginleştirilmesi aklımda konuların daha iyi kalmasını ve gerçeğe ilişkilendirmemi sağladı.”

Seminerler sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin tümünün örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin kendileri için yararlı olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenler ve okul yöneticileri seminerlerde öğrendikleri bilgileri okulda uygulamaya başladıklarını, küçük gibi görünen bazı davranışların meslektaşlarının üzerinde olumlu etki yarattığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Seminerlerde var olan bilgilerini tazeleme ve yeni bilgiler edinerek örgütsel verimliliğe katkı sağlayabileceklerini vurgulayıp huzurlu bir iş ortamı yaratılmasında bu bilgilerin faydalı olduğunu ifade etmişlerdir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri incelendiğinde hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını sayabildikleri ve bu davranışları tanımlayarak örneklendirebildikleri tespit edilmiştir.

Çelik (2007) yapmış olduğu çalışmada çalışanların, yoğun olduğu durumlarda birbirlerine yardım etmelerinin ortaya çıkması muhtemel sorunları önleyebileceğini belirtirken Çerik (2008) de vicdanlılık davranışının sergilendiği örgütlerde denetime ihtiyaç duyulmayacağını dile getirmiştir.

Yöneticilerin, vakitlerinin büyük kısmını denetime ayırmalarının yerine başka işlere de vakit ayırmaları örgütün verimliliğine katkı sağlayacaktır. Ortaya çıkabilecek birtakım problemler örgütteki çalışanların nezaket davranışlarını sergilemeleriyle önlenebileceği gibi, etkili zaman yönetimine de yardımcı olabilmektedir (Akbaş, 2011). Yine centilmenlik davranışıyla Podsakoff ve diğerleri (2000)'nin de belirttiği gibi çalışanların tartışmalara veya işlevsiz çatışmalara sebep olabilecek davranışlardan kaçınmaları örgütün etkili olmasını sağlayacaktır. Çalışmaya katılan katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında bilgi sahibi olması ve bu davranışlara dikkat edip okuldaki diğer çalışanlarda farkındalık yaratması örgütsel verimliliğe katkı sağlaması açısından önemli bir rol oynayabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında okul yöneticileri ve öğretmenler örgütsel adaleti, örgütsel güveni, karara katılımı, örgüt kültürünü ve kişilik özelliklerini sıralamışlar ve örneklerle bu faktörlerin önemini vurgulamışlardır.

Gürbüz (2007) bulunduğu örgütte adaletin olmadığı düşüncesinde olan çalışanların biçimsel görev tanımlarının dışında davranmaktan kaçınırken adaletin olduğu düşüncesinde olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerini belirtmiştir. Büyükdere ve Solmuş (2007) çalışmasında, örgütsel

güven algısının düşük olduğu durumlarda örgütte dedikoduların olabileceğini, çalışanların sorumluluk almak istemeyeceklerini, örgütsel bağlılıkta ve iş doyumunda düşüş olabileceğini ve mutsuzlukların yaşanabileceğini belirtmiştir. Örgütle ilgili alınacak kararlara örgüt üyelerinin katılması onların adalet ve güven algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların algıları da sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili olacaktır (Bogler ve Somech, 2005).

Örgütün yaşamına şekil veren önemli unsurlardan biri de örgüt kültürüdür. Çevik (2016) çalışmasında okulların güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmasının örgütsel güvenin oluşmasında, örgütsel bağlılığın, örgütle özdeşleşmenin sağlanmasında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde önemli olduğunu vurgulamıştır. Oplatka (2009) da ilkokul ve ortaokul öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmanın bulgularına dayanarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin okul iklimini ve okulun imajını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Somech ve Ron (2007) İsrail'deki ilköğretim kurumlarında çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerle yaptığı çalışmada çalışanların kişisel özelliklerinin ve örgütün sahip olduğu özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ele almış ve kişisel özelliklerin, kişilerin örgütsel adalet ve yönetim desteğiyle ilgili algılarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Sinirli, stresli, gergin ve karamsar özelliklere sahip bireylerin kurumları için özveride bulunma isteğinin düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzlukların olacağıyla ilgili görüşlerini ele aldığımızda örgütte verimin düşeceğine ve işlevi olmayan çatışmaların ortaya çıkacağına yoğunlaştıklarını görmekteyiz.

Yılmaz (2016) Çalışmasında çatışma yönetimiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmanın örgütteki çatışmaların yönetimini olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume (2009) yatıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde verimin arttığı ve hizmet kalitesinde artış olup memnuniyet yarattığını

tespit etmişlerdir. Dalgın (2015) de çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışının hem çalışanların hem de yöneticilerin verimliliğinin artış göstermesinde etkili olduğunu ortaya koyarken bu davranışların bireyin daha yüksek performans sergilemesinde oldukça etkili olduğunu belirtmiştir.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurumlarında bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili görüşleri incelendiğinde iş doyumu, performans ve aidiyet hissinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Yılmaz (2012) özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışıyla iş doyumu arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilmek için iş doyumu sağlayabilecekleri bir ortam yaratmaları gerekliliği üzerinde durmuştur. Tedmem (2014) de iş doyumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması da örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini olumlu etkileyecektir. Dede (2017) ise çalışmasında, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmamalarının onların işlerine devam etmekten kaçınmadıklarını, kendilerini örgütlerine ait hissettiklerini gösterdiğini belirtmiştir. Bu sonuçlardan hareketle de gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının kişiye olan faydalarının farkında olmaları örgütün verimli ve etkili olmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenler kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının çalışanların görevlerine vaktine geleceğine, dedikoduları azaltacağına, işlevsel olmayan çatışmaların önüne geçilebileceğine ve verimliliğin artacağına vurgu yapmışlardır. Sezgin (2005) yapmış olduğu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının, çalışanların vaktinde görevlerinin başında olmasını, vakti verimli bir şekilde kullanmalarını, devamsızlık yapmamalarını sağladığını belirtmiştir. Burns ve Carpenter (2008) de örgütsel vatandaşlık davranışı kazanan çalışanların dedikodu yapmaktan kaçınacaklarını, okulu olumsuz etkileyecek davranışlardan uzak durduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışmalardan hareketle öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık

davranışı sergilemenin ne denli önemli olduğu konusunda bilgi sahibi olmalarının önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Seminerler sonrasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için neler yaptığıyla ilgili görüşlerini ele aldığımızda adil davranışlar sergilemeye özen gösterdikleri, karar alırken ilgililere danıştıklarını ve sürece dahil ettikleri, güven ortamı yaratmaya özen gösterdikleri, etkili iletişim kurarak sorunları aşmaya çalıştıkları ve yardımlaşmaya daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Polat ve Celep (2008), öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını araştırdıkları çalışmalarında, öğretmenlerin söz konusu bu üç davranışın ve alt boyutlarının birbirleriyle olumlu ilişkili olduğunu saptamışlar, okul yöneticilerine söz konusu kavramlarla ilgili bilgilendirmelerin yapılması, bu kavramların öneminin vurgulanması gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Avcı (2015) yaptığı çalışmada okulun tüm üyelerinin fikirlerine ve önerilerine önem vermenin, üyeleri karara sürecine dahil etmenin eğitim-öğretim etkinliklerinin kalitesini artırmada büyük bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Haman (2016) ise çalışmasında örgütün iletişim kanallarının açık olmasına önem verdiği oranda çalışanların arzulanan davranışları sergilemesinin ve uyumlu bir biçimde çalışmalarının mümkün olacağını ifade etmiştir. Örgütteki iletişim ağının sağlıklı olması belirlenen hedeflere erişebilmek için iş birliğinin yapılmasına, ekstra rol davranışlarının sergilenmesine ve verimliliğin artmasına yardımcı olur.

Çalışmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin tümü, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen bu seminerlerin faydalı olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Avcı (2015) yapmış olduğu çalışmada örgütlerin başarılı olmasında örgütsel vatandaşlık davranışının önemine değinmiş, kaliteli eğitim kurumları yaratabilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarının okullarda teşvik edilmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Yine bu çalışmada bir kurumun başarıyı yakalayabilmesi için kurumdaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla bu davranışların sergilendiği takdirde ne gibi sonuçları olacağıyla ilgili bilgilendirilmelerinin gerekliliği vurgulanmıştır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulguların yorumlanması sonucu elde edilen sonuçlara ve bu sonuçların doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1 Sonuç

6.1.1 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları kapsamında (*yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem*) kurumlarında sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri

Öğretmenlerin çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan yardımlaşma davranışı konusunda yetersiz oldukları düşüncesinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle birbirleriyle yakın olan kişilerin birbirlerinin yardımına koştuğu, yardımlaşmada sosyal ilişkilerinin büyük rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Vicdanlılık boyutuyla ilgili olarak okulda bir denetim olmadığı durumda öğretmenlerin nasıl davranışlar sergileyeceklerine ilişkin görüşlerinden hareketle öğretmenlerin böyle bir durumda görev yerlerinde zamanında olmayacakları, düzenlenen etkinliklere gönüllü olarak katkı koymaktan kaçınacakları, kurallara uyma konusunda sıkıntıların ortaya çıkacağı şeklinde olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Okulda bir sorun yaşandığında çok fazla şikayetçi olunduğu hatta zaman zaman bunun öğretmenlerin dışındaki kişilere de yansıtıldığı, gerginliklerin olduğu ifade edilmiştir. Bu davranışlardan hareketle de öğretmenlerin sorunlar karşısında centilmence davranışlarda bulunmaktan kaçındıklarını ve olumsuzlukları hoş görmediklerini söylemek mümkündür. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okulun gelişimine katkı koymak için gönüllü davranışlarda bulunmaktan kaçındıkları düşüncesinde oldukları, sivil erdem davranışını sergilemekten kaçındıkları, özellikle eski öğretmenlerin yeni öğretmenlere göre okulları için daha çok özveride bulunduğu dair görüşler ortaya koydukları görülmektedir.

6.1.2 İlköğretim okullarda öğretmenler tarafından sergilenen gönüllü çabaların artırılmasının yollarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri

Öğretmenler okullarda sergilenen gönüllü çabaların artırılmasına ilişkin farkındalık yaratılmasının önemini vurgulamışlardır. Ayrıca ders yüklerinin azaltılması, kendilerine yapacakları etkinliklerle ilgili maddi ve manevi destek olunması, alt yapı gibi sorunların giderilmesi ve uygun bir çalışma ortamı yaratılması halinde bulundukları kurumun gelişimi için daha fazla gönüllü katkı koyacakları üzerinde durdukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticileri ise öğretmenlerin, okullarının verimini ve etkililiğini artırmak için gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmelerinin önemine değinip bu konuda farkındalık yaratılmasının önemli olduğuna vurgu yaparken liderliğin de rolüne değinip ödüllendirmenin ve ikna gücünün motive ettiğine olan inançlarını ortaya koymuşlardır.

6.1.3 İlköğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin ÖVD'nin hangi davranışları içerdiğiyle ilgili görüşleri

Ön değerlendirme formunda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranışlardan haberdar olmadıkları az sayıda öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan yardımlaşmadan söz ettiği tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen davranışlara değinmediği görülmüştür. Seminerler sonucunda yapılan değerlendirmede ise çalışmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen davranışları örneklendirerek sayabildikleri, bu konuda hem öğretmenlerde hem de okul yöneticilerinde farkındalık yaratıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.4 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'ye etki eden faktörler hakkındaki görüşleri

Düzenlenen seminerler öncesinde öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlere ilişkin görüşlerini incelediğimizde çoğunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışına örgüt üyelerinin kişisel özelliklerinin etki ettiği düşüncesinde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bir kısmının örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan faktörlerle ilgili çok az bilgiye sahip oldukları bazılarının ise hiçbir bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Çalışmaya katılan okul yöneticilerinin yarısının ise konuya ilişkin bir fikre sahip olmadıkları konuya ilişkin bilgiye sahip olduğunu düşünen okul yöneticilerinin ise örgütsel vatandaşlığa etki eden birçok faktörden yalnızca bir tanesini sayabildiği görülmüştür. Bu tespit ise okul yöneticilerinin de örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden haberdar olmadıklarını ortaya koymaktadır. Seminerler sonucunda ise öğretmenlerin büyük bir kısmı örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında yöneticilere ve meslektaşlara duyulan güvenden ve örgütte hem çalışanların birbirlerine olan davranışlarında hem de yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği davranışlarda adil olunması gerektiğinden bahsettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yarısı da kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlığa etki ettiğini vurgulamıştır. Örgütün değerlerinin, normlarının çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve alınacak olan kararlarda birbirlerine danışmanın önemi de vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin ise örgütsel güveni, adaleti, karara katılımı ve örgüt kültürünü örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında sayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.5 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD'nin bireye ve örgüte sağladığı faydalar ile ilgili görüşleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzluklar yaşanacağıyla ilgili bilgisi olmayan öğretmenlerin sayısının seminerler öncesinde fazla olduğu tespit edilmiştir. Az sayıda öğretmenin, kurumlarında çatışmaların yaşanabileceğiyle ve örgütsel amaçların gerçekleşemeyeceğiyle ilgili görüş belirttikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin ise öğretmenlere oranla oluşabilecek olumsuzlukların daha fazla farkında oldukları tespit edilmiş; ancak okul yöneticilerinin konuyu genel olarak ele aldıkları, okullarından örnekler vererek açıklayamadıkları görülmüştür. Seminerler sonucunda ise hem okul yöneticilerinin hem öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmediği durumlarda okulda huzursuzlukların olacağını, kurallara uyma konusunda sıkıntıların yaşanabileceğini, gönüllü davranışların sergilenmeyeceğini ve buna bağlı olarak örgütsel verimde düşüş yaşanacağını vurguladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Düzenlenen seminerlerden önce okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene ne gibi faydalar sağlayacağıyla ilgili bilgi vermek yerine örgüte sağlayacağı faydalar üzerine odaklandıkları görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılmasının bireyin kurumuna kendini ait hissetmesi, iş tatmini yaşaması, motivasyonunun artması gibi sonuçlarının az sayıda katılımcı tarafından bilindiği görülmektedir. Seminerler sonucunda ise okul yöneticilerinin tümünün öğretmenlerin ise çoğunun, görev yaptıkları okulda bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasının o öğretmene sağlayacağı faydalar konusunda bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Ön değerlendirme formundan elde edilen verileri incelediğimizde az sayıda öğretmenin, görev yaptıkları okulda örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okullarında verimliliğin artacağına değindiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerini incelediğimizde ise örgütteki bireylerin uyum içinde çalışacakları, çatışmaların azalabileceği ve kaynakların verimli kullanılacağı üzerinde durdukları fakat her yöneticinin sadece bir soruna çözüm dile getirebildiği tespit edilmiştir. Seminerler sonucunda uygulanan son değerlendirme formunda ise okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okullarında örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda verimin artacağı, devamsızlıkların azalacağı noktasında aynı görüşü paylaştıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenler okuldaki dedikoduların son bulacağı ve işlevsel olmayan çatışmaların yaşanma olasılığının düşeceğini ortaya koymuşlardır. Veriler, seminerler sonucunda hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin ne kadar önemli olduğu bilgisine sahip oldukları sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır.

6.1.6 İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okullarında sergilenen ÖVD'yi artırmak için neler yaptıklarıyla ilgili görüşleri

Öğretmenlerin, seminerler öncesinde örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için okullarında neler yaptığıyla ilgili çok fazla bir fikre sahip olmadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin ise ya konu ile ilgili hiçbir fikri olmadıkları ya da sadece karara katılım ve takdir üzerine odaklanıp bunların dışında başka bir şey sayamadıkları tespit edilmiştir. Seminerler sonucunda ise okul yöneticilerinin

örgütsel adalete, karara katılıma, etkili iletişime ve yöneticiye duyulan güveni artırmaya önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin de arkadaş ilişkilerinde adalete, kendilerine duyulan güveni artırmak için verdikleri sözleri tutmaya, ilişkilerde tutarlı olmaya ve sır saklamaya dikkat ettikleri, birlikte yaptıkları çalışmalarda tüm takımın alınacak kararlar ile ilgili düşüncelerine başvurdukları, birbirlerine yardım etme konusunda hassas oldukları tespit edilmiştir. Bu tespitlerden hareketle hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerle ilgili bilgiye sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

6.1.7 Eylem araştırması süreci sonunda ilköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin ÖVD konusunda düzenlenen seminerlerin faydasına ilişkin görüşleri

Seminerler sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda düzenlenen seminerlerin yararlı olduğunu belirtmişlerdir. Hem öğretmenler hem de okul yöneticileri, seminerlerde öğrendikleri bilgileri okulda uygulamaya başladıklarını, küçük gibi görünen bazı davranışların meslektaşlarının üzerinde olumlu etki yarattığını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Seminerlerde var olan bilgilerini tazeleyip yeni bilgiler edindiklerini bunun sonucunda da örgütsel verimliliğe katkı sağlayabileceklerini gördüklerini, huzurlu bir iş ortamı yaratılmasında bu bilgileri faydalı bulduklarını vurgulamışlardır.

Podsakoff ve diğerleri (2000) alanyazını incelediklerinde örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili ortak bir noktada toplanılmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarken otuz boyut olduğunu tespit edip benzer olanları elemişler ve yedi boyut üzerinde uzlaşmışlardır. Organ tarafından ortaya konulan beş boyutun ise çalışmalarda en çok kullanılan boyutlar olduğu belirlenmiştir (Geçkil, 2013). Bu çalışmada, araştırmacıların ortaya koyduğu boyutlar incelendiğinde sosyal sorumluluk boyutunun olmadığı tespit edilmiştir.

6.2 Öneriler

6.2.1 Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler:

1. Okulun etkinliklerine ve başarısına büyük bir katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışının öneminin tüm okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından kavranması için Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından organize edilen hizmet içi eğitim programlarının gözden geçirilmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması ve hem öğretmenlerde hem de okul yöneticilerinde, düzenlenecek kurslarla örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında farkındalık yaratılması önerilebilir.
2. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerle ilgili okul yöneticilerine ve öğretmenlere uzmanlar tarafından daha uzun sürece yayılmış ve her bir faktörün ayrıntılı olarak incelenip üzerinde tartışılacağı şu seminerlerin düzenlenmesi yararlı olabilir:
 - Örgütsel Adalet
 - Örgütsel Güven
 - Örgütsel Bağlılık
 - Etkili İletişim
 - Motivasyon
 - Liderlik
 - Örgüt Kültürü
3. Üniversitelerin eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarına, örgütsel vatandaşlık davranışının önemi okutulan derslerde vurgulanabilir; öğretmen adaylarında bu konuda farkındalık yaratılabilir.
4. Okul yöneticisi atanmadan önce Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı tarafından adaylara yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının önemi ve örgütsel davranışa etki eden faktörlerle ilgili bilgi verici seminerler düzenlenmesi okul yöneticilerinin davranışlarında daha dikkatli olmasını sağlayıp örgütsel verimliliği artırabilir.

5. Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket boyutlarına sosyal sorumluluk boyutu da eklenebilir.

6.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Yapılan bu çalışma ilkokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın Genel Ortaöğretim ve Mesleki Teknik Öğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileriyle ve öğretmenlerle de yapılması örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında daha geniş bir kitlenin bilgi sahibi olmasına yardımcı olabilir.
2. Nitel araştırma yaklaşımı kullanılan bu çalışma nitel ve nicel yaklaşımların birlikte kullanıldığı karma yöntemle tekrarlanabilir.
3. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili sosyal sorumluluk boyutunu da içeren ölçek geliştirilebilir.
4. Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesine yönelik yapılacak araştırmada drama yöntemi kullanılıp sonuçları incelenebilir.
5. Seminerlere uzaktan gelen katılımcıların görüşleri dikkate alındığında uzaktan eğitim yoluyla seminerlerin desteklenmesi, katılımcı sayısında artış yaşanmasını ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili daha geniş bir grupta farkındalık yaratılmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- Ağaoğlu, E. (2004). Sınıf yönetimiyle ilgili genel olgular. Z. Kaya (Ed.). *Sınıf Yönetimi* (s.3-17), Ankara: Pegem Akademi.
- Ahmadi, S. ve Ahmadi, F. (2013). Teachers' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Is there any Relationship? *New Educational Review*, 33(3), 272-283.
- Akat, Ö. (2010). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik planlama*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 55- 81.
- Aktay, A. ve Ekşi, H. (2008). Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 19-65.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allison, Barbara J., Voss, Richard S. ve Dryer, Sean (2001), Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(3), 1833-1852.
- Altrichter, H., Posh, P. ve Somekh, B. (1998). *Teacher Investigate their Work. An introduction to the methods of action research*. New York: Routledge.
- Argon, T. ve Alğan, Y. (2013). İlköğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 142-163.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 5(2), 274-288.

- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*. S. Güney (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 11-16.
- Avcı, A. (2016). Effect of organizational culture on organizational citizenship behaviors. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5373-5398.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayımlar San. Tic. Ltd. şti.
- Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 291-316). Ankara: Pegem Akademi.
- Azmi, F., Desai, K. ve Jayakrishnan, K. (2016). Organizational citizenship behavior (OCB): A comprehensive literature review. *Sumedha Journal of Management*, 5(1), 102-117.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut ve gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım, N. H. ve Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 29-62.
- Baçoğlu, B., Şekeroğlu, M. Ö. ve Altun, E. (2016). Determination of citizenship organizational level of physical education teachers. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4464-4475.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim. Fakültesi Yayınları.
- Belogolovsky, E. ve Somech, A. (2010). Teachers' organizational citizenship behavior: Examining the boundary between in-role behavior and extra-role behavior from the perspective of teachers, principals and parents. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 914-923.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bogler, B. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, Aytemiz, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2):215-239.
- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)19, 75- 94.
- Borgonovi, F.(2008). Doing well by doing good. The relationship between formal volunteering and self-reported health and happiness. *Social Science & Medicine*, 66, 2321-2334.
- Buluç, B. (2015). The relationship between academic staff's perceptions of organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Studia Psychologica*, 57(1), 49-62.
- Burns, T. ve Carpenter, J. (2008). Organizational citizenship and student achievement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*. 1(1), 51-58.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem A.
- Büyükdere, B. ve Solmuş, T. (2007). İş ve özel yaşamda kişiler arası güven. Solmuş T. (Ed.). *Endüstriyel klinik psikoloji ve insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Erkan Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı
- Chahal, H. ve Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*. 10(2), 25-44.
- Chompookum, D. ve Derr, C. Brooklyn. (2004). The Effects Of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior In Thailand. *Career Development International*, 9 (4), 406-423

- Chong, P. L., Hee, Y. Y., Tang, H. T., Chew, H. Y. ve Tan, S. Z. (2016). *The influences of psychological empowerment and organizational justice on organizational citizenship behaviour among government primary school teachers in Malaysia* (Doctoral dissertation). University Tunku Abdul Rahman, Malaysia.
- Cingi, A. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cohen A. ve Keren D. (2010). Does climate matter? An examination of the relationship between organisational climate and OCB among Israeli teachers. *Service Industries Journal*, 30 (2), 247-263.
- Cohen, A. ve Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- Çağlayan, E. (2014). Öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 421-452.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin eğitimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çerik, Ş. (2008). *Örgütsel davranışta etkin bir olgu: Örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim kültür iletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çevik, M. (2016). *Örgüt kültürünün yabancılaşma üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Çimen, M. (2016). Yönetimde yeni yaklaşımlar: Örgütsel vatandaşlık davranışı. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 1-5.
- Dağlı, E. (2015). *İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Dağlı, E. ve Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(1), 29-58
- Dağlı, M. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet algısı ilişkisine yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Muğla konaklama sektörü örneği* (Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Dussault, M. (2006). Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors. *Psychological reports*, 98(2), 427-432.
- Dede, E. (2017). *İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, K., Erbaş, A. ve Giderler A. C. (2009). Üniversite öğrencilerinin STK'lara katılım potansiyellerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem boyutu çerçevesinde incelenmesi. *Khazar University Press*, 12 (1-2), 752- 767.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dick, G. ve Beverly M. (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The International Journal of Public Sektor Management*. 14(2), 111-128.
- Dinç Ö., E., Vardarlier, P., Erdilek, K. M., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37):1-13.
- DiPaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88 (3), 25-44.
- DiPaola, M. F. ve Mendes da Costa Neves, P. M. (2009). Organizational Citizenship Behaviors In American and Portuguese Public Schools Measuring The Construct Across Cultures. *Journal of Educational Administration*, 47(4), 490-507.
- DiPaola, M. ve Moran, T. M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447

- Elstad, E., Christophersen, K. A. ve Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 405-421.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, A. (2016). The relationship between whistleblowing and organizational citizenship behavior for high school teachers. *Journal of Educational Sciences Research (JESR)*, 6(1), 1-22.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Farh J., Zhong C. ve Organ D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Feather, N. T. ve Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB 1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve aklaşımalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göksoy, S., Emen, E. ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin öz liderlik rolleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 103-116.
- Graham, J.W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behaviour: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 61-77.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Güler, N. (2013). *Üniversite çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı: Gazi Üniversitesi'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, B. ve Gürsoy, A. (2014). A study on the organizational justice and organizational citizenship dimensions and behaviors. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 92-110.
- Haman, Ö. (2016). *Örgüt yapısı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haworth, C. L. ve Levy P. E. (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1), 64-75.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İçerli, L. (2010) Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1):67-92.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinisizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1),167-176.
- İnandı Y. ve Büyüközkan A.S. (2013). The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (3), 1545-1550.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. İzmir: Çizgi Kitapevi.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Jahangir, N., Akbar, M. M. ve Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jimmieson, N. L., Hannam, R. L. ve Yeo, G. B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*, 101(3), 453-479

- Jung, J. Y. ve Hong, S. (2008). Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 793-808.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabay, M. (2014). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Karaman A, Aylan S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 35-48.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (7), 1004-1015.
- Khazaei, K., Khalkhali, A., & Eslami, N. (2011). Relationship between organizational citizenship behavior and performance of school teachers in west of Mazandaran province. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324-330.
- Kıroğlu, İ (2007). *Çalışanların sosyo-psikolojik ve demografik özelliklerinin örgütsel motivasyon araçları karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kiriş, B. (2016). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Koparal, C. (2009). *Yönetim organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Korkmaz, C. ve Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya İli Örneği). *İlköğretim Online*, 12(3), 770-783.

- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 777-800.
- Knippenberg, V. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371.
- Kottke, J. ve Pelletier, K. (2013). Measuring and differentiating perceptions of supervisor and top leader ethics. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 415-428.
- Köklü, N. (1993). Eylem araştırması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 26(2), 358-365.
- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı ilişkisi: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (3): 1-36.
- Ma, L., Wang, Y., ve Yu, L. (2010). An empirical research on organizational citizenship behavior of university teachers in China. *Management and Service Science (MASS)2010 International Conference* içinde on (s.1-4).
- Marshal, E. W. (2000). Güven içeri korku dışarı. *Executive Excellence*. Kasım: 4-13.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. ve McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- McKenzie, S. G. (2011). *Trust and organizational citizenship: A study of the relationship of three referents of trust and the organizational citizenship of elementary school teachers*. The University of Texas at San Antonio.
- McMillan, J.H. ve Nash, S. (2000). *Teachers' classroom assessment and grading decision making*. Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Measurement in Education, New Orleans.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A., (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a Threecomponent conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. California: Sage.
- Muçaoğlu, D.(2006). *Çalışanların arkadaşlık, başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mustayeva, L. (2007). *Sosyal sorumluluk ile örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nasra, M. A. ve Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380-396.
- Nguni, S., Slegers, P. ve Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Oktay, M. (2000). *İşletmeler için: Davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Oplatka, I (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23 (5), 375-389.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie ve Scott B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks: California.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.

- Özdem, G. (2012). The relationship between the organizational citizenship behaviors and the organizational and professional commitments of secondary school teachers. *Journal of global strategic management*, 12, 47-64.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 93-112.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Patton, M.Q. (1997). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury park, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. ve Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, 133-151.
- Podsakoff, P.M., Mackenzei, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pohlman, R. A. ve Gardiner, G. S. (2000). Value driven management. How to create and
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Randhawa, G. ve Kaur, K. (2015). An empirical assessment of impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour. *Paradigm*, 19(1), 65-78.

- Runhaar, P., Konermann, J. ve Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leafermember exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Samancı, S. (2017). *Örgütsel ve kişisel öncülleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı: bir model testi* (Doktora tezi) Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarı, E. (2005). *Kamu yönetiminde örgüt kültürü ve Mersin defterdarlığı örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin değer algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 273-290.
- Sevim, L. (2011). *Tükenmişlik ve işe bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Turizm sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Singh, U. ve Srivatava, B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1), 65-76.
- Singh, S. R. ve Padmanabhan, V. (2017). A study of organizational citizenship behaviour of secondary school teachers. *Sansmaran Research Journal*, 7(1), 3-11.
- Smith, D. (1998). Are your employees bowling alone? How to build a trusting organization. *Harvard Management Update*, 3(9), 37-43.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- Somech, A. ve Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.

- Somekh, B. (2006). *Action research: A methodology for change and development*. Berkshire: Open University Press.
- Sökmen, A., Benk. O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sönmez E., Cemaloğlu, N. (2017). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki imaj algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (4), 2117-2141.
- Suliman, A. ve Iles, P.(2000). Continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Şeşen, H. ve Basım, N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, Ç. (2016). İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*. 20 (68), 65-80.
- Tarkan, G ve Tepeci, M. (2006). Örgütsel adalet ve yönetimde merkezileşmenin çalışan hırsızlığına etkileri: Mersin Üniversitesi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu öğrenci algılamaları üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 137-152.
- Tedmem (2014). *Öğretmen gözüyle öğretmenlik mesleği* (Rapor Dizisi 3). Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Todd, S. Y. ve Kent A. (2006). Direct and indirect effects of task characteristics on organizational citizenship behavior. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 253-268.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Turnipseed, D.L. (2002). Exploring the link between organizational citizenship behaviour and personel ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15

- Tutar, H. (2007). Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12: 97-120.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 461-489.
- Usta, A. (2006). *İlköğretim fen bilgisi derslerinde öğrenme stillerine dayalı öğretim etkinliklerinin öğrenci erişimi ve tutumlara etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Van Dyne, L. ve Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 439-459.
- Vural, F., Dura, A. A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Torun, S. D. ve Patan, R. (2012). Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 137-144.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yancı, F. ve Sağlam, A. (2014). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 298-313.
- Yavuz, E. (2010). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 302-312.
- Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yener, M. ve Aykol, S. E. (2009). Girişimcilik değerleri ve ÖVD üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 255-271.
- Yetim, S. A. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı değişkenlerle modellenmesi* (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2011). *Kadının yoksullukla mücadelede belirlediği bir strateji olarak ev hizmetinde çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, M.S. (2016). İşyerinde mobbing davranışlarının spor ve fiziksel etkinlik işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 165-180.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y. ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye’deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 285-304.
- Yılmaz, S. (2012). Öğretmenlerinin iş doyumları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine Kayseri’de bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 239-262
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 59, 471-490.
- Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel çatışma yönetiminde örgütsel vatandaşlık davranışının rolüne ilişkin bir araştırma* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumunu ve öznel iyi oluşlarına etkisi* (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zehir, C. ve Yavuz, A. (2017). Değişim odaklı liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Dogus University Journal*, 18 (2), 97-115.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998-1003.

Zeinabadi, H. ve Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

EKLER

Ek 1: Okullardaki Mevcut Durumu Tespit Etmek İçin Hazırlanan Görüşme Soruları

GÖRÜŞME FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59

3. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz:

() Lisans

() Yüksek Lisans / Bölüm Belirtiniz:.....

() Doktora / Bölüm Belirtiniz:.....

5. Hizmet Sınıfınız:

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

() Okul Müdür Muavini () Okul Müdürü

İKİNCİ BÖLÜM

Soru 1: Öğretmenler, okulla ilgili herhangi bir görevde sorun yaşayan bir meslektaşına nasıl davranırlar? Meslektaşına yardımcı olan öğretmenlerin oranını yeterli buluyor musunuz? Eğer yardımcı oluyorsa ne gibi sorunlarla ilgili ve ne tür yardımda bulunduklarını örneklerle açıklayabilir misiniz?

Soru 2: Okulda herhangi bir denetim olmadığını düşününüz. Öğretmenler bu durumda kurallara uyma konusunda nasıl davranırlardı? Örneklerle açıklayınız.

Soru 3: Öğretmenler, okulda işler yolunda gitmediğinde (bir törenin başlamasının gecikmesi, müsamere sırasında ses sisteminin bozulması, kendisinin bir toplantıda bir konu hakkında bazı öğretmen veya yöneticilerle görüş ayrılığı yaşaması durumunda vb.) nasıl davranırlar? Ne hissederler? Birkaç örnekle açıklayınız.

Soru 4: Öğretmenler görevlerde ve kararlarda birbirlerine danışma, birbirlerini bilgilendirme ve gerekli hatırlatmaları yapma gibi davranışlarda bulunmakta mıdır? Örnek verebilir misiniz?

Soru 5: Okulunuzda yapmak zorunda oldukları faaliyetler dışında kendini geliştirmek, okulun gelişmesine katkı koymak ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi için gönüllü çaba sarf eden çalışanlar var mıdır? Varsa sizce bu gibi çalışanların sayısı yeterli midir? Ne gibi katkılar sağlamaktadırlar?

Soru 6: Sizce bir öğretmenin ekstra çaba sarf etmesinin nedenleri ne olabilir?

Soru 7: Okul yöneticileriniz öğretmen ve hizmetlilerin ekstra çaba sarfetmelerini sağlamak için neler yapmaktadırlar?

Soru 8: Sizce okulunuzdaki öğretmenler tarafından gösterilen gönüllü çabayı artırmanın yolu nedir?

**Ek 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen
Hizmet İçi Eğitim Ön Değerlendirme Formu**

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmetiçi
Eğitim Ön Değerlendirme Formu**

Sayın Katılımcı,

Aşağıda “İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Bir Eylem Araştırması” adlı çalışma kapsamında kullanılacak ön değerlendirme soruları bulunmaktadır. Bu araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayalıdır. Kimlik bilgileriniz araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Eğer çalışmadan çekilirseniz, sizden toplanan tüm veriler veri tabanımızdan silinecektir ve sizinle ilgili olan veriler çalışmada kullanılmayacaktır. Sorulara samimi ve yansız cevaplar vermeniz sağlıklı sonuçlara ulaşmamız açısından önemlidir. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59

3. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz:

() Lisans

() Yüksek Lisans / Bölüm Belirtiniz:.....

() Doktora / Bölüm Belirtiniz:.....

5. Hizmet Sınıfınız:

() Sınıf Öğretmeni

() Branş Öğretmeni

() Okul Müdür Muavini

() Okul Müdürü

İKİNCİ BÖLÜM

Soru 1: Örgütsel vatandaşlık davranışının hangi boyutlarda sergilenebileceğini kısaca açıklayınız?

Soru 2: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri yazabilir misiniz?

Soru 3: Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzluklar söz konusu olur? Kendi kurumunuzdan bu gibi olumsuzluklara örnek veriniz.

Soru 4: Sizce çalıştığınız kurumda bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması bu kişiye ne gibi faydalar sağlar? Öğretmenin önceki durumu ile sonraki durumu arasında ne gibi bir fark olabileceğini tartışınız.

Soru 5: Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okulunuzun hangi sorunlarına çözüm sağlanacağı, hangi açılardan ilerleme kaydedilebileceğini örnekler vererek anlatınız.

Soru 6: Okulunuzdaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için neler yaparsınız? Günlük çalışma yaşamından örneklerle açıklayınız.

**Ek 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen
Hizmetiçi Eğitim Son Değerlendirme Formu**

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Düzenlenen Hizmetiçi
Eğitim Son Değerlendirme Formu**

Sayın Katılımcı,

Aşağıda “**İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Artırılmasına Yönelik Bir Eylem Araştırması**” adlı çalışma kapsamında kullanılacak son değerlendirme soruları bulunmaktadır. Kimlik bilgileriniz araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Eğer çalışmadan çekilirseniz, sizden toplanan tüm veriler veri tabanımızdan silinecektir ve sizinle ilgili olan veriler çalışmada kullanılmayacaktır. Sorulara samimi ve yansız cevaplar vermeniz sağlıklı sonuçlara ulaşmamız açısından önemlidir. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

() 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59

3. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz:

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans / Bölüm Belirtiniz:.....

☐ Doktora / Bölüm Belirtiniz:.....

5. Hizmet Sınıfınız:

☐ Sınıf Öğretmeni

☐ Branş Öğretmeni

☐ Okul Müdür Muavini

☐ Okul Müdürü

İKİNCİ BÖLÜM

Soru 1: Örgütsel vatandaşlık davranışının hangi boyutlarda sergilenebileceğini kısaca açıklayınız?

Soru 2: Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri yazabilir misiniz?

Soru 3: Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği durumlarda kurum için ne gibi olumsuzluklar söz konusu olur? Kendi kurumunuzdan bu gibi olumsuzluklara örnek veriniz.

Soru 4: Sizce çalıştığınız kurumda bir öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması bu kişiye ne gibi faydalar sağlar? Öğretmenin önceki durumu ile sonraki durumu arasında ne gibi bir fark olabileceğini tartışınız.

Soru 5: Çalıştığınız kurumda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması durumunda okulunuzun hangi sorunlarına çözüm sağlanacağı, hangi açılardan ilerleme kaydedilebileceğini örnekler vererek anlatınız.

Soru 6: Okulunuzdaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için neler yaparsınız? Günlük çalışma yaşamından örneklerle açıklayınız.

Soru 7: Düzenlenen bu hizmetiçi kurslar sonucunda kazandığınız bilgilerin, kurumunuzda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme sıklığını artırmak için yararlı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

Ek 4: Mevcut Durumun Belirlenebilmesi İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından alınan izin



KUZAY KIBRIS TÖRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIğI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÖRLÖĞÖ

Sayı : İÖD.0.00-006-18-E.2871 26 Eylül 2018

Konu : Anket çalışma izni hk.

Sayın Kenan ÖZBERK

Müdürlüğümüze bağlı okullarda görev yapan okul yöneticilerine (Müdür, muavin ve öğretmenlere) uygulamak istediğiniz **"İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"** konulu çalışması, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması uygun görülmüştür.

Çalışma uygulanmadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve tamamlandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.

 e-imzalıdır
İlksen VAROĞLU ATİK
Müdür

No: 93/2807 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6 maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Değisilme Kodu : EDHCEKROPM5YPR4STCO Evrak Takip Adresi : <http://ogretmen.abys.gov.tr>
Şhi. Mehmet Hasan Tuna Sokak, No.5 Yentepazarı 99010 LEFKOŞA
Tel: 2286893
Faks: 2287158

Bilgi için:Funda BİSTAN
Sekreter

Ek 5: Seminerler İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından Alınan İzin



KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-001.09-18-E.3871

Konu : "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ve "Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Araçları" Konulu Eğitim Seminerleri Hk.

Tüm Anaokul, İlkokul ve Özel Eğitim Merkezi Müdürlükleri ile Sorumlu Öğretmenlerine,

Yakın Doğu Üniversitesi bünyesinde, Uzm. Kenan Özberk ve Uzm. Özge Özberk tarafından, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yapılmış oldukları doktora çerçevesinde, okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik "*Eğitim Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*" ve "*Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Araçları*" konulu 5 haftalık (10 saat) eğitim semineri düzenlenecektir. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Sarayı Lab.2'de, 14.00 - 17.00 saatleri arasında gerçekleştirilecek seminerin programı ve afişi ekte sunulmuştur.

Tüm öğretmenlere muza karşılığı duyurulması hususunda bilgi ve gereğini saygı ile rica ederim.

13 Kasım 2018

 e-imzalıdır
İlksen VAROĞLU ATIK
Müdür

Ek : Seminer Programı ve Afişi

Not: 45/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Şir. Mehmet Hıran Tuna Sokak No:7 Yeniyolu 99010 LEPKÖŞA
Tel: 2280891
Faks: 2287158

Bilgi için: Ayşe ALKAN
Müdür Sekreteri

Ek 6: Ön Değerlendirme ve Son Değerlendirme Formlarının Katılımcılara Uygulanması İçin KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığından Alınan İzin


KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : İÖD.0.00-006-18-E.3585 2 Kasım 2018
Konu : Anket çalışma izni hk.

Sayın Uzm. Kenen ÖZBERK,
Bayraktar Türk Maarif Koleji
Lefkoşa.

Müdürlüğümüze bağlı okullardaki okul yöneticilerine ve öğretmenlere uygulamak istediğiniz *"Eğitim Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı"* konulu çalışması, ile ilgili anket soruları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda;

- Tüm bireyi tanıma teknikleri; gizlilik ve gönüllülük ilkelerine dayalı olarak yapılmalı ve çalışmaya katılan tüm katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmalıdır.
- Araştırma sonuçlarına ilişkin geri bildirimler; öğrencilerin ve öğrenci velilerinin etkilenmesine karşılık gelmeyecek şekilde iletilmelidir.

Çalışma uygulanmadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve yukarıda belirtilen hususların yerine getirilmesi koşuluyla **uygun görülmüştür.**

Çalışma uygulandıktan sonra da sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesinin yasa gereği olduğunu bildirir, gereğini saygı ile rica ederim.

 e-imzalıdır
İlksen VAROĞLU ATIK
Müdür

Dağıtım:
Gereği:
Sayın Uzm. Kenen ÖZBERK,
Bayraktar Türk Maarif Koleji
Lefkoşa.

Bilgi:
Eğitim Ortak Hizmetler Dairesi Müdürlüğü

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.
Elektronik Doğrulama Kodu : JMVSQZGZHMVNOPWNRDOK Elektronik Adresi : trtc/ikadgizlansizyazgisi.stn
Şifre: Mehmet Haman Tuna Sokak, No.3 Yenışehir 99010 LEFKOŞA
Tel: 2266193
Faks: 2287158

Bilgi için: Funda BİSTAN
Sekreter

Ek 7: Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Etik İzni

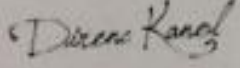

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

31.07.2018

Sayın Kenan Özberk

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2018/158 proje numaralı ve "İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Arttırılmasına Yönelik bir Eylem Araştırması" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol
Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

Ek 8: Orijinallik Raporu

Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme kondu: 22-May-2019 08:38 EEST
 NUMARA: 1134255387
 Kelime Sayısı: 31677
 Gönderildi: 1

Tez Kenan Özbek tarafından

Benzerlik Endeksi	Kaynağa göre Benzerlik	
%2	Internet Sources:	N/A
	Yayınlar:	%2
	Öğrenci Ödevleri:	N/A

< 1% match (yayınlar)

[SÖNMEZ, Emre and CEMALOĞLU, Necati, "İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN MESLEKİ İMAJ", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2017.](#)

< 1% match (yayınlar)

[SÖKMEN, Alptekin, BENK, Osman and GAYAKER, Savaş, "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", Gazi Üniversitesi, 2017.](#)

< 1% match (yayınlar)

[AYCAN, Ali, GÖRÜN, Levent and TABUK, Ertan, "Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi", Atatürk Univ., 2012.](#)

< 1% match (yayınlar)

[AĞAOĞLU, Esmahan, ALTINKURT, Yahya, YILMAZ, Kürşad and KARAKÖSE, Turgut, "Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri \(Kütahya İli\)", TUBITAK, 2012.](#)

< 1% match (yayınlar)

[İNANDI, Yusuf and BÜYÜKÖZKAN, Ayşe Sezin, "İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel yurttaşlık davranışlarının tükenmişliklerine etkisi", İletişim Hizmetleri, 2013.](#)

< 1% match (yayınlar)

[KURTULMUŞA, Mehmet, "The Effect of Diversity Management on Teachers' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2016.](#)

< 1% match (yayınlar)

[TAŞLIYAN, Mustafa, PAKSOY, H Mustafa and HIRLAK, Bengü, "Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki](#)

Ek 9: Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Ad – soyad: Kenan Özberk

Doğum Yeri: Lefkoşa, KKTC

Doğum Yılı: 26 Nisan 1981

Mesleği: Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

Medeni Hali: Evli

Çocuk Sayısı: 1

E-Posta: kenanozberk81@gmail.com

Eğitim Durumu

Lisans: Doğu Akdeniz Üniversitesi, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü (1998-2002)

Yüksek Lisans: Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması ABD (2014- 2016)

Doktora: Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması ABD (2016-)

Yayınlar

Özberk, K., Dağlı, G., Altınay, F. & Altınay, Z. (2017). Job Burnout among Teachers in Secondary Education. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 697-706.

Özberk, K. & Uzunboylu, H. (2017). A Content Analysis of the Studies on" School Manager and Innovation"[Un análisis de contenido de los estudios sobre" Gestión escolar e innovación"]. *ENSAYOS. Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 32(2), 9-22.

Özberk, K. & Baskan, G. A. (2018). The criteria and training for the position of school leadership in the United States of America and the Turkish Republic of Northern Cyprus. *Contemporary Educational Researches Journal*. 8(1), 31–38.

Özberk, Ö. & Özberk, K. (2018). The reflection of organisational culture on technology usage in secondary education classes. *Contemporary Educational Researches Journal*. 8(3), 135-145.

Uluslararası Konferanslarda Sunulan Bildiriler:

The Relationship Between the Leadership Styles and Innovation Competences of Primary School Principals, 7th World Conference on Educational Technology, 2017.

Emotion Management and Education: A Content Analysis, 7th Cyprus International Conference on Educational Research, 2018.

School Principals' In-Service Training: A Content Analysis, 7th Cyprus International Conference on Educational Research, 2018.

Uluslararası Konferans Katılımları:

VI. International Educational Administrationn Form, 2015.

4th Global Conference on Contemporary Issues in Education, 2017.

Uluslararası EMI Girişimcilik Sosyal Bilimler Kongresi, 2018.

International Conference on Perspectives for Future Education, 2018.

7th Cyprus International Conference on Educational Research, 2018.

4th Cyprus International Congress of Education Research, 2018.

International Conference on Interdisciplinary Educational Reflections, 2019.

Katılınan Hizmetiçi Eğitimler:

2009

Öğrenci Merkezli Eğitim

2010

Çocuklarda İstenmeyen Davranış Neden ve Çözümleri

Özel Eğitim

Osmanlı Türk Modernleşmesi Sosyal Yapı ve Edebiyat

2012

Ortaöğretimde Ölçme ve Değerlendirme

Çocuklarla İletişim Yöntemleri

Etkili Öğretim Yöntem ve Teknikleri

Protokol Kuralları, Güzel Konuşma ve Diksiyon

Sorun Çözme Teknikleri

Zaman Yönetimi

İletişim ve Liderlik

Yenilikçi Öğretmen

2013

Akıllı Tahta Kullanımı

2015

Sınıf Yönetimi

Yönetim ve Motivasyon

Kurum Kültürü

Çatışma ve Stres Yönetimi

Çocuklarda Özgüven Gelişimi

Öğrenci Motivasyonunu Artırma Yöntemleri

2016

Olumlu Sınıf ve Davranış Yönetimi

Sınıf Yönetimi

Ergenlikte Gelişim Özelliklerini Tanıma ve Önleme

Atatürk ve Liderlik

Zorunlu Eğitimde Hızlı Değişim Politikalarının Öğretmenin Gelişimine Etkisi

Öfke ve Şiddet Kontrolü

Ergenle İletişim

Güvenli İnternet Kullanımı

Ölçme Değerlendirme Yöntemleri
 Öğretmenlerin Okulda Mesleki Gelişimi
 Dünyada Eğitim ve Okul Politikaları
 Girişimcilik ve Takım Ruhu

2017

Etkin Sınıf Yönetimi, Eğitimde Zaman Yönetimi, Ergenlerde Disiplin ve İletişim
 Kriz Durumlarında Davranış
 Etkin İletişim ve 5 N 1 K Öfke Kontrolü
 Davranış Problemlerine Müdahale
 Etkili Öğrenme ve Öğretme Teknikleri
 Akran Zorbalığı ve Başetme Yolları
 Yönetici-Çalışanlar Arasındaki Çatışma ve Çatışma Çözümleri
 Zamanı Etkin Kullanma
 Olumlu Sınıf Yönetimi
 Çocuk İstismarı
 Yeni Nesil Öğrencilerle İletişim
 Sınıf Disiplini Sağlama
 Saldırganlık ve Öfke
 Okul İçi Şiddetle Baş Etme Yolları
 Öğretim Yöntem ve Teknikleri
 Özel Gereksinimli Öğrencilerin Eğitim Sürecine Uyum, Özel Eğitimde Bütünleşme
 Okuma Yazma Eğitiminde Karşılaşılan Güçlükler

2018

Bilinçli Teknoloji Kullanımı ve Siber Zorbalık
 EDMODO İçerik Yönetim Sistemi Kullanımı
 Sınıfta Olumsuz Davranışlarla Başa Çıkma
 Erken Çocuklukta Yabancı Dil Eğitimi
 Beden Dili
 Çocuk İstismarı
 Öğretmenlerin Dijital Yeterlilikleri
 Sınıf Yönetimi
 Zor Aileler

Yeni Programlar - Yeni Nesiller

Okul Öncesinde Matematik Oyunları

Bilişsel Davranış Yaklaşımıyla Birbirimizle Yaşamak, Birbirimizi Doğru Anlamak ve Anlatmak

İletişim

Çağdaş Yönetim Kuramları

Liderlik

İnsan Kaynakları Yönetimi

Yaratıcı Yazma

2019

Çok Kültürlülük ve Çok Dillilik

Yabancı Birine Türkçe Eğitimi

Katılınan Kurs ve Seminerler:

2015

Okul Merkezli Yönetim

Yönetim Kuramları

Toplam Kalite Yönetimi

Liderlik

Okul Kültürü

Eğitim Yönetiminde Bilimsel Araştırma ve Etik Kurallar

2016

Bilgisayar Başlangıç Kursu

Eğitim Politikaları ve Uygulamalar

Yeni Yönetimsel Yetkinlikler

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Davranış

Sosyal Bilimler Alanında Bilimsel Makale Yazım Kursu

2018

Cambridge Young Learners Workshop 2018

KEY Preliminary and IELTS Workshop 2018

Okul Liderliği

Travmatik Durumlarla Kayıplara Tepkiler ve Mücadele Biçimleri

2019

Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamalar

Amaca / Kazanıma Yönelik Soru Hazırlama Teknikleri

Eğitim Yönetiminde Teori, Araştırma ve Uygulama

İş Deneyimi

Erenköy Lisesi (2004-2006 öğretmen)

Şehit Zeka Çorba Ortaokulu (2006-2007 öğretmen)

Bayraktar Türk Maarif Koleji (2007- 2019 öğretmen)

Bayraktar Türk Maarif Koleji (2019- Okul Müdür Muavini)