Educational Administration: Theory and Practice
2013, Vol. 19, Issue 4, pp: 575-602

Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
2013, Cilt 19, Sayı 4, ss: 575-602

w w w . k u e y . n e t



İlköğretim Okulu Müdürlerinin Destekleyici Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

The Relation between Primary School Principals' Supportive Behaviors and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors

İlhan Günbayı[1], Emine Dağlı[2], Fatma Kalkan[3]

Öz

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya Ankara ili Yenimahalle ilçesinde "Lider Öğretmenim Projesi" ne katılan resmi ilk ve ortaokullarda görevli 229 öğretmen katılmıştır. Okul müdürlerinin destek düzeylerini belirlemek için "Müdür Desteği Ölçeği" ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek için "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, çoklu doğrusal regresyon analizi, Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre, müdür desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna göre duygusal destek, öğretimsel destek ve araçsal destek, yardımlaşma ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal desteğin, öğretimsel desteğin ve araçsal desteğin pozitif yordayıcıları yardımlaşma ve sivil erdemdir. Ayrıca öğretimsel desteğin ve araçsal desteğin negatif yordayıcısı centilmenliktir. Bununla birlikte, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün araçsal desteği kıdem değişkenine göre; okul müdürünün duygusal desteği eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Anahtar sözcükler: İlköğretim okulu, müdür desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı

Abstract

The aim of this study is to analyze the relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. The sample of this study consisted of 229 primary and junior high school teachers in Yenimahalle province in Ankara participating in the project called 'My Leader Teacher'. Principal Support Scale was used to determine the levels in which principals support teachers and The Perception of Organizational Citizenship Behavior Scale to determine teachers' organizational behavior levels. Pearson moment correlation coefficient, multiple linear regression, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis One Way Variance Analysis were used to analyze the data. As a result of the findings, it was determined that there was a relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. There was a positive correlation between emotional support, informational support and instrumental support and altruism and civil virtue. As a result of regression analysis, the positive predictors of emotional support, informational support and instrumental support were altruism and civil virtue. Besides the negative predictor of informational support and instrumental support was gentleness. Additionally, according to teachers' perceptions, there was a significant relation between principals' seniority and instrumental support; principals' education levels and emotional support.

Keywords: Primary schools, principal support, organizational citizenship behavior

[1] Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Antalya, igunbayi@akdeniz.edu.tr, [2] Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Ankara, eminedaglim@gmail.com, [3] Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Ankara, fatmaturan2007@hotmail.com

Atıf için/Please cite as:
Günbayı, İ., Dağlı, E., & Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 19*(4), 575-602.

Okul müdürünün desteği, öğretmenlerin ve okulun başarısında büyük bir öneme sahiptir (Andrews ve Soder, 1987; Leithwood, Louis, Anderson ve Wahlstrom, 2004; Mihans, 2008; Tindle, 2012). Okul müdürleri, destekleyici ve öğretici bir ortam oluşturarak öğretmenlerin öğrenme tecrübelerini ve çalışma tarzlarını etkileme gücüne sahiptirler (Rosenholtz, 1989; Singh ve Billingsley, 2001; Tindle, 2012). Okul müdürleri, öğretmenlere öğrenme fırsatları ve geribildirimin sağlanması gibi çeşitli şekillerde öğretmenlerin çalışma tecrübelerini etkilemektedir (Singh ve Billingsley, 2001). Öğretmenler müdür tarafından desteklenip, ödüllendirilip, ihtiyaçları karşılandığı zaman öğretim alanını terk etme olasılıkları daha azdır ve işleri ile ilgili daha fazla motive olmaktadırlar (Rosenholtz, 1989; Wise, Darling-Hammond, McLaughlin ve Bemstein, 1985). Ayrıca öğretmenler desteklendiklerini hissettikleri zaman, yöneticilerin isteklerine gönüllü olarak yardım etme olasılıkları daha yüksektir (Tindle, 2012).

Literatürde müdürün destek davranışlarının, öğretmenlerinin işe başlama ve devam etmesinde çok önemli bir yeri olduğunu göstermektedir (Lashley ve Boscardin, 2003). Müdür desteği stresi ve tükenmişliği azaltır, öğretmen bağlılığı, iş doyumu üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Littrell, Billingsley ve Cross, 1994). Taşdan ve Yalçın'a (2010) göre öğretmenlerin okuldan algıladıkları destek düzeyi arttıkça, okula duydukları güven düzeyi de artmaktadır. Mihans'a göre (2008) öğretmenin tükenmişliğinin en önemli nedeni destek zayıflığıdır. Yöneticilerinden destek alan öğretmenler, hiç ya da çok az destek alan öğretmenlere göre daha az stres ve tükenmişlik yaşamışlardır (Fimian, 1986; Somech ve Ron, 2007; Yellice-Yüksel, Kaner ve Güzeller, 2011; Zabel ve Zabel, 1982). Ayrıca okul yönetiminin desteğinin az olması durumunda öğrenci motivasyonunda azalma, karar verme konusunda öğretmen etkisinin zayıflığı ve öğrenci disiplin problemleri meydana gelmektedir (Ingersoll ve Smith, 2004).

Araştırmalar lider desteği ve öğretmen bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Billingsley ve Cross, 1992; Glisson ve Durick, 1988; Littrell vd., 1994). Rosenholtz (1989) tarafından yapılan araştırmada öğretmen bağlılığının müdürler tarafından açıkça etkilenen değişkenlerle bağlantılı olduğunu ifade etmiştir: öğretmenlerin güçlendirilmesi (örneğin görevin özerkliği ve takdir yetkisi), öğrenme fırsatları (süregelen sorumluluklar ve sürekli gelişim) ve ruhsal ödüller. Ruhsal ödüller, diğerlerinin (örneğin meslektaşlar ve müdürler) dışsal onaylamaları olmasının yansıra öğretmenlerin işlerini nasıl yaptıklarına olan inançlarının tahmininden kaynaklanmaktadır. Müdürler geribildirim sunduklarında, cesaretlendirdiklerinde, bildirimde bulunduklarında ve kolektif karar verilip, işbirliği yapıldığı zaman öğretmenlerin bağlılığı daha fazla olmaktadır (Rosenholtz, 1989).

Destekleyici liderlere sahip okulların yüksek düzeyde mesleki öğrenme topluğuna sahip olma eğilimi göstermektedir (Louis, Marks ve Kruse, 1996; Singh

ve Billingsley, 2001). Okul müdürünün destekleyici ve geliştirici lider yaklaşımları arttıkça, bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul ettiği, örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanan özdeşleşme bağlılığı (Şama ve Kolamaz, 2011) ve öğretmenlerin iletişim yeterlilikleri (Çankaya ve Aküzüm, 2010) artmaktadır. Müdür etkili iletişim kurduğunda, adil olarak değerlendirme yaptığında ve yardım ve destek sağladığı zaman öğretmenler daha fazla mesleki bağlılık yaşamaktadır (Singh ve Billingsley, 2001). Firestone ve Pennell (1993) iş ile ilişkili değişkenlerin çoğunun, öğretmenlere yöneticiler ve meslektaşları tarafından sağlana destek ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken ve konulardan birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiği zaman, örgütsel sağlık (Buluç, 2008), dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik sitili (Çetin, 2011; Oğuz, 2011), duygusal bağlılık (Gürbüz, 2006), örgütsel güven (Samancı-Kalaycı, 2007), öğretmenlerin kişilik özellikleri (Taşçı, 2007), örgütsel iletişim (Uslu ve Balcı, 2012), öğretim liderliği davranışı (Ünal ve Çelik, 2013), öğretmenlerin öz-yeterlikleri, örgütsel adalet, tükenmişlik ve yabancılaşma (Yücel, Yalçın ve Ay, 2009) alanında çalışmalara rastlanmaktadır. Yurtdışında birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumu (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konosky, 1989), örgütsel bağlılık (Van Scotter, 2000), dönüşümcü ve işlemsel liderlik (Nguni, Sleegers ve Denessen, 2006) ve okul iklimi (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001) alanında çalışmalara rastlanmaktadır.

Somech ve Ron'a (2007) göre algılanan yönetici desteği ve örgütsel kolektivizm değerleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına teşvik etmektedir. Runhaar, Konermann ve Sanders'e (2013) göre bireysel ve çalışma ortamının özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışının öngörülmesinde dengeleyici bir rol oynamaktadır. DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) liseler ile ilk ve ortaokullarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul ikliminin belirgin bazı özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul iklimi arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca araştırmada akademik başarının bir örgütsel hedef olarak odakta olduğu okullarda ve okul müdürünün meslektaş liderliği gösterdiği okullarda öğretmenlerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı belirgin bir şekilde olduğu ifade edilmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul müdürlerinin öğretmenlere sağladığı destek türleri arasındaki ilişkinin incelenmesine ihtiyaç vardır. Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı düzeyde olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Okul müdürlerinin öğretmenlere sağlayacağı destek ile öğretmenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı

sergileyebileceği ve böylelikle örgütsel etkililiğin artabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak okul müdürünün destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın bulgularının ve sonuçlarının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çevre

Müdür Desteği

Müdür desteği, birden fazla davranış boyutlarını kapsadığı için tanımlaması zor bir yapıdır (Littrell vd., 1994). Müdür desteği kavramının temelleri, House'un (1981) sosyal destek yapısına dayanmaktadır. Sosyal destek, kişiler arası şu etkileşimlerden oluşur: (1) duygusal ilgi (sevgi, empati), (2) araçsal yardım (ürün ve hizmet), (3) bilgi (çevre ile ilgili), (4) değerlendirme (öz değerlendirme amaçlı bilgi). Kısaca sosyal destek, birey için diğer bireyler, gruplar ve tüm toplum ile sosyal bağlar aracılığıyla erişilebilir destek olarak tanımlanmaktadır (House, 1981). Müdürlerin, öğretmenin nasıl desteklenmesi gerektiğini bilmeye ihtiyacı vardır. Desteğin birçok boyutu vardır ve destek ihtiyacı hiç şüphesiz değişiklik gösterecektir. Okulun vizyon ve amaçları için açık beklentiler ve iletişim önemlidir. Destek, başarının tanınması ve değerlendirilmesinde adil olmayı içermektedir. Ayrıca destek, disiplin ve kaynaklar ile yardımcı olmak olduğu kadar, eğitimsel uygulamalar ile yardımcı olmayı ve fikir alışverişini içermektedir. Müdür, paylaşılan hedefler, değerler ve mesleki büyümeyi teşvik ettiği zaman, dayanışmanın artması ve destekleyici öğrenme topluluğunun oluşmasının daha muhtemel olduğu görülmektedir (Singh ve Billingsley, 2001).

House (1981) duygusal, araçsal, bilgilendirici ve değerlendirici olmak üzere dört destek türü tespit etmiştir. Duygusal destek şefkat, sevgi ve güveni içermektedir. Araçsal destek ihtiyacı olan bir kişiye yardım için harekete geçmeyi ifade eder. Bilgilendirici destek, bir durumun üstesinden gelmek için başkalarına gerekli olan bilgiyi vermek anlamına gelir. Değerlendirici destek ise herhangi bir işlem olmaksızın sadece bilgi vermeyi içerir. Değerlendirici destek, toplumsal olarak insanların kendilerini değerlendirmeleri anlamına gelir (House, 1981). Littrell ve diğerleri (1994) ve House'un (1981) destek boyutlarını öğretmenlerle ilgili olacak şekilde adapte etmişlerdir. Böylelikle okul müdürleri için dört destek boyutu tanımlanmıştır:

Duygusal Destek

Okul müdürleri, açık iletişim sürdürmek, takdir etmek, öğretmenlerin çalışmasına ilgi göstermek, öğretmenlerin fikirlerini dikkate almak gibi uygulamalar ile öğretmenlerin saygın, güvenilir uzmanlar ve dikkate değer olduklarını göstermektedir. Duygusal destek, yöneticilerin sağlayabileceği destek türlerinden en önemli olanıdır. Bu yüzden müdürler, okulda duygusal desteği vurgulamalıdırlar (Littrell vd., 1994).

Araçsal Destek

Okul müdürleri, gerekli materyal, mekan ve kaynakları sağlaması, eğitim ve eğitim dışı görevler için yeterli zaman sağlaması gibi iş ile ilgili görevlerde öğretmenlere doğrudan yardım ederler (Littrell vd., 1994). Yöneticiler öğretmenlere birlikte çalışma için zaman ve ortam yaratarak destek sağlamaktadırlar. Ders saatlerinde planlama kısıtlamaları, öğretmenlerin öğretim sorunları ve öğrenci öğrenmesi hakkında çok az zamana sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu konu aslında okulun başarısı için çok önemli bir konudur (Mihans, 2008).

Değerlendirici Destek

Öğretim lideri olarak okul müdürleri, öğretmenlerin çalışmaları ile ilgili sürekli ve yapıcı geribildirim, etkili öğretimi neyin oluşturduğu, çalışma sorunlulukları hakkında net yönergeler gibi süregelen personel değerlendirme ile mükelleflerdir (Littrell vd., 1994). Müdürlerin destek türlerinden biri de geribildirim sunabilmektir. Çoğu kez öğretmenler müdürlerinden yapıcı geribildirime ihtiyacı oldukları görülmektedir. Aslında düzenli destekleyici geribildirim denetim durumunda yüksek öncelik olduğu zaman, iş doyumunda artış gözlenmektedir (Mihans, 2008).

Mesleki Destek

Okul müdürleri, öğretmenlerin sınıf uygulamalarını geliştirmeleri için kullanabilecekleri yararlı bilgi sağlarlar. Örneğin, hizmet içi eğitimde yetkili öğretmenlerin katılımları, etkili öğretim uygulamaları hakkında yararlı bilgi sunmak, öğretim ve sınıf yönetimini geliştirmek için öneriler sunmak vasıtasıyla bilgilendirici destek sağlamaktadırlar (Littrell vd., 1994). Bir okul müdürü, tecrübe düzeyleri arasında sık bilgi ve fikir alışverişi için gün boyunca mesleki kültür ile bütünleşmeyi arttıran okul yapıları oluşturarak öğretmenleri korumaya yardımcı olabilir (Mihans, 2008).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) kurallarla belirlenmemiş, fakat diğerlerinin bir görevi başarı ile tamamlamalarına yardımcı olmak için özgürce oluşan faydalı davranış olarak tanımlamışlardır. ÖVD isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve örgütün etkin işleyişine bütünsel olarak katkı sağlayan bireysel davranışlardır (Organ, 1988). ÖVD örgütsel olarak yararlı davranışları ifade eder ve ne sözleşmeye dayalı ödüllendirme garantisi yoluyla ortaya çıkar ne de resmi görev zorunlulukları olarak uygulamaya konabilecek bir göstergedir (Somech ve Ron, 2007).

Etkin örgütlerde çalışanlar genellikle resmi iş sorumluluğunun ötesine geçerek, zorunlu olmayan görevleri yerine getirip, ücret ya da tanınma beklememektedir. Bu özverili çalışmalar, kurallarla saptanmamış olup, mecburi olmamasına karşın örgütün düzgün işleyişine katkı sağlamaktadır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001). ÖDV çalışma yükü aşırı olan meslektaşlarına yardımda bulunan, örgüte yeni gelenlere koçluk yapan, pedagojik gelişmeler için öneriler sunan davranışları kapsar (Belogolovsky ve Somech, 2010). ÖVD'yi göstermedeki yetersizlik yaptırım gerektirmemekle birlikte, zaman içinde böyle davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir. Çünkü ÖVD gösteren işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilirler. Buradaki temel nokta, ÖVD'nin bu tür getirilerinin resmi anlamda garanti altına alınmamış olmasıdır (Sezgin, 2005).

Genel olarak çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı beş boyutta ele alınmıştır. Organ (1998) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını, yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Yardımlaşma, meslektaşlar, ortaklar ya da patron gibi belirli kişilere yardım etmeyi içerir. Nezaket, belirli kişilerce oluşabilecek sorunları önlemek için yararlıdır. Vicdanlılık kavramı, uyum ile ilişkili olup alçakgönüllü olmayı ifade eder. Sivil erdem toplantılara katılmak, neler olup bittiğini takip etmek, duyuru ve e-postaları okuyup yanıtlamak ile ilgili olup örgüt içinde sürece dahil olmaktır (Organ, 1997). Centilmenlik davranışı örgüt içinde neyin yanlış olduğundan çok neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır (Çetin ve Fıkırkoca, 2010). Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'e (1990) göre: (a) Özgecilik ya da yardım davranışı ağır iş yükü olan öğretmenlere yardım etme gibi örgütsel bir sorun ya da görev ile ilgili diğerlerine gönüllü olarak yardım etme davranışını; (b) Vicdanlılık, standartların üzerinde çalışmayı sürdürme gibi asgari gerekli olan hizmet, dakiklik, kaynakların korunması düzeyinin ötesine geçmeyi; (c) Sportmenlik çalışanların, şikâyet etmeksizin işini yapma ve zorunlu aksaklıkları hoşgörü ile karşılamaya gönüllü olmalarını; (d) Kibarlık, diğerlerinin haklarını çiğnememek gibi başkalarının iş ile ilgili sorunlarını önlemeyi amaçlama; (e) Sivil erdem, okullardaki değişiklikleri yakından takip etmek gibi örgütte duyarlı ve yapıcı olmayı ifade etmektedir (Somech ve Ron, 2007). Yücel ve Samancı (2009) örgütsel vatandaşlık davranışlarını yardımseverlik, kendini geliştirme, gönüllülük, sportmenlik ve vicdanlılık şeklinde boyutlandırmışlardır.

Okullarda son zamanlarda resmi iş gereksinimleri göz önüne almadan okulun amaçları için öğretmenin bağlılığı ve katkısının gerekliliğine doğru bir yönelim oluşmuştur (Runhaar vd., 2013). Okullar öğretmenlerin yönetimden ve arkadaşlarından ayrı olarak çalıştığı gevşek yapılı örgütlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin ekstra rol davranışları sergilemeleri için cesaretlendirilmesi

gerekmektedir (Somech ve Ron 2007). Sezgin ve Kılınç'a (2012) göre kişisel başarı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, okulda öğretmenlerin kişisel başarı hissini yaşaması için özellikle okul müdürü tarafından takdir etme ve cesaretlendirme yoluyla öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gereklidir. Bolat, Bolat ve Seymen (2009) tarafından yapılan araştırmada güçlendirici lider davranışları genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını etkilemekte olduğu ve güçlendirici lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli belirleyicilerinden biri olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi nedir?
2. Okul müdürü desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, okul müdürü desteğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
4. Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteği ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, veri toplama aracı ve verilerin analizi başlıklarına değinilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmada, okul müdürünün destekleyici davranışlarının alt boyutları (duygusal destek, öğretimsel destek ve araçsal destek) araştırma modelinin bağımsız değişkenidir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları (yardımseverlik, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) oluşturmaktadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılı Ankara ili Yenimahalle ilçesinde "Lider Öğretmenim Projesi" ne katılan resmi ilk ve ortaokullarda görevli 550 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemi ve gönüllük esasına göre seçilen 229 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin 186'sı (%81.2) kadın, 43'ü (%18.8) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 106'sı (%47.3) sınıf öğretmeni, 118'i (%52.7) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Yaş değişkenine göre dağılımlar incelendiğinde, öğretmenlerin 51'i (%22.6) 35 yaş ve altı, 122'si (%54) 36-46 yaş arası, 53'ünün (%23.5) 47 yaş ve üstünde olduğu bulunmuştur. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin 24'ü (%10.6) ön lisans, 186'sı (%81.9) lisans, 17'si (%7.5) lisansüstü eğitim mezunudur. Mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin 42'sinin (%18.5) 1-10 yıl arası, 121'inin (%52.2) 11-20 yıl arası, 64'ünün (%28.2) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 170'i (%78) evli, 48'i (%22) bekârdır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak amacıyla "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği" ve "Müdür Desteği Ölçeği" kullanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için, Podsakoff, Mackenzei, Paine ve Bachrach (2000) tarafından geliştirilen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı" ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte boyutlar yardımlaşma (8 madde), centilmenlik (4 madde), vicdanlılık (4 madde) ve sivil erdem (4 madde) şeklinde isimlendirilmiş olup dört boyut ve Likert tipi beşli değerlendirme (1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum) biçiminde hazırlanmış olan 4 boyut 20 maddeden oluşmaktadır (Polat, 2007). Bu araştırmada yardımseverlik alt boyutunun iç tutarlılık kat sayısı .86, centilmenlik alt boyutunun .76, vicdanlılık alt boyutunun .66, sivil erdem .81 olduğu bulunmuştur.

Müdür Desteği Ölçeği

Okul müdürlerinin destekleyici davranışlarını incelemek amacıyla ilk olarak Littrell (1992) tarafından geliştirilen 40 madde ve dört boyuttan oluşan Müdür Desteği Ölçeği, DiPaola (2012) tarafından madde sayısı azaltılarak 119 öğretmene uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda ölçekte güçlü dört yapı sağlanmıştır. Ölçekte boyutlar, duygusal destek (4 madde), değerlendirici destek (4 madde), araçsal destek (4 madde) ve mesleki destek (4 madde) şeklinde olup, 4 boyut ve 16 madde bulunmaktadır. DiPaola (2012), duygusal destek alt boyutunun iç tutarlık katsayısı .94, değerlendirici destek alt boyutunun iç tutarlık katsayısı .93, araçsal destek alt boyutunun iç tutarlık

katsayısı .88 ve mesleki destek alt boyutunun iç tutarlık katsayısı .87 olduğunu bulmuştur. Müdür Desteği Ölçeği ilk olarak araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra iki İngilizce dil uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Bir hafta sonra Türkçe formlar aynı uzamanlar tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. İki formun tutarlılığı okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve dilbilgisi açılarından incelenmiş ve taslak Türkçe form elde edilmiştir. İkinci aşamada, ölçeğin uyarlanacağı kültüre uygun formun hazırlanması için çevirmenlerden başka bir uzman grubundan yararlanılmıştır. Türkçe form iki öğretim elemanı ve araştırmacıdan oluşan üç kişilik uzman grubu tarafından gözden geçirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca oluşturulan taslak formun Türkçe çevirisinin dil bilimi açısından uygunluğunu değerlendirmede ise bir Türkçe dil uzmanından yararlanılmıştır. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçek maddeleri tek tek değerlendirildikten sonra değişiklikler yapılarak ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek maddelerini ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır.

Tablo 1

Müdür Desteği Ölçeğinin Boyutlara Göre Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları

Alt boyutlar	Madde sayısı	α
Duygusal destek	4	.82
Öğretimsel destek	8	.94
Araçsal destek	4	.88

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 104 öğretmene anketin ön uygulaması yapılmış, faktör yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analiz tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada yapılan faktör analizi sonucunda DiPaola'nın (2012) araştırmasında dört faktörlü olan Müdür Desteği Ölçeği'nin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Mesleki ve değerlendirici destek boyutlarının bir araya geldiği gözlemlenmiş ve öğretimsel destek olarak adlandırılmıştır. Literatürde öğretimsel destek, öğretmenlerin eğitim-öğretime dair uygulamalarına, mesleki gelişimlerine ve sınıf içi uygulamalarına işaret etmektedir. Diğer boyutlar duygusal destek ve araçsal destektir. Bu üç boyut toplam varyansı %73.43 açıklamaktadır. Ölçeğin bütünü için ise Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .95 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ise varimax yöntemi uygulandıktan sonra .62 ile .84 arasında çıkmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi duygusal destek (4 madde) Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .82, öğretimsel destek (8 madde) Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .94, araçsal destek (4 madde) Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .88 bulunmuştur. Ayrıca duygusal destek boyutu varyansın %32.22'sini, öğretimsel destek boyutu varyansın %24.98'ini, araçsal destek boyutu varyansın %16.21'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin geçerlik ve güvenirliğinin hayli yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler anket yoluyla toplanmış ve SPSS 15 programına kaydedilmiştir. Müdür desteği ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları desteği alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Müdür desteğinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı tarafından yordanmasına ilişkin analizlerde çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Müdür desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, branş ve medeni durum gibi değişkenlere göre karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Kıdem, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Bu test, ikiden fazla grup karşılaştırması yapılmak istendiğinde, ANOVA testinin sayıltılarının karşılanmadığı durumlarda tercih edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006). Özellikle normallik sayıltıları ve varyansların homojenliği ihlal edildiği durumlarda ANOVA sonuçları yanıltıcı olabilmektedir. Kruskal Wallis H testi, bu durumlarda ANOVA yerine kullanılan non-parametrik bir analiz sunmaktadır (Gerber ve Finn, 2005, 171).Gruplar arasında gözlenen anlamlı farkın, hangi gruplar arasındaki farklara bağlı olarak ortaya çıktığını belirlemek için de Mann Whitney U-testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2006).

Bulgular

Araştırmada ilk olarak öğretmen algılarına göre müdür desteği ölçeğinin alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin bütününe yönelik maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2

Okul Müdürünün Desteği ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin Betimsel İstatistikler (n = 229)

Ölçekler	Alt Ölçekler	$\bar{X}$	*S*
Müdür Desteği	Duygusal destek	3.26	.96
	Öğretimsel destek	2.71	1.21
	Araçsal destek	3.14	1.17
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yardımlaşma	4.06	.70
	Centilmenlik	3.96	.89
	Vicdanlılık	4.54	.69
	Sivil erdem	3.95	.68

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin en fazla ($\overline{X}$ = 3.26) duygusal destek, en az öğretimsel destek ($\overline{X}$ = 2.71) sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık gösterme düzeylerine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, öğretmenlerin en fazla vicdanlılık ($\overline{X}$ = 4.54) boyutunda, en az sivil erdem ($\overline{X}$ = 3.95) boyutunda algılarının olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre müdür desteği ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayıları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Müdür Desteği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Duygusal destek	-	.66**	.67**	.22**	.10	-.02	.24**
2. Öğretimsel destek		-	.73**	.23**	.01	-.10	.20**
3. Araçsal destek			-	.26**	.16*	-.01	.21**
4. Yardımlaşma				-	.46**	.34**	.49**
5. Centilmenlik					-	.26**	.25**
6. Vicdanlılık						-	.42**
7. Sivil Erdem							-

** $p < .01$; * $p < .05$

Tablo 3 incelendiği zaman, duygusal destek ile öğretimsel destek ($r = .66$, $p < .01$), araçsal destek ($r = .67$, $p < .01$), yardımlaşma ($r = .22$, $p < .01$) ve sivil erdem ($r = .24$, $p < .01$) boyutları arasında; öğretimsel destek ile araçsal destek ($r = .73$, $p < .01$), yardımlaşma ($r = .23$, $p < .01$) ve sivil erdem ($r = .20$, $p < .01$) boyutları arasında; araçsal destek boyutu ile yardımlaşma ($r = .26$, $p < .01$) ve sivil erdem ($r = .21$, $p < .01$) boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Başka bir ifade ile öğretmen algılarına göre okul müdürünün duygusal, öğretimsel ve araçsal desteği arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları da artış göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürünün duygusal, öğretimsel ve araçsal desteği alt boyutlarının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının birlikte duygusal destek ($R = .32$, $p < .05$), öğretimsel destek ($R = .36$, $p < .05$) ve araçsal destek ($R = .33$, $p < .05$) boyutları ile anlamlı ilişkiler verdiği ortaya konmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal desteğin pozitif yordayıcısı yardımseverlik (β = .22, $p < .05$) ve sivil erdemdir (β = .34, $p < .01$). Öğretimsel desteğin pozitif yordayıcısı yardımseverlik (β = .26, $p < .01$) ve sivil erdemdir (β = .20, $p < .05$). Öğretimsel desteğin negatif yordayıcısı centilmenliktir (β = -.26, $p < .01$). Araçsal desteğin pozitif yordayıcısı yardımseverlik (β = .20, $p < .05$) ve sivil erdemdir (β = .17, $p < .05$). Araçsal desteğin negatif yordayıcısı centilmenliktir (β = -.18, $p < .05$). Başka bir ifade ile öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin duygusal, öğretimsel ve araçsal desteği arttıkça öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik ve sivil erdem düzeyinde artış olacaktır. Ayrıca bu bulgular centilmenlik davranışındaki artış ile araçsal ve öğretimsel destek puanlarının azaldığını göstermektedir. Bolat ve diğerleri (2009), Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, (1996) tarafından yapılan çalışmaların bulgularının aksine bu araştırmada centilmenlik davranışı araçsal ve öğretimsel desteği negatif yordamıştır.

Tablo 4

Okul Müdürü Desteğinin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Duygusal destek[a]			Öğretimsel destek[b]			Araçsal destek[c]		
	β	*t*	*p*	β	*t*	*p*	β	*t*	*p*
Sabit		4.42	.00		3.33	.00		2.72	.00
Yardımseverlik	.22	2.05	.04	.26	3.40	.00	.20	2.55	.01
Vicdanlılık	.01	.23	.81	-.09	-1.30	.19	.07	1.04	.29
Centilmenlik	-.27	-2.70	.07	-.26	-3.79	.00	-.18	-2.56	.01
Sivil Erdem	.34	3.16	.02	.20	2.74	.00	.17	2.27	.02

[a] $R = .32, R^2 = .10; F = 6.56, p < .05$

[b] $R = .36, R^2 = .13; F = 8.66, p < .05$

[c] $R = .33, R^2 = .10; F = 6.77, p < .05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları		Sıra Toplamları		U	*p*
	Kadın (n = 186)	Erkek (n = 43)	Kadın (n = 186)	Erkek (n = 43)		
Duygusal destek	115.67	112.09	21515.00	4820.00	3874.00	.75
Öğretimsel destek	115.87	111.24	21551.50	4783.50	3837.50	.68
Araçsal destek	117.81	102.83	21913.50	4421.50	3475.50	.18
Yardımlaşma	121.70	86.01	22636.50	3698.50	2752.50	.01
Centilmenlik	116.09	84.66	22694.50	3640.50	2694.50	.01
Vicdanlılık	116.37	109.08	21644.50	4690.50	3744.50	.48
Sivil Erdem	122.01	110.28	21593.00	4742.00	3796.00	.59

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında farkın anlamlı olmadığı bulunurken, yardımlaşma (U = 2752.50; p < .05) ve centilmenlik (U = 2694.50; p < .05) alt boyutlarında farkın anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Buna göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma ve centilmenlik boyutuna ilişkin daha yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının medeni duruma göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Duruma Göre Mann-Whitney U Testi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları		Sıra Toplamları		U	*p*
	Evli (n = 170)	Bekâr (n = 48)	Evli (n = 170)	Bekâr (n = 48)		
Duygusal destek	109.07	111.02	18542.00	5329.00	4007.00	.85
Öğretimsel destek	106.17	121.29	18049.00	5822.00	3514.00	.14
Araçsal destek	106.85	118.89	18164.50	5706.50	3629.50	.24
Yardımlaşma	110.56	105.74	18795.50	5075.50	3899.50	.63
Centilmenlik	106.49	120.17	18103.00	5768.00	3568.00	.18
Vicdanlılık	116.38	97.20	19205.50	4086.00	2910.00	.01
Sivil Erdem	112.97	111.02	19785.00	4665.50	3489.00	.12

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında farkın anlamlı olmadığı bulunurken, vicdanlılık ($U = 2910.00$; $p < .05$) alt boyutunda farkın anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Buna göre evli öğretmenler, bekâr öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin daha yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının branş değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Branş Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları		Sıra Toplamları		U	*p*
	Sınıf Ö. ($n = 106$)	Branş Ö. ($n = 118$)	Sınıf Ö. ($n = 106$)	Branş Ö. ($n = 118$)		
Duygusal destek	110.23	114.54	11684.50	13515.50	6013.50	.62
Öğretimsel destek	114.39	110.81	12125.00	13075.00	6054.00	.68
Araçsal destek	112.10	112.86	11883.00	13317.00	6212.00	.93
Yardımlaşma	113.89	111.25	12072.00	13128.00	6107.00	.75
Centilmenlik	105.92	118.41	11227.50	13972.50	5556.50	.14
Vicdanlılık	115.07	110.19	12197.00	13003.00	5982.00	.54
Sivil Erdem	108.93	115.71	11546.50	13653.50	5875.50	.42

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Başka bir ifade ile farklı branştaki öğretmenlerin müdür desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaş değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla göre Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, farklı yaşlara sahip öğretmenlerin müdür desteğine ilişkin algıları benzemektedir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarında yaş değişkenine göre centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında farkın anlamlı olmadığı bulunurken, yardımlaşma [KWH (2) = 6.022, $p < .05$] ve vicdanlılık [KWH (2) = 11.585, $p < .05$] boyutlarında farkın anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunda 47 yaş ve üstü öğretmenler ile 35 yaş ve altındaki öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunda daha olumlu düşünmektedirler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutunda 47 yaş ve üstü öğretmenler ile 35 yaş ve altındaki öğretmenler arasında ve 36-47 yaş arası ile 47 yaş ve üstü öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Başka bir ifade ile 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere ve 36-47 yaş arası öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 8

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları			*sd*	KWH	*p*	Anlamlı Fark
	A (n = 51)	B (n = 122)	C (n = 53)				
Duygusal destek	115.67	107.17	125.98	2	3.209	.20	
Öğretimsel destek	118.74	105.69	126.43		4.207	.12	
Araçsal destek	113.02	106.05	131.10		5.510	.06	
Yardımlaşma	96.72	114.68	119.01		6.022	.05	A - C
Centilmenlik	99.65	116.90	136.29		3.116	.21	
Vicdanlılık	98.02	110.07	126.28		11.585	.03	A - C, B - C
Sivil Erdem	97.35	114.70	125.98		5.504	.06	

A: 35 yaş ve altı, B: 36-46 yaş arası, C: 47 yaş ve üstü, $p < .05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının kıdem değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla göre Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları			*sd*	KWH	*p*	Anlamlı Fark
	A (n = 42)	B (n = 121)	C (n = 64)				
Duygusal destek	122.93	108.46	118.61		2.001	.37	
Öğretimsel destek	131.68	106.50	116.59		4.796	.09	
Araçsal destek	125.92	102.14	128.60		8.624	.01	A - B, B - C
Yardımlaşma	107.50	108.96	127.79	2	4.208	.12	
Centilmenlik	94.63	118.48	118.24		4.667	.10	
Vicdanlılık	99.90	109.03	132.65		9.349	.01	A - C, B - C
Sivil Erdem	110.31	104.63	134.14		9.149	.01	B - C

A: 1-10 yıl arası, B: 11-20 yıl arası, C: 21 yıl ve üstü, $p <. 05$

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel alt boyutlarında öğretmenlerin algıları kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin müdür desteğinin duygusal, öğretimsel alt boyutlarında ilişkin algıları benzemektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün araçsal desteği, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [KWH (2) = 8.624, $p < .05$]. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında; 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre; 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre okul müdürünün araçsal desteğine ilişkin algıları daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre yardımlaşma, centilmenlik boyutlarında farkın anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Başka bir ifade ile farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik alt boyutlarına ilişkin algıları benzerdir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığa

ilişkin algılarında kıdem değişkenine göre vicdanlılık [KWH (2) = 9.349, $p < .05$] ve sivil erdem [KWH (2) = 9.149, $p < .05$] boyutlarında farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin olarak, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ile 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna ilişkin olarak daha yüksek algıya sahiptirler. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin olarak, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin olarak daha yüksek algıya sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim düzeyi değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla göre Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Okul Müdürü Desteğinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Sıra Ortalamaları			*sd*	KWH	*p*	Anlamlı Fark
	Ön lisans (n = 24)	Lisans (n = 186)	Lisansüstü (n = 17)				
Duygusal destek	80.04	117.51	123.50	2	7.489	.02	A - B, A - C
Öğretimsel destek	86.65	117.83	110.71	2	4.916	.09	
Araçsal destek	90.04	116.71	118.15	2	3.634	.16	
Yardımlaşma	125.88	111.77	121.62	2	1.313	.52	
Centilmenlik	101.58	115.99	109.76	2	1.143	.57	
Vicdanlılık	122.54	114.07	101.18	2	1.275	.53	
Sivil Erdem	116.33	114.91	100.71	2	.812	.67	

A: Ön lisans, B: Lisans, C: Lisansüstü

Tablo 10 incelendiğinde okul müdürü desteğinin öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin öğretimsel ve araçsal müdür desteğine ilişkin algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin algıları

benzemektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürünün duygusal desteğinin eğitim düzeyi değişkenine göre farkın anlamlı olduğu bulunmuştur [KWH (2) = 7.489, $p < .05$]. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler arasında, ön lisans mezunu ve lisansüstü eğitime sahip öğretmenler arasında anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre lisans mezunu öğretmenler ön lisans mezunu öğretmenlere göre; lisansüstü eğitime sahip öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenlere göre okul müdürünün duygusal desteğine ilişkin daha yüksek algıya sahiptirler.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada müdür desteği Türkçeye uyarlanmıştır. Littrel (1992) tarafında geliştirilen ve DiPaola (2012) tarafından adapte edilen ölçekte duygusal destek, değerlendirici destek, araçsal destek ve mesleki destek olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Dört boyuttan oluşan müdür desteği ölçeği, bu çalışmada üç boyutta toplanmıştır. Faktör analizinde değerlendirici ve mesleki destek bir araya geldiği için öğretimsel destek şeklinde adlandırılmıştır. Diğer boyutlar, duygusal ve araçsal destek olarak olduğu gibi ifade edilmiştir. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri en fazla duygusal destek, en az öğretimsel destek göstermektedirler. Littrell ve diğerleri (1994) ve Tindle (2012) tarafından yapılan araştırmaların bulguları bu bulguyu destekler niteliktedir. Littrell ve diğerleri (1994) öğretmenlerin duygusal desteği, diğer destek türlerine göre daha önemli bulduklarını ifade etmişlerdir. Tindle (2012) araştırmasında, öğretmenlerin etkileyici desteği, değerlendirici destekten daha önemli buldukları sonucuna ulaşmıştır. House (1981) destek türleri içerisinde duygusal desteğin en önemlisi olduğunu belirtmiştir. Duygusal destek ve bilgilendirici destek sağlayan müdürlerin işlerinden memnun olan öğretmenlere sahip olması daha muhtemeldir. Ayrıca duygusal destek, öğretmenleri yüksek performansa ve katılıma motive eden aidiyet duygusu sağlamaktadır (Littrell vd., 1994). Okul müdürünün dürüst, anlayışlı ve açık sözlü olması, öğretmenlerin eğitim öğretime dair kararlarını desteklemesi gibi davranışları, öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissedip, okula olan bağlılıklarının artışını sağlayabilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları olumlu düzeyde olup, bu davranışların en fazla yardımlaşma, en az sivil erdem boyutunda olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışları, okulların performans ve verimliliğini artırmada gösterilen gönüllülük esasına dayanan davranışlardır (Buluç, 2008). Okulun başarısı, okulun hedef ve amaçlarına ulaşmasında

öğretmenlerin görev icabı yapılması gerekenlerin ötesine gitmeye istekli olmalarına bağlıdır (Somech ve Ron, 2007). Bu bağlamda, öğretmenlerin görevleri dışında okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmaları ve okula ilave katkı sağlamaya istekli olmaları okulun amaçlarına daha etkili şekilde ulaşması adına önemli görülmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Araştırma sonuçları, okul müdürünün duygusal, öğretimsel ve araçsal desteği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal destek, öğretimsel destek ve araçsal destek, yardımlaşma ve sivil erdem boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal desteğin, öğretimsel desteğin ve araçsal desteğin pozitif yordayıcıları yardımlaşma ve sivil erdemdir. Singh ve Billingsley (2001) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler yönetim tarafında desteklendiklerini algıladıkları zaman işe olan bağlılıklarında artış olduğu ve işe ilgili görevler hakkında daha olumlu düşündükleri ortaya konulmuştur. Bu bulgu ile araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Tindle (2012) araştırmasında ise sadece etkileyici destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Littrell ve diğerleri (1994) öğretmenlerin esenliği için müdür desteğinin önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca okul müdürünün desteğinin okula olan bağlılığın iş doyumunun ve kişisel sağlığın önemli bir göstergesi olduğunu bulmuşlardır. Yellice-Yüksel ve diğerlerine (2011) göre mesleki gelişim olanakları sunan, çabalarını takdir eden, uzlaşmacı ve işbirliğine dayalı iletişim kuran yöneticilere sahip olduğunu duyumsayamayan öğretmenlerin kendi iş performanslarından hoşnut olmayacakları, kendilerini öğretme işinde yeterli hissedemeyecekleri, başarısızlık duygusu yaşayacaklardır. Bu bağlamda okulda müdür desteğinin yetersiz olması, öğretmenlerin iş performansını ve öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma ve vicdanlılık boyutuna ilişkin daha yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları ortaya konmuştur. Bolat ve diğerleri (2009), Oğuz (2011), Baş ve Şentürk (2011), Yılmaz (2010) kadın öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgular ile araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Polat'ın (2007) araştırmasında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuna

ilişkin daha yüksek bir algı düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bolat ve diğerleri (2009), Sezgin ve Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmalar bu bulguyu destekler niteliktedir.

Branş değişkeni açısından incelendiğinde, öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarında branşa göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Sezgin ve Kılınç (2012) ve Polat (2007) tarafından yapılan araştırmada bu bulguyu destekler niteliktedir. Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri branşa göre değiştiği, fen-matematik alan öğretmenlerinin görüşleri sosyal alan öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel ve araçsal destek ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında yaş değişkenine göre farkın anlamlı olmadığı bulunurken, yardımlaşma ve vicdanlılık boyutlarında farkın anlamlı olduğu ortaya konmuştur. Buna göre 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunda daha olumlu düşünmektedirler. Ayrıca 47 yaş ve üstünde olan öğretmenler, 35 yaş ve altındaki öğretmenlere ve 36-47 yaş arası öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda daha olumlu düşünmektedirler. Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırma bu bulguyu destekler niteliktedir. Buna göre yaşı "41 ve üstünde" olan öğretmenlerin görüşleri, yaşı "31–40" arasında olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumludur. Özyer, Dönmez-Orhan ve Orhan (2012) tarafından yapılan araştırmada vicdanlılık alt boyutunda yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre daha düşük yaş grubunda olanların vicdanlılık puanları yüksek yaş grubunda olanlara göre daha fazladır. Bu bulgu araştırmanın bulguları ile farklılaşmaktadır. Bunun nedeni okullarda var olan örgüt kültürünün, diğer sektörlerin örgüt kültüründen farklılığı olabilir. Okullarda öğretmenler arasında rekabet yerine daha çok vicdanlılık, nezaket gibi değerlerin yer alması ve yüksek yaş grubu öğretmenlerin daha çok vicdanlılık davranışı sergilemeleri okul kültürü ile özdeşleşme ile açıklanabilir.

Kıdem değişkenine göre incelendiğinde, okul müdürü desteğinin, duygusal, öğretimsel alt boyutlarında ve örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik alt boyutlarında farkın anlamlı olmadığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte okul müdürünün araçsal desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre; 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere

göre okul müdürünün araçsal desteğine ilişkin algıları daha yüksektir. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına ilişkin olarak daha yüksek algıya sahiptirler. Sezgin ve Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmada da örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Yılmaz'a (2010) göre kıdem grupları arasında kıdemi "16 yıl ve üstünde" olan öğretmenlerin görüşleri, kıdemi "11–15 yıl" olan öğretmenler ve kıdemi "6–10 yıl" olan öğretmenlere göre daha olumludur. Yani kıdem arttıkça olumlu görüş de artmaktadır.

Okul müdürü desteğinin öğretimsel ve araçsal destek alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farkın anlamlı olmadığı; duygusal desteğinin ise eğitim düzeyi değişkenine göre farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Lisans mezunu öğretmenler ön lisans mezunu öğretmenlere göre; lisansüstü eğitime sahip öğretmenler, ön lisans mezunu öğretmenlere göre okul müdürünün duygusal desteğine ilişkin daha yüksek algıya sahiptirler. Yani öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça, duygusal destek algısının da arttığı söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Özyer ve diğerleri (2012) ve Yılmaz (2010) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmadığı ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüş daha çok örgütsel yaşam ile ilgili olduğundan öğretmenlerin eğitim geçmişi bu konu üzerinde etkili olmayabilir (Yılmaz, 2010).

Okul müdürlerinin destekleyici davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma okul müdürlerinin duygusal, öğretimsel ve araçsal desteğinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma ve sivil erdem boyutları ile güçlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden okul müdürü, öğretmenlere karşı duygusal destek içeren davranışlar sergilemeli, öğretmenlerin okul içinde önemli olduklarına inandırmalı ve bu aşamadan sonra öğretmenlere yapıcı geribildirimlerde bulunmalıdır. Böylelikle öğretmenlerin okulda daha fazla rol ötesi olumlu davranışlar geliştirmeleri sağlanabilir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda müdür desteğinin örgütsel bağlılık, iş doyumu, memnuniyet gibi değişkenlerle ilişkisi ele alınabilir. Bu araştırma nicel bulgularla elde edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalar gözlem, mülakat gibi nitel çalışmalar kullanılarak daha kapsamlı bir evren ve örneklem ile yapılabilir. Ayrıca okul müdürlerine, öğretmenlerin başarısında önemli bir rolü olan duygusal destek, araçsal ve öğretimsel desteğin önemi konusunda hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.

The Relationships between Primary School Principals' Supportive Behaviors and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors

İlhan Günbayı[1], Emine Dağlı[2], Fatma Kalkan[3]

Background. Supportive behaviors by school principals are of great importance in terms of teacher motivation and school goals (Andrews & Soder, 1987; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Mihans, 2008; Tindle, 2012). School principals have a potential power in affecting teachers' learning experiences and the ways they work by establishing a supportive and informational setting (Rosenholtz, 1989; Singh & Billingsley, 2001; Tindle, 2012). When teachers are supported, rewarded by their principals, they are not likely to intend to leave their work and they are also much more motivated to work (Rosenholtz, 1989; Wise, Darling-Hammond, McLaughlin & Bemstein, 1985). Additionally when supported by their principals, teachers are more likely to respond with their own will to principals' requests and commands (Tindle, 2012), which encourages teachers' organizational citizenship behaviors.

School principals' supportive behaviors are essential for teachers to start work and go on working (Lashley ve Boscardin, 2003). Support by principals decrease work stress and burnout, which affect teachers job satisfaction and organizational commitment positively (Littrell, Billingsley & Cross, 1994). According to Taşdan & Yalçın (2010), the higher the levels of support teachers perceive from school management, the higher levels of trust they have.

The research findings so far have shown that there is a positive correlation between the support by a leadership and teachers` organizational commitment (Billingsley & Cross, 1992; Glisson & Durick, 1988; Littrell et all., 1994). As the researches investigating the relation between principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors are limited in Turkey, this study was decided to do. It is thought that with the support by school principals, teachers' organizational citizenship behaviors will increase, which will in turn support organizational effectiveness. Therefore it is also thought that the findings and implications of this study investigating the relation between principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors will contribute literature related to the organizational citizenship.

Purpose. The aim of this study is to analyze the relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. For this purpose, following research questions were sought to answer:

[1] Assoc. Prof. Dr., Akdeniz University, Antalya, igunbayi@akdeniz.edu.tr
[2] PhD. Student, Gazi University, Ankara, eminedaglim@gmail.com
[3] PhD. Student, Gazi University, Ankara, fatmaturan2007@hotmail.com

1. What are the levels of school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors?
2. Is there a significant relation between school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors?
3. Are teachers' organizational citizenship behaviors significant predictors for school principals' supportive behaviors?
4. Do school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors differ significantly due to job related factors demographic particulars (gender, martial statues, position, age, seniority and level of education)?

Method. This is a quantitative study in which descriptive survey design was used in order to determine the relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. Principal Support Questionnaire consisting of four dimensions as emotional support, instrumental support, appraisal support and informational support was used to determine the levels in which principals support teachers after explanatory factor and reliability analysis and The Perception of Organizational Citizenship Behavior Questionnaire were used to determine teachers' organizational citizenship behavior levels. Additionally, in order to analyze collected data and the relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors Pearson moment correlation coefficient, multiple linear regression, Mann-Whitney U test, Kruskal Wallis One Way Variance Analysis were used.

Sampling. The population of the study consisted of 550 primary and junior high school teachers in 2012-2013 academic years in Yenimahalle province in Ankara participating in the project called 'My Leader Teacher'. As for the sample of this study, it consisted of 229 primary and junior high school teachers in Yenimahalle province in Ankara participating in the project called 'My Leader Teacher' based on basic random sampling and voluntarism.

Findings and Discussion. As a result of the findings, it was determined that there was a relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. There was a positive correlation between emotional support, informational support and instrumental support and altruism and civil virtue. This finding was consistent with the findings of the study by Singh & Billingsley (2001) that when teachers perceived they were supported by school management, the teachers had more positive about their work and there was an increase in their organizational commitment.

Women teachers had more positive levels of perceptions in the dimensions altruism and conscientiousness of their organizational behaviors. This finding was parallel with the findings of the studies by Bolat et all. (2009), Oğuz (2011),

Baş & Şentürk (2011) and Yılmaz (2010) that the levels of women teachers' organizational citizenship behaviors were higher than those of men teachers.

Married teachers had more positive perceptions in the dimension of conscientiousness of their organizational citizenship behaviors than single teachers. This finding was supported with the findings of the studies by Bolat *et all*. (2009), Sezgin & Kılınç (2012).

Older teachers in general had more positive perceptions in the dimensions altruism and conscientiousness of their organizational behaviors than younger ones. The reason for this might be the fact that the older the teachers are, the more tendencies to altruism and to moral values they have.

The teachers with more seniority had more positive perceptions in the dimension of instrumental support of school principals and conscientiousness and civil virtue of teachers' organizational citizenship behaviors. The reason for this might be the fact that the more seniority the teachers have, the more commitment to their schools they have. As for teachers education levels, the teachers with more education level had more perceptions of emotional support.

As a result of regression analysis, the positive predictors of emotional support, informational support and instrumental support are altruism and civil virtue. Besides, the negative predictors of informational support and instrumental support are gentleness.

Suggestions. As it can be understood from the findings, this study investigating the relation between primary school principals' supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors revealed that there was a strong relation between school principals' emotional, informational and instrumental supportive behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors of altruism and civil virtue. Therefore, school principals should demonstrate behaviors with more emotional support to teachers, convince teachers that they are essential for schools and supply supportive feedback to them. Accordingly, this will lead teachers to take extra duties and responsibilities by revealing the synergy inside them in the accomplishment of the goals of the schools.

New studies investigating the relation between principal support and organizational commitment, job satisfaction and about how principals should consider emotional support, informational support and informational support in motivating teachers should be considered.

This is a quantitative study and further qualitative studies investigating why and how principals' supportive behaviors affect teachers' organizational citizenship behaviors based on qualitative data collection methods such as individual interviews, focus group interviews, observations of the actual settings and document analysis. Additionally, in-service education activates on the importance of emotional, instrumental and informational supportive for school principals should be arranged.

Kaynaklar/References

Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership, 44(*6), 9-11.

Basım, H. N., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61*(4), 83-102.

Baş G., & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17*(1), 29-62.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 587-595.

Belogolovsky, E., & 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,* 914-923.

Billingsley, B. S., & Cross, L. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education, 25,* 453-471.

Bolat, İ. Y., Bolat, T., & Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 215-239

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6*(4), 571-602.

Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A.

Çankaya, İ. H., & Aküzüm, C. (2011). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*, 49-57.

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Çetin, F., & Fıkırkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65*(4), 41-66.

DiPaola, M. F. (2012). Conceptualizing and validating a measure of principal support. In Michael F. DiPaola & Patrick B. Forsyth (Eds.), *Contemporary challenges confronting school leaders*. Charlotte, NC: Information Age.

Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership, 11*, 424-447.

Firestone, W. A,, & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research, 63*(4), 489-525.

Fimian, M. J. (1986). Social support and occupational stress in special education. *Exceptional Children, 52*, 436-442.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly, 33*, 61-31.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 48-75.

Gerber, S.B. & Finn, K.V. (2005). *Using SPSS for windows: Data analysis and graphics*. NewYork: Springer.

House, J.S. (1981). *Work stress and social support.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2004). Do teacher induction and mentoring matter? *NASSP Bulletin, 88*(638), 28-40.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma teknikleri* (9. Basım). Ankara: Nobel.

Lashley, C., & Boscardin, M. (2003). *Special education administration at a crossroads: Availability, licensure, and preparation of special education administrators*. Gainesville, FL: Center on Personnel Studies in Special Education, University of Florida.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation. http://www.wallacefoundation.org/SiteCollectionDocuments/WF/Knowledge%20 Center/Attachments/PDF/ReviewofResearch-LeamingFromLeadership.pdf adresinden 10. 07.2013 tarihinde erişim sağlanmıştır.

Littrell, P. (1992). *The effects of principal support on general and special educators' stress, job satisfaction, health, school commitment, and intent on staying in teaching* (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, USA.

Littrell, P., Billingsley, B., & Cross, L. (1994). The effects of support on general and special educators' stress, job satisfaction, health, commitment, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education, 15*, 297-310.

Louis, K. S., Marks, H. M., & Kruse, S. (1996). Teachers' professional community in restructuring schools. *American Educational Research Journal, 33*, 757-798.

Mihans, R. (2008). *Can teachers lead teachers*? Phi Delta Kappan, June, 2008, 762-765.

National Commission on Teacher and America's Future and NCTAF State Partners. (2002). *Unraveling the "teacher shortage" problem: Teacher retention is the key*. Washington, D.C.

Nguni, S., Sleegers, P., & 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, 17*(3), 377-403.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.

Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*(11), 157-164.

Özyer, K., Dönmez-Orhan, D., & Orhan, U. (2012). Demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27*(1), 181-204.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leaders behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly,* 1(2), 107-142.

Podsakoff, P.M., Mackenzei, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader - member exchange. *Teaching and Teacher Education, 30*, 99-108.

Rosenholtz, S. J. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for teacher induction programs. *The Elementary School Journal, 89*, 421-438.

Samancı-Kalaycı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 317-339.

Sezgin, F., & Kılınç Ç. A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13*(3), 103-127.

Singh, K., & Billingsley, B. S. (2001) Professional support and its effects on teachers' commitment. *Journal of Educational Research, 91*, 229-239.

Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly, 43*(1), 38-66.

Sipahi, B., Yurtkoru, E..S., & Çinko, M. (2006). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta.

Şama, E., & Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 9*(2), 313-342.

Taşcı, S. K. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Taşdan, M., & Yalçın, T. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları sosyal destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10*(4), 2569-2620.

Tindle, J. A. (2012). D*imensions of principal support behaviors and their relationship to organizational citizenship behaviors and student achievement in high schools* (Unpublished doctoral dissertation). The College of William and Mary in Virginia, USA.

Uslu, B., & Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18*(3), 461-489.

Ünal, A., & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2), 239-258.

Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review, 10*(1), 79-95.

Yellice-Yüksel, B., Kaner, S. & Güzeller, C. O. (2011). Öğretmenlerin mesleki yetkinlik, mesleki sosyal destek ve tükenmişlik ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(21), 1-25

Yücel, C., Yalçın, M., & Ay, B. (2009). Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 21*, 221-235.

Yücel, C., & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(1), 113-132.

Yılmaz, K. (2010). Kamu ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29*(1), 1-16.

Zabel, R. H., & Zabel, M. K. (1982). Factors in burnout among teachers of exceptional children. *Exceptional Children, 49*, 261-263.

Wise, A.E., Darling-Hammond, L., McLaughlin, M.W., & Bernstein, H. T. (1985). Teacher evaluation: A study of effective practices. *The Elementary School Journal, 86*, 61- 121.

Received: 04/03/2013

Revision received: 09/07/2013

Second revision received: 24/10/2013

Approved: 28/10/2013