



OKULLARDA LİDERLİK KAPASİTESİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ¹

Leadership Capacity, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Culture at Schools

Bekir PEKER², Gökhan DEMİRHAN³

Öz

Günümüzün modern dünyasında etkili bir örgüt için çalışanların karar alma mekanizmasına ve uygulamalara aktif katılımı, kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamalarını, değerli hissetmelerini ve örgütün amaçlarını benimsemelerini sağlamakta ve bu şekilde örgütsel vatandaşlık anlayışı yüksek düzeyde kişilerin olduğu bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Böyle bir yapıda dikkat çeken bir diğer önemli konu ise örgütün kültürü olmaktadır. Tüm bu bileşenlerin eğitim kurumlarındaki yansımalarının önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı okullardaki liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürü üzerindeki yordayıcılığını açıklamaktır. Uşak il merkezi ve ilçelerinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında ilkököl, ortaokul ve liselerden 441 öğretmen ile yapılan bu çalışmada Liderlik Kapasitesi Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ilişkisel desen çerçevesinde okullardaki örgüt kültürü tiplerinin her birisi ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiş ve bağımsız değişken olarak belirlenen okullarda liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin alt boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürünü anlamlı şekilde yordadığı fakat bürokratik kültür alt boyutunu yordamadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü, okul kültürü

Abstract

In today's modern world, active participation of the employees in the decision-making procedures and practices in organization enables them to perceive themselves as a part of the organization, to feel valuable and to adopt the goals of the organization. Thus, an organizational structure in which individuals with high sense of organizational citizenship emerges. Another notable issue in such a structure is the culture of the organization. It is thought that and reflections of all these components in educational institution are important. In this context the purpose of this research is to explain the effect of leadership capacity and organizational citizenship behavior in schools on school culture. Leadership Capacity Scale, Organizational Citizenship Behavior Scale and School Culture Scale were used in this study, which was conducted with 441 teachers from primary, secondary and high schools working in public schools in the 2021-2022 academic year in Uşak city center and its districts. In the research, within the framework of the relational design, Each of the organizational culture types in schools were accepted as dependent variables separately and the effects of the sub-dimensions of leadership capacity and organizational citizenship behavior in schools, which were determined as independent variables, on the dependent variables were examined. According to the results of the research, it was determined that teachers' leadership capacity, organizational citizenship behavior and perceptions of school culture were at high level and according to the opinions of teachers, school leadership capacity and organizational citizenship behavior significantly predicted support culture, success culture and task culture, which are sub-dimensions of school culture, but did not predict bureaucratic culture sub-dimension.

Keywords: Leadership capacity, organizational citizenship behavior, organizational culture, school culture

¹ Bu çalışma 'Eğitim Kurumlarında Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü' isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Öğretmen, Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü; ORCID: 0000-0002-8978-6745, bekirpeker64@gmail.com

³ Dr. Öğrt. Üyesi, Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi; ORCID:0000-0002-8342-0160, gokhandemirhan64@gmail.com

GİRİŞ

Örgütler, toplumun ilerlemesi ve geleceğinin şekillenmesinde temel yapı unsurlarıdır. Bir örgütün başarısı, örgüt üyelerinin davranışlarıyla doğrudan ilgilidir. Örgütün yönetim anlayışı, çalışanların kendilerini örgütle bağdaştırması, örgüt içi atmosferin olumlu olması ve tüm dinamiklerin amaca yönelik hareket etmesi örgütün sağlıklı ve istendik şekilde var olmasını sağlayacaktır.

Yapılan araştırmalar başarılı bir kurum olabilmek için örgüt olma bilincinin önemli olduğunu göstermektedir. Kurumdaki kültür ne kadar güçlüyse başarı da o kadar yüksek olmaktadır (Gürsel, 2016). Bir enerji olarak görülen örgüt kültürü, sağladığı kimlik, sadakat duygusu ve örgütsel değerler aracılığıyla çalışanlara örgüte aidiyet duygusu vermekte, sosyal doyum duygusunu teşvik etmekte, çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001). Okul başarısı üzerinde etkisi olan (Kılıç, 2018) ve etkili bir okul olabilmenin temel faktörlerinden biri olan okul kültürü (Helvacı, 2011) kişilerin davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Demirtaş, 2010; Özgözgü, 2015). Rauf, Ali, Aluwi ve Noor (2018) da okul kültürünün okul gelişimini etkilediğini belirtmektedir. Okulun kültürü bir yandan çalışanlarını etkilerken öte yandan çalışanlardan etkilenmekte ve buna göre şekillenmektedir. Bu kapsamda çevresel faktörler, kişiler arası iletişim, okulun liderlik anlayışı, personelin aidiyet duygusu ya da benimsenmiş ortak bir vizyon ve misyonun olması gibi etkenler okulun kültür tipi üzerinde etkili olmaktadır.

Örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanların görevi isteyerek ve severek yapması önemlidir (Önal, 2019). Olumsuz bir kültüre sahip olan kurumlarda çalışanların işten soğuması, işe karşı boş vermişlik hissi oluşturmaları, uyumsuzluk yaratmaları ya da kurumu terk etmesi gibi tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2003). Etkili okul için güçlü bir kültürle birlikte öğretmenlerin de okul yönetimine yönelik kararlara katılımı, okulun hedeflerini özümsemiş olması, sorunların tartışılabilirdiği çatışmalardan uzak bir çalışma ortamı yaratılması, samimi ve güvene dayalı bir iklimin olması önemli görülmekte (Ada ve Akan, 2007) ve okulun aktörlerinden biri olan öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışlarının kuvvetli olması gerekmektedir (Organ, 1988).

Okuldaki liderlik anlayışı da okul kültürünü etkilemektedir. Özuylası (2021) sergilenen paylaşılan liderlik özellikleriyle okul kültürü arasında Tuncer (2020) ise liderlik tarzlarıyla okul kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde okul liderlik kapasitesinin okulun kültürünü etkilediğini söyleyebiliriz. Gidiş (2017) okulun liderlik kapasitesinin yükseltilmesinin örgütsel özdeşleşmeyi artırdığını, Sune (2016) de örgütsel özdeşleşmeyle örgüt kültürü arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Demirtaş (2010) öğretmenlerin kararlara katılımının örgütsel bağlılıklarını artırdığını ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak tüm çalışanların liderliğe dahil olduğu, kendi kendini yönetebilen bir örgütte kişilerin örgütsel vatandaşlık, adanmışlık, bağlılık, özdeşleşme gibi motivasyon artırıcı davranışlarının gelişmiş olduğunu ve buna bağlı olarak örgütün kültürünü biçimlendirdiğini söylemek mümkündür.

Okul kültürünü etkileyen en önemli unsurlardan birinin kurumdaki personel olduğu düşünüldüğünde personelin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve okulun liderlik kapasitesinin okulun kültürene etkisinin olduğu düşünülmekte ve bu etkinin hangi kültür tipini ortaya çıkardığı merak edilmektedir. Bu bağlamda okulun liderlik kapasitesinin ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin hangi okul kültürü tipini ortaya çıkardığının bilinmesinin etkili bir okul oluşturma ve okul geliştirme çalışmaları noktasında önemli fikirler vereceği söylenebilir.

Arlı (2011) örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapmış olduğu araştırmada iki kavramın birbiriyle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna vararak öğretmenlerin okul kültürünü benimsemelerinin örgütsel vatandaşlık düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Yaprak Kaya (2015) ise araştırmasında örgüt kültürünün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı şekilde açıkladığı sonucuna ulaşmıştır. Farklı liderlik türleriyle örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalar da (Ankaralıoğlu, 2020; Karadağ, 2009; Kılıç, 2018; Koçman, 2005; Özgözgü, 2015; Şahin, 2003) okuldaki liderlik anlayışının okul kültürünü önemli derecede etkilediğini ortaya koymaktadır. Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürünün kendi aralarında ya da farklı değişkenlerle ikili çalışmalarının bulunduğu ve bu kavramların örgütsel performans ve etkililiği artırdığı görülürken bu iki kavram ile liderlik kapasitesi üzerine Türkiye’de yapılmış bir çalışma mevcut değildir. Haliyle liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürünün üçünün arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair bir araştırma bulunmadığı göze çarpmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle de alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının hangi kültür boyutlarının yordayıcısı olduğu merak edilmiş ve bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Liderlik Kapasitesi

Liderlik özelliğinin tek bir kişide değil de diğer aktörlere dağıtılması durumuna liderlik kapasitesi adı verilmektedir. İzbicki (2004) tüm okul paydaşlarının sorumluluğu paylaştığı bir liderlik modelinin, öğretmenlerin değişim ihtiyacını ve liderliklerinin okulun öğrenme ve öğretme sürecini ne derece etkilediğini anlamalarına yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Okulun müdürün bir yansıması olduğu şeklinde bir düşünce olmasına rağmen, okulu tek bir kişiye yüklemek yetersiz kalacaktır. Gardner (2000) modern liderlik anlayışına göre, hiç kimsenin karmaşık görevleri başarıyla yapmak için gerekli tüm yeteneklere ve zamana sahip olamayacağını ifade etmektedir. Eğitime bakış açılarının

değişmesiyle birlikte okullar tek bir kişi tarafından yönetilemeyecek kadar çok gelişmiş ve büyümüştür (Harris ve Lambert, 2003).

Toplumsal örgütlerde katılımcıların potansiyeli, kararlara katılımı, otonom çalışma kabiliyeti ön planda tutulmakta ve bu yönde dönüt değerlendirme çalışmalarının yapılması beklenmektedir (Kılınç, 2013). Harris ve Lambert (2003) okul müdürlerinin etkili bir lider olabilmesi için diğer insanlara da liderlik etme ve sorumluluk alma fırsatı vermesi gerektiğini belirtmektedir (Akt. Çolak, 2019). Okullarda sadece öğrenciler değil diğer katılımcılar da öğrenmeye devam eder. Bu noktada liderlikte katılımcıların da söz hakkının olması, vizyonun ortak kabulüyle belirlenmesi, bireyler arası ilişkilerin kalitesi okul geliştirme yaklaşımı olarak önemli görülmektedir (Kılınç ve Özdemir, 2018). Barth (2006) okulda öğretmen işbirliğine dayalı işbirlikçi çalışma ihtiyacını vurgulamaktadır. Çeşitli kaynaklardan liderlik geliştirmek, okulun eğitim-öğretim faaliyetlerine odaklanmasını sağlamaktadır (Sheppard ve Dibbon, 2011). Bu temellerden yola çıkarak liderlik kapasitesi ortaya çıkmıştır.

Lambert (2003) "Sürekli Okul Gelişimi için Liderlik Kapasitesi" isimli kitabında liderlik kapasitesini altı boyutta ele almıştır. Okul liderliğinin tek başına bir kişiye yüklenmesinin eleştirilmesiyle birlikte okulun diğer paydaşlarının da liderlik anlayışına dahil olması *liderlik sürecine geniş tabanlı katılımı* ifade etmektedir. Okul müdürü bu ekiplerin koordinasyonunu ve etkinliklerini takip edici bir rol üstlenir. Çağdaş liderlik anlayışında hedeflere ulaşmada vizyonun önemi yadsınmaz. Bu noktada *program bütünlüğü sağlayan paylaşılan vizyon* boyutuyla vizyonun tüm personel tarafından kabul görüp benimsenmesi vurgulanmaktadır. Vizyonu okul müdürünün belirleyip katılımcılara dağıtmasındansa ortak kararlar doğrultusunda herkes tarafından kabul gören vizyon oluşturulmasının gerçekleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Lambert, 1998). Liderlik kapasitesi yüksek olan okullarda herkes öğrenen durumundadır. Etkili iletişim yüksektir ve fikir alışverişleri gerçekleştirilir. Problemler tek kişiye göre değil kişiler arası tartışmalar, akıl yürütmeler, soru cevaplar ve araştırmaya dayalı bir anlayışla çözülmektedir. *Karar ve uygulamalarda araştırmaya dayalı veri kullanımı* ile yanlılık ve subjektifliğin değil kanıtların ve objektif bakış açısının hakim olduğu anlayış daha sağlıklı ve başarılı bir okul yapısı oluşturmaktadır. *Geniş katılımı, iş birliğini ve ortak sorumluluğu yansıtan rol ve davranışlar* boyutuyla ben değil biz anlayışının yer alması gerekliliği vurgulanmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşması için kişiler arası iş birliği ve bireysel sorumluluk duygularının gelişmiş olması önemlidir. Benimsenmiş bir vizyona ulaşabilmek için kişinin sadece kendi sorumluluğunu yerine getirmesi yeterli olmayabilir. Değişen öğrenme anlayışı ve teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı ilerleme sonucu okulların da bu değişime ayak uydurması bir zorunluluk haline gelmiştir. Eğitim öğretimin ön plandaki uygulayıcısı olan öğretmenlerden de bu değişime ayak uydurması, *yeniliğe götüren yansıtıcı uygulamalarla* kendilerini geliştirmeye çalışması ve bunu sınıf ortamına aktarabilmesi beklenmektedir. Farklı öğretim metotları geliştirme çabası içinde olma, kendini sorgulama ve en iyiye ulaşmaya çalışma kaygısında olan öğretmenlerin başarıyı da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Öğrenci başarısı denildiğinde her ne kadar ilk akla gelen test başarısı olsa da liderlik kapasitesi yaklaşımında öğrenci başarısı; öğrencinin problem çözme becerisi, gruplara ve faaliyetlere katılabilme yetisi, sosyal ilişkiler geliştirebilme ve başkalarıyla çalışabilme kabiliyeti gibi özellikler bütünü olarak değerlendirilmektedir. *Yüksek ya da sürekli artan öğrenci başarısı ve gelişimi* ilkesiyle öğrencilerin yerinde saymaması, devam eden bir gelişim sürecine dahil olması ifade edilmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların amaçları ve örgütün amaçlarının aynı yönde ilerlemesi ve bu doğrultuda yüksek motivasyon ve istekle çalışması sağlıklı bir örgüt yapısı için önemli bir özelliktir denilebilir. Bu bağlamda çalışanların görev tanımlarının dışında gönüllü olarak yaptıkları fazladan davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri örgüte olumlu yönde etki etmektedir (Ünal ve Çelik, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kişisel tercihe dayalı, gönüllük esaslı olan rol tanımlarında ödül veya ceza karşılığı bulunmayan isteğe bağlı fazladan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2015).

Örgüt içerisindeki bir kişinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi belki çok büyük bir etki yaratmayacaktır ama bir kişinin diğerlerini etkilemesi örgüt genelinde etkili ve sağlıklı bir ortam oluşmasını sağlayabilir (Çelik, 2007). Kişiler arası iletişimin etkili olması, iş birliği ve dayanışmaya dayalı çalışma ortamına sahip olması, problem yaratıcıdan ziyade problem çözücü yaklaşıma sahip çalışanların bulunması sağlıklı bir örgüt iklimi açısından ve örgütün hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışları sadece gönüllü yapılan fazladan davranışlar değil aynı zamanda sorun çıkarmaktan kaçınma, diğer çalışanlarla tartışmak istememe gibi çalışmalara zarar verecek davranışlardan kaçınmayı da ifade etmektedir (Yücel ve Belenkuyu, 2017). Örgüte zarar vermek istemedikleri için bu tarz davranışlardan uzak dururlar (Basım ve Şeşen, 2006). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü hedeflerine ulaştırmada kolaylaştırıcı, destekleyici ve performansı artırıcı bir etkiye sahiptir (Yücel ve Taşçı, 2008)

Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını farklı boyutlara ayırarak incelemiştir. Bunlardan en çok kabul göreni Organ'ın (1988) yazmış olduğu "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*" adlı çalışmadır.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını 5 boyutta incelemiştir. Bunlar; Özgecilik, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Vicdanlılık, Sivil Erdem ve Centilmenlik boyutlarıdır.

Yardımseverlik-Özgecilik, bir problem durumunda, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına doğrudan ve gönüllü olarak yardımcı olmasını; *nezaket tabanlı bilgilendirme*, diğer çalışanlara işlerinden olumsuz etkilenebilecekleri durumları önceden bildirme ve çözüm noktasında onlara önerilerde bulunmayı; *vicdanlılık-titizlik*, çalışanların sorumluluklarının ötesine geçmesini ve örgütün başarısına isteyerek katkıda bulunmasını; *sivil erdem*, örgütsel ilginin en üst seviyede olmasını ve örgütsel faaliyetlere istekli ve etkin katılımı; *centilmenlik-sportmenlik*, işle ilgili olumsuzluklara göğüs germeyi ve böyle durumlarda olumlu kalabilmeyi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003; Terzi, 2011).

Okullarda Örgüt Kültürü

Örgütler, içinde bulunan çalışanların etkileşimlerinden etkilenmektedirler. Bu etkileşim sayesinde örgütlerin de kendilerine özgü kültürleri oluşmaktadır. Örgütleri bir nevi küçük toplumlar olarak düşünebiliriz. Örgüt kültürü örgütteki çalışanlar tarafından benimsenen inanç ve değerler bütünüdür (Gürsel, 2016). Bir örgütün üyelerini birbirine bağlayan ortak değerler ve anlamların toplamıdır (Tofur, 2018). Örgüt kültürü çalışanların örgütsel bağlılığını artırıp onları bir arada tutarak örgüte bir kimlik kazandırır. Araştırmacılar örgüt kültürünün örgütün başarısını yordayıcı özelliğe sahip olduğunu belirtmektedir (Özgözgü, 2015).

Örgütün çalışanlara yaklaşımı, değerleri, inançları, varsayımları, sembolleri örgütün kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır (Schein, 1990). Çalışanları yönlendiren, yazılı olmayan kuralları ifade eden, dışsal ve içsel uyum problemleriyle baş etmeyi öğreten, sonradan katılanlara algılama, hissetme bakımından yol gösteren bir şablonur (Özkaya, 2019). Örgüt kültürünün oluşumunda kişilerin milli kimlikleri, demografik özellikleri ve bireysel özellikleri belirleyici olmaktadır (Elmas, 2019). Bu bağlamda örgüt kültürü hem çalışanları etkileyen hem de çalışanların özelliklerinden beslenen bir yapıya sahiptir. Kişilerin örgütü anlamasına destek olarak örgütün bir parçası olmasını sağlar (Sune, 2016). Kişinin, örgütün misyonunu ve bu misyondaki rolünü değerli görmesini ve her şeyin üstünde değer verdiği için işini iyi yapmasını sağlar (Schein, 2004). Geçmişten gelen birikimlerin yeni gelenlere aktarımını sağlayıp amaca ilerlerken karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Okullar, öğrencileri belirli bir süre boyunca önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları bilgi, yetenek ve tutumlarla donatan kurumlardır (Başaran ve Çinkır, 2013). Okullar, toplumsal görevleri açısından büyük öneme sahip örgütlerdir. Okulların eğitim-öğretim faaliyetlerini yürüten kurumlar olması ve girdi-çıkışının insan olması onları başka örgütlerden ayıran en temel özelliklerdendir. Günümüzde okul, kültürel aktarımın yanı sıra bireysel, sosyal ve ekonomik yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlayan hayati ve önemli bir kurumdur (Peterson ve Deal, 2002). Okullar, çocukları toplumsal inançlara, değerlere, geleneklere ve sembollere göre sosyalleştirmeyi, bireysel yaratıcılıklarının ve estetik algılarının gelişmesine yardımcı olmayı amaçlar (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bu nedenle okullar toplumdan bağımsız değildir ve toplumla sürekli etkileşim halindedir (Çeltek, 2021). Toplumun sahip olduğu kültürel değerler okulları da etkileyerek okulların amacının, yapısının ve işleyişinin şekillenmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte her okulun kendi yönetim anlayışı, sosyo-ekonomik ve fiziki yapısıyla birlikte çalışanlarından kaynaklı farklı kültür özellikleri bulunmaktadır (Mason, 1992). Okul kültürü; bir okuldaki kurallar, inanışlar ve yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına yön veren değerler şeklinde tanımlanmaktadır (Richard, 1999). Etkili bir okul olabilmek için güçlü okul kültürüne sahip olmak gerekmektedir (Özdemir, 2006)

Okul kültürü, paydaşlar arası güven, iş birliği ve etkili iletişimi ifade eden *destek kültürü*; bireysel sorumlulukların bilincinde, problem çözme becerisi yüksek ve başarı odaklı bir anlayışın hakim olduğu *başarı kültürü*; kişisel ilişkilerin zayıf, kontrol mekanizmalarının etkin olduğu ve örgütsel rollerin yazılı tanımlarla belirginleştiği *bürokratik kültür*; önceliğin örgütün hedeflerinin olduğu ve iş merkezci bir anlayışın mevcut olduğu *görev kültürü* olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır (Terzi, 2005).

Bu çalışmanın amacı, okullardaki liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürü üzerindeki yordayıcılığını açıklamaktır. Bu doğrultuda, aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır;

1. Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü algıları ne düzeydedir?
2. Okulun liderlik kapasitesi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları okul kültürünün anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Bu çalışmada Okul Kültürünün tüm boyutları ile Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler betimlenmiştir. Çalışma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Bu araştırma deseni çerçevesinde okullardaki örgüt kültürü tiplerinin her birisi ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak kabul edilmiş ve bağımsız değişken olarak belirlenen

okullarda liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin alt boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Bu çalışma Uşak ilindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan verilere göre üç okul kademesinde il genelinde 5518 öğretmen görev yapmakta ve araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklemen evreni temsil yeterliliğine sahip olmasını sağlamak için yapılan hesaplamalarla 360 öğretmene ulaşılması gerektiği belirlenmiş ve tabakalı tesadüfi örneklem yoluyla dağıtılan anketlerin geri dönüşü sonucu 441 öğretmenin araştırmaya katıldığı tespit edilmiştir. Veri toplama sürecinde merkez-ilçe ve köylerden eşit oranlı olarak öğretmen tespiti yapılmıştır. Örneklemen merkez-ilçe ve köylere göre dağılımı tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklemen Merkez-İlçe ve Köylere Göre Dağılımı

	Merkez	İlçe	Köy	Toplam
İlkokul	78	12	45	135
Ortaokul	132	47	48	227
Lise	53	26	-	79
Toplam	263	85	93	441

Tablo 1'de görüldüğü üzere örneklemi oluşturan öğretmenlerin büyük bir bölümü (x= 132) merkezdeki ortaokullarda görev yapmaktadır. Genel itibarıyla ortaokullarda görev yapan öğretmen sayıları ilkokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden fazla olmakla birlikte merkezde görev yapan öğretmen sayıları (263) da diğer yerleşim birimlerinde (ilçe-köy) görev yapan öğretmenlere (178) göre daha fazladır.

Tablo 2. Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

	Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	256	58
	Erkek	185	42
Kıdem	1-10 Yıl	164	37.2
	11-20 Yıl	176	39.9
	21 Yıl ve Üzeri	101	22.9
Mezuniyet Durumu	Ön lisans+ Lisans	401	90.9
	Lisansüstü	40	9.1
Yöneticilik Deneyimi	Yok	342	77.6
	Var	99	22.4
Çalıştığı Yerleşim Birimi	Merkez	263	59.6
	İlçe	85	19.3
	Köy	93	21.1
Çalışılan Okul Kademesi	İlkokul	135	30.6
	Ortaokul	227	51.5
	Lise	79	17.9
Çalışılan Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 Yıl	251	56.9
	6 Yıl ve Üzeri	190	43.1

Tablo 2'de cinsiyete göre katılımcıların çoğunluğunun kadın öğretmenlerden [256 (%58)] oluştuğu, erkek öğretmen sayısının [185 (%42)] azınlıkta olduğu görülmektedir. Kıdem yılına göre 176 (%39.9) katılımcı ile en fazla örneklem 11-20 yıl olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Sonrasında 164 (%37.2) katılımcı ile kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler ve 101 (%22.9) katılımcı ile kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler gelmektedir. Mezuniyet durumuna bakıldığında ön lisans ve lisans mezunu öğretmen sayısı 401 (%90.9), Lisansüstü eğitim mezunu öğretmen sayısı 40 (%9.1) olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun ön lisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilik deneyimi bulunan öğretmen sayısına bakıldığında yöneticilik deneyimi bulunmayan öğretmen sayısı 342 (%77.6), yöneticilik deneyimi bulunan öğretmen sayısı 99 (%22.4)'dur. Buna göre örneklemen çoğunluğunun idarecilik yapmamış öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışılan yerleşim birimine göre merkezde çalışan öğretmen sayısı 263 (%59.6), ilçede çalışan öğretmen sayısı 85 (%19.3), köylerde çalışan öğretmen sayısı ise 93 (%21.1) olarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklemen çoğunluğunun merkezde çalışan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışılan okul kademesine göre ilkokulda çalışan öğretmen sayısı 135 (%30.6), ortaokulda çalışan öğretmen sayısı 227 (%51.5), lisede çalışan öğretmen sayısı ise 79 (%17.9) olarak belirlenmiştir. Bu durumda örneklemi oluşturan okullardan ortaokul kademesinde görev yapan öğretmen sayısının fazla olduğu görülmektedir. Aynı okuldaki çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmen sayısı 251 (%56.9), 6 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısı 190 (%43.1)'dir. Bu sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun okuldaki çalışma sürelerinin 1-5 yıl arası olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada ilgili kişilerden gerekli izinler alınarak veri toplama aracı olarak Lambert (2003) tarafından geliştirilen ve Kılınç (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan Okullarda Liderlik Kapasitesi Ölçeği, Yücel ve Belenkuyu (2017) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeklerin uyarlanma ve geliştirilme sürecindeki analiz sonuçları ile bu araştırma için yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizleri aşağıda sunulmuştur.

Liderlik kapasitesi ölçeği

Okullarda liderlik kapasitesinin belirlenmesi için 30 madde ve dört boyuttan (dağıtımçı liderlik, paylaşılan okul vizyonu, iş birliği ve ortak sorumluluk, algılanan öğrenci başarısı) oluşan LKÖ ile belirlenmiştir. 5'li likert tipinde olan ölçek, Lambert (2003) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye uyarlamasını Kılınç (2013) gerçekleştirmiştir. Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz raporuna göre uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [$\chi^2 = 982.61$; $\chi^2/df = 2.47$; $GFI = .82$; $RMSEA = .071$; $CFI = .98$; $NFI = .98$]. Cronbach Alpha değerleri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir [dağıtımçı liderlik için: .91; paylaşılan okul vizyonu için: .94; iş birliği ve ortak sorumluluk için: .91 ve algılanan öğrenci başarısı için: .93, tüm ölçek için .97] Yapılan analizlere göre ölçeğin 30 madde ve 4 faktörlü yapısının Türk kültüründe de değişmediği ve kullanılabilir bir araç olduğu tespit edilmiştir (Kılınç, Büyüköztürk ve Akbaba-Altun, 2014). Ölçek maddelerine örnek vermek gerekirse “Yönetimle ilgili işlerde yetkiyi paylaşıyoruz.” “Okul toplumunun bir üyesi olarak yapılan her işin sorumluluğunu üstleniriz.”

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırma için de gerçekleştirilmiş DFA sonuçları şu şekilde elde edilmiştir; [$\chi^2 = 1489.32$; $df = 396$; $\chi^2/df = 3.76$; $GFI = .82$; $RMSEA = .07$; $CFI = .98$; $NFI = .98$]. Ölçeğin güvenilirlik analizleri için ise Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, *Dağıtımçı Liderlik* boyutu için: .92; *Paylaşılan Okul Vizyonu* boyutu için: .94; *İş Birliği Ve Ortak Sorumluluk* boyutu için: .92 ve *Algılanan Öğrenci Başarısı* boyutu için: .94, ölçeğin tamamı için .98 olarak bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde liderlik kapasitesi ölçeğinin bu çalışmada da kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir araç olduğuna karar verilmiştir (Kline, 2011). Tablo 3.3.1’de ölçek boyutları, boyutlara ait maddeler, madde sayıları ve boyutlara ve ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Okullarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının belirlenmesi için Yücel ve öğrencileri tarafından geliştirilen 4 boyut (titizlik, erdemlilik, yardımseverlik, sportmenlik) ve 17 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği kullanılmıştır (Belenkuyu ve Yücel, 2017). 5’li likert tipinde olan ölçek, 1= en az 5= en çok şeklinde puanlanmıştır. Ölçek maddelerine örnek vermek gerekirse “Okulla ilgili işlerde gönüllü olarak görev almada daha istekli biri olarak tanırım.”, “Okulda işle ilgili sıkıntısı olanlara diğerlerine göre daha fazla yardımcı olan biri olarak tanırım.”

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırma için gerçekleştirilmiş DFA sonuçları şu şekilde elde edilmiştir; [$\chi^2 = 396.88$; $df = 112$; $\chi^2/df = 3.54$; $GFI = .90$; $RMSEA = .07$; $CFI = .98$; $NFI = .97$]. Ölçeğin güvenilirlik analizleri için ise Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre *Titizlik* boyutu için: .89; *Erdemlilik* boyutu için: .88; *Yardımseverlik* boyutu için: .86, *Sportmenlik* boyutu için: .79 ve ölçeğin tamamı için .93 olarak bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin bu çalışmada da kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir araç olduğuna karar verilmiştir (Kline, 2011). Tablo 4’te ölçek boyutları, boyutlara ait maddeler, madde sayıları ve boyutlara ve ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Okul Kültürü Ölçeği

Okullarda kültür düzey ve boyutunun belirlenmesi için 29 madde ve dört boyuttan (destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür, görev kültürü) oluşan Okul Kültürü ölçeği ile belirlenmiştir. 5’li likert tipinde olan ölçek, Terzi (2005) tarafından geliştirilmiştir. 4 faktörden oluşan okul kültürü ölçeği toplam % 50.965 varyans açıklamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik çalışmaları ise Cronbach Alpha değerlerinin uygun olduğunu göstermiştir [destek kültürü için: .88; başarı kültürü için: .82; bürokratik kültür için: .76; görev kültürü için: .74 ve ölçeğin tamamı için .84]. Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda, ölçeğin 29 madde ve 4 faktörlü yapısının kullanılabilir bir araç olduğu tespit edilmiştir (Terzi, 2005). Ölçek maddelerine örnek vermek gerekirse “Çalışanlar sevinçlerini ve üzüntülerini paylaşır.” “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için duygusu hakimdir.”

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırma için de gerçekleştirilmiş DFA sonuçları şu şekilde elde edilmiştir; [$\chi^2 = 1297.35$; $df = 369$; $\chi^2/df = 3.51$; $GFI = .83$; $RMSEA = .07$; $CFI = .95$; $NFI = .94$]. Ölçeğin güvenilirlik analizleri için ise Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, Destek Kültürü boyutu için: .89; Başarı Kültürü boyutu için: .82; Bürokratik Kültür boyutu için: .84; Görev Kültürü için: .80 ve ölçeğin tamamı için .90 olarak bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul kültürü ölçeğinin bu çalışmada da kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir araç olduğuna karar verilmiştir. Tablo 3.3.3’te ölçek boyutları, boyutlara ait maddeler, madde sayıları ve boyutlara ve ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Verilerin Analizi

Verilere uygulanacak analizleri ve verilerin dağılım özelliklerini belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Okullarda "Liderlik Kapasitesi", "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" ve "Okul Kültürü" ölçekleri ile elde edilen veriler üzerinde hesaplanan araştırma değişkenlerinin çarpıklık-basıklık katsayılarının +2 ile -2 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır (Bursal, 2017; Karagöz, 2016). Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek üzere çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik hesaplaması için ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. 5'li likert tipi olan üç ölçek için aralıklar: 1.00 - 1.79 ise: 'çok düşük düzey'; 1.80 - 2.59 ise: 'düşük düzey'; 2.60 - 3.39 ise: 'orta düzey'; 3.40 - 4.19 ise: 'yüksek düzey'; 4.20 - 5.00 ise: 'çok yüksek düzey' şeklinde ifade edilmiştir.

BULGULAR

Öğretmenlerin Okullarındaki Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgüt Kültürü Algılarına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin okullarındaki liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüt kültürü algılarına yönelik betimsel istatistikler tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin Kurumlarına İlişkin Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri

Liderlik Kapasitesi	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
Dağıtımçı Liderlik	3,73	,799
Paylaşılan Okul Vizyonu	3,86	,763
İş birliği ve Ortak Sorumluluk	4,00	,758
Algılanan Öğrenci Başarısı	4,11	,687
Genel	3,92	,689
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
Titizlik	4,09	,714
Erdemlilik	3,72	,790
Yardımseverlik	3,93	,726
Sportmenlik	3,77	,868
Genel	3,88	,630
Okul Kültürü		
Destek Kültürü	4,05	,674
Başarı Kültürü	3,93	,703
Bürokratik Kültür	3,24	,762
Görev Kültürü	4,18	,572

Tablo 3'te görüldüğü üzere öğretmenlerin okulun genel liderlik kapasitesine (\bar{x} = 3.92) ve liderlik kapasitesinin alt boyutlarından; dağıtımçı liderlik (\bar{x} = 3.73), paylaşılan okul vizyonu (\bar{x} = 3.86), iş birliği ve ortak sorumluluk (\bar{x} = 4.00) ve algılanan öğrenci başarısına (\bar{x} = 4.11) yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yine tablo 3'e bakıldığında öğretmenlerin okullarında genel örgütsel vatandaşlık davranışlarına (\bar{x} = 3.88) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının titizlik (\bar{x} = 4.09), erdemlilik (\bar{x} = 3.72), yardımseverlik (\bar{x} = 3.93) ve sportmenlik (\bar{x} = 3.77) alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunlarla beraber tablo 3'te öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünün destek kültürü (\bar{x} = 4.05), başarı kültürü (\bar{x} = 3.93) ve görev kültürü (\bar{x} = 4.18) alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu görülürken bürokratik kültür (\bar{x} = 3.24) alt boyutuna yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Okul Kültürünü Yordamasına İlişkin Bulgular

Okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek üzere yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Okul Kültürünün Destek Kültürü Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün destek kültürü alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Kültürünün Destek Kültürü Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Destek Kültürü						
	B	S. Hata	β (Beta)	t	P	Kısmi	İkili
Sabit	1,904	,199		9,587	,000		
Dağıtımçı Liderlik	,213	,060	,253	3,564	,000	,560	,169
Paylaşılan Okul Vizyonu	,201	,079	,227	2,528	,012	,562	,121
İş birliği ve Ortak Sorumluluk	,144	,075	,162	1,911	,057	,535	,092
Algılanan Öğrenci Başarısı	-,037	,076	-,037	-,478	,633	,477	-,023
Titizlik	-,026	,051	-,028	-,517	,605	,188	-,025
Erdemlilik	-,017	,055	-,020	-,305	,761	,255	-,015
Yardımseverlik	,022	,057	,024	,383	,702	,260	,018
Sportmenlik	,062	,037	,080	1,671	,095	,324	,080
R: .600	R ² =,360						
F ₍₈₋₇₂₀₄₂₎ =30.402	P=.000						

Tablo 4. incelendiğinde okul liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutların, destek kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Bu kapsamda okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının destek kültüründeki varyansın %36'sını açıkladığı belirlenmiştir (R= .600, R²=,360, p<.05). Tüm boyutlara genel olarak bakıldığında okul liderlik kapasitesinin alt boyutlarından dağıtımçı liderlik ve paylaşılan okul vizyonunun destek kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı, en yüksek yordayıcılığını dağıtımçı liderliğe ait olduğu tespit edilmiştir (β =,253, p<.05). Buna karşın iş birliği ve ortak sorumluluk, algılanan öğrenci başarısı, titizlik, erdemlilik, yardımseverlik ve sportmenlik alt boyutlarının tek başına destek kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

Okul Kültürünün Başarı Kültürü Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün başarı kültürü alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Kültürünün Başarı Kültürü Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken: Başarı Kültürü						
	B	S. Hata	β (Beta)	t	P	Kısmi	İkili
Sabit	1,816	,211		8,616	,000		
Dağıtımçı Liderlik	,190	,064	,216	2,993	,003	,534	,143
Paylaşılan Okul Vizyonu	,155	,084	,169	1,841	,066	,529	,088
İş birliği ve Ortak Sorumluluk	,213	,080	,229	2,662	,008	,525	,127
Algılanan Öğrenci Başarısı	-,060	,081	-,058	-,735	,463	,453	-,035
Titizlik	-,041	,054	-,042	-,765	,445	,183	-,037
Erdemlilik	,068	,059	,077	1,158	,247	,274	,056
Yardımseverlik	-,066	,060	-,068	-1,090	,276	,236	-,052
Sportmenlik	,101	,039	,125	2,566	,011	,336	,123
R: .581	R ² =,338						
F ₍₈₋₇₃₅₀₇₎ =37.542	P=.000						

Tablo 5. incelendiğinde okul liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutların başarı kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Bu kapsamda okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının başarı kültüründeki varyansın %34'ünü açıkladığı belirlenmiştir (R= .581, R²=,338, p<.05). Tüm boyutlara genel olarak bakıldığında okul liderlik kapasitesinin dağıtımçı liderlik, iş birliği ve ortak sorumluluk alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik alt boyutunun başarı kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı, en yüksek yordayıcılığını iş birliği ve ortak sorumluluk boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir (β =,229, p<.05). Buna karşın paylaşılan okul vizyonu, algılanan öğrenci başarısı, titizlik, erdemlilik ve yardımseverlik alt boyutlarının tek başına başarı kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

Okul Kültürünün Bürokratik Kültür Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün bürokratik kültür alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Kültürünün Bürokratik Kültür Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Bürokratik Kültür							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	P	Kısmi	İkili
Sabit	2,436	,275		8,869	,000		
Dağıtımçı Liderlik	,039	,083	,041	,468	,640	,168	,023
Paylaşılan Okul Vizyonu	,163	,110	,163	1,479	,140	,174	,071
İş birliği ve Ortak Sorumluluk	,062	,104	,062	,598	,550	,149	,029
Algılanan Öğrenci Başarısı	-,151	,106	-,136	-1,431	,153	,107	-,069
Titizlik	,032	,070	,030	,456	,649	,114	,022
Erdemlilik	,016	,077	,016	,207	,836	,134	,010
Yardımsverlik	,039	,079	,038	,501	,617	,134	,024
Sportmenlik	,018	,051	,020	,341	,733	,115	,016
R: .206	R ² =.043						
F ₍₈₋₁₀₉₀₀₎ =2.405	P=.015						

Tablo 6. incelendiğinde okul liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının bürokratik kültürü anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir (R= .206, R²=.043, p<.05). Buna karşın boyutlara genel olarak bakıldığında dağıtımçı liderlik, paylaşılan okul vizyonu, iş birliği ve ortak sorumluluk, algılanan öğrenci başarısı, titizlik, erdemlilik, yardımsverlik ve sportmenlik alt boyutlarının tek başına bürokratik kültürün anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

Okul Kültürünün Görev Kültürü Alt Boyutunun Yordanmasına İlişkin Bulgular

Okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının okul kültürünün görev kültürü alt boyutunun yordanmasına ilişkin bulgular tablo 7.'de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Liderlik Kapasitesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okul Kültürünün Görev Kültürü Alt Boyutunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Görev Kültürü							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	β (Beta)	t	P	Kısmi	İkili
Sabit	2,056	,162		12,695	,000		
Dağıtımçı Liderlik	,018	,049	,026	,377	,707	,510	,018
Paylaşılan Okul Vizyonu	,191	,065	,254	2,940	,003	,601	,140
İş birliği ve Ortak Sorumluluk	,203	,061	,269	3,314	,001	,601	,157
Algılanan Öğrenci Başarısı	,080	,062	,095	1,276	,203	,573	,061
Titizlik	,078	,042	,098	1,884	,060	,239	,090
Erdemlilik	-,072	,045	-,100	-1,600	,110	,203	-,077
Yardımsverlik	-,032	,046	-,040	-,683	,495	,217	-,033
Sportmenlik	,067	,030	,102	2,218	,027	,328	,106
R: .641	R ² =.410						
F ₍₈₋₅₉₂₆₃₎ =37.589	P=.000						

Tablo 7'deki regresyon analizi verilerine göre okul liderlik kapasitesi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutların görev kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Bu kapsamda okul liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının görev kültüründeki varyansın %41'ini açıkladığı belirlenmiştir (R= .641, R²=.410, p<.05). Tüm boyutlara genel olarak bakıldığında okul liderlik kapasitesinin paylaşılan okul vizyonu, iş birliği ve ortak sorumluluk alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik alt boyutunun görev kültürünü anlamlı şekilde yordadığı, en yüksek yordayıcılığın iş birliği ve ortak sorumluluğa ait olduğu tespit edilmiştir (β=.269, p<.05). Buna karşın dağıtımçı liderlik, algılanan öğrenci başarısı, titizlik, erdemlilik ve yardımsverlik alt boyutlarının tek başına görev kültürünün anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma verilerine göre öğretmenlerin okulun genel liderlik kapasitesine ve liderlik kapasitesinin alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu, en yüksek algı düzeyinin algılanan öğrenci başarısı alt boyutunda olduğu görülmektedir. Araştırma bu yönüyle Pürçek'in (2013) çalışması ile benzerlik gösterirken dağıtımçı liderlik, algılanan öğrenci başarısı, iş birliği ve ortak sorumluluk alt boyutları orta düzeyde çıkan Karakaş (2021), tüm alt boyutları orta düzey çıkan Doğan (2016), Sırıkgil (2020) ve Kılınc'ın (2013) çalışmalarıyla alt boyut bulguları yönünden farklılık göstermektedir. Algılanan öğrenci başarısı alt boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde algılanma nedeninin öğrenci başarısını artırmayı öğretmen ve okul yöneticilerinin başat görev olarak görmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışına ve alt boyutlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu, en yüksek algı düzeyinin titizlik alt boyutuna ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar Bütün (2020), Yılmaz (2019), Güneş (2019), Çerezci (2019), Usta Öztürk (2019), Yancı (2011) ve Bozkurt'un (2018) araştırmalarında da görülmektedir. Bununla birlikte bazı boyutları orta düzey çıkan Uslu (2012), yüksek düzeye yakın bulgulara ulaşan Aktepe (2021) ve yine orta düzey bulgulara ulaşan Çetin'in (2011) araştırmalarıyla farklılık göstermektedir. Titizlik alt boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde algılanmasının nedeninin öğretmenlik meslek anlayışına uygun şekilde iş tanımının ötesinde fedakarlığın ve fazladan işler yapmanın doğal karşılanması, gönüllü olarak öğrenci çıkarına faaliyetlerde bulunma anlayışının hakim olması olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul kültürü algılarına bakıldığında destek, başarı ve görev kültürüne yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu görülürken bürokratik kültür algı düzeyinin orta düzey olduğu tespit edilmiştir. En yüksek algı düzeyinin görev kültürüne ait olduğu görülmektedir. Araştırma bu yönüyle Özuylası (2021), Cevar (2021), Işık (2017), Sezgin (2010) ve Koşar'ın (2008) araştırmalarıyla benzer sonuçlara sahiptir. Mesleğin kutsal kabul edilmesi, çocuklara verilen değerle gelen görev hassasiyeti gibi temeller, okullarda görev odaklı bir kültürün önemli olduğunu söyleyen Terzi'nin (2005) çıkarımını doğrulamaktadır. Bürokratik kültürün en düşük düzeyde olmasının okulların işletme şeklinde değil de eğitim kurumu mantığıyla ve buna bağlı olarak katı kurallarla değil insani ve pedagojik anlayışla yönetilmesinden kaynaklı olup okullarda kişilerarası etkileşimin aktif, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre okul liderlik kapasitesi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ait boyutların, destek kültürünü anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. En yüksek açıklayıcılığa dağıtımçı liderlik ve paylaşılan okul vizyonu alt boyutlarının sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenler sınıfa girdiklerinde tüm iş ve faaliyetleri birinci derece kontrol eden durumundadırlar. Haliyle sınıf içinde özerk şekilde çalışmaktadırlar. Bu durumu kararlara katılım, ortak amaçlar oluşturma, otonom çalışma sistemi gibi özelliklerin destek kültürüne olumlu etki ettiği şeklinde ifade edebiliriz. Gidiş (2017) de liderliğin dağıtılmasının öğretmenlerin dikkatini çektiğini ve ortak bir amaçta birleştirdiğini ifade etmiştir.

Okul kültürü alt boyutlarından başarı kültürünün yordanmasına yönelik verilere baktığımızda liderlik kapasitesinin dağıtımçı liderlik, iş birliği ve ortak sorumluluk alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik alt boyutunun anlamlı şekilde açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Başarı kültüründe hedefe ulaşmanın öncelikli olması, bireysel sorumlulukların ön plana çıkması ve başarı için problemlere çözüm odaklı yaklaşılması anlayışı; dağıtımçı liderliğin görev dağılımına, iş birliği ve ortak sorumlulukla takım halinde hareket edilmesine ve sportmenlikle problem yaratıcı değil sorun çözücü olmaya oldukça uygun bir şekilde karşılık gelmekte ve açıklayıcılığın bu uygunluktan geldiği düşünülmektedir. Okul kültürünün bir yansıması olarak Karadağ vd. (2014) de öğrenci başarısının okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iş birliğine, olumlu iletişime ve güvene dayandığını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının okul kültürünün bürokratik kültür alt boyutunu anlamlı şekilde yordamadığıdır. Bu verinin de elbette önemli yorumlar içerdiği söylenebilir. Liderlik kapasitesinin ortak akıl ve sorumluluk anlayışının, örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel çabaları ön planda tutan yaklaşımının; bürokrasinin katı kuralcılığına, kişiler arası iletişimin ve etkileşimin zayıf olduğu bir okul ortamına uygun düşmediği sonucuna ulaşılabilir. Nitekim Kılınc (2013) da klasik liderlik anlayışını karakterize eden yakın denetim, titiz hiyerarşik yapı ve tek taraflı iletişimin okullarda liderlik kapasitesinin geliştirilmesi anlayışla örtüşmediği çıkarımına ulaşmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul liderlik kapasitesinin ve örgütsel vatandaşlık davranışının en yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu okul kültürü boyutu, görev kültürüdür. Okul liderlik kapasitesinin paylaşılan okul vizyonu, iş birliği ve ortak sorumluluk alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik alt boyutunun görev kültürünü en yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarında en yüksek ortalamaya sahip olan görev kültürünün okul ortamına uygunluğu regresyon analizi sonucunda da karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler için mesleğinin önemi, okulların hedeflerinin toplumu nasıl etkilediğinin bilincinde olunması, takım halinde ve etkileşim içinde hareket edilmesi ve bu iş birliği içerisindeyken karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik çalışılmasının; genel hatlarıyla görev kültürünün içeriğinde yer alan bu özelliklerle uyduğunu ve bu bağlamda yüksek yordayıcılığa sahip olduğunu söyleyebiliriz. Benzer şekilde Aydın (2003) da ortak tutumları, eylemleri, alışkanlıkları, felsefeyi, ideolojiyi ve diğer benzer bileşenleri benimseyen bireylerin işbirlikçi bir sistem oluşturduğunu belirtmiştir.

ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin okul liderlik kapasitesi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü algılarının yüksek olduğu tespit edilmiş ve okullardaki liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının okul kültürünün yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okulun işleyişinden birinci derece sorumlu olan okul müdürlerinin olumlu bir okul kültürü oluşturmak için okulun liderlik kapasitesini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yükseltici çalışmalar yapması gerekmektedir.

Okul müdürleri öğretmenlerin önceliğinde olan öğrenci başarısını artırmaya yönelik çalışmalar üretmeli ve bu çalışmalara destek vermelidir. Algılanan öğrenci başarısının sadece akademik anlamda olmadığını farkında olmalı, çocuğu her anlamda geliştirici faaliyetler planlamalıdır. Kurumdaki personelinin değerli olduğunu hissettirmeli, yaptıkları işin yüce bir uğraş olduğunu sezdirmelidir. Bu şekilde titizlik algısı yüksek olan öğretmenlere uygun davranmış olacaktır.

Okulla ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin de kararlara katılımını sağlaması, onlara gerekli sorumluluklar vermesi ve uygun çalışma ortamı sunması okulun liderlik kapasitesinin güçlenmesini sağlayacaktır. Kurumsal vizyonun personelle birlikte oluşturulması önemli bir husustur. Bu şekilde hedeflerin kişilerce benimsenmesi sağlanacak, amaca yönelik iş motivasyonu artacak ve bu doğrultuda öğretmenlerin sergiledikleri performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları da gelişecektir.

Okulda iş birliği ve dayanışmaya dayanan bir iklim oluşturmaya gayret göstermelidir. Öğretmenlerin sportmenliğe önem vermesi sorunların çözümünün daha hızlı ve etkili olması için kişiler arası iletişimin pozitif ve yüksek düzeyde olmasının önemli olduğunu göstermektedir. Bu sayede katı, resmi ve kuralcı olan bürokratik bir ortamı benimsemeyen öğretmenler için daha uygun bir okul kültürü oluşturulmuş olacaktır. Özellikle okulda görev kültürünü geliştirici uygulamalara yer vermesi, eksiklikleri tespit etmesi ve bunları gidermeye çalışması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültürünü yordayıcılığı öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Aynı değişkenleri okul yöneticileri ile çalışmak, onların düşüncelerinin tespit edilmesi de alana yarar sağlayabilecektir. Yine bu üç değişken ilişkisel yönden incelenebilir ve farklı sonuçlara ulaşılabilir. Daha genel sonuçlar için örneklemin daha fazla olduğu araştırmalar yapılabilir.

EXTENDED SUMMARY

LEADERSHIP CAPACITY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CULTURE AT SCHOOLS**INTRODUCTION**

Organizations are the main structural elements in shaping the progress and future of society. The success of an organization is directly related to the behavior of its members. The understanding of the organization's management, the fact that employees associate themselves with the organization, the positive atmosphere within the organization and all dynamics act purposefully will ensure that the organization exists in a healthy and desirable way.

Researches show that the awareness of being an organization is important in order to be a successful institution. The stronger the culture in the institution, the higher the success rate (Gürsel, 2016). Organizational culture, which is seen as an energy, gives employees a sense of belonging to the organization through the identity, sense of loyalty and organizational values it provides, encourages the sense of social satisfaction, and has a positive effect on employee motivation and performance (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001). School culture, which has an impact on school success (Kılıç, 2018) and is one of the main factors of being an effective school (Helvacı, 2011), has an impact on people's behaviors (Demirtaş, 2010; Özgözgü, 2015). Rauf, Ali, Aluwi, and Noor (2018) also state that school culture affects school development. While the culture of the school affects its employees on the one hand, it is influenced by employees on the other hand and shaped accordingly. In this context, factors such as environmental factors, interpersonal communication, the leadership understanding of the school, the sense of belonging of the staff or the presence of a common vision and mission adopted have an impact on the school's cultural type.

In order for the organization to achieve its goals, it is important that employees do the task willingly (Önal, 2019). In institutions with a negative culture, attitudes and behaviors such as employees cooling off from work, creating a feeling of emptiness towards work, creating disharmony, or leaving the institution arise (Aydınlı, 2003). It is seen as important for the effective school to have a strong culture as well as teachers to participate in decisions for school administration, to assimilate the school's objectives, to create a working environment free from conflicts where problems can be discussed, to have a friendly and trust-based climate (Ada and Akan, 2007) and to be strong organizational citizenship behaviors in order for teachers who are one of the actors of the school to be effective and efficient. (Organ, 1988).

The understanding of leadership in the school also affects the school culture. Özyılası (2021) reveals that there is a positive relationship between the shared leadership characteristics exhibited and school culture, while Tuncer (2020) reveals that there is a positive relationship between leadership styles and school culture. Similarly, we can say that school leadership capacity affects the culture of the school. Gidiş (2017) states that increasing the leadership capacity of the school increases organizational identification, and Sune (2016) states that there is a positive relationship between organizational identification and organizational culture. Demirtaş (2010) states that teachers' participation in decisions increases their organizational commitment. From this point of view, it is possible to say that in a self-managing organization where all employees are included in the leadership, motivation-enhancing behaviors such as organizational citizenship, dedication, commitment and identification are developed and accordingly, they shape the culture of the organization.

Considering that one of the most important factors affecting the school culture is the staff in the institution, it is thought that the organizational citizenship behaviors exhibited by the staff and the leadership capacity of the school have an impact on the culture of the school and it is curious what type of culture this effect reveals.

In this context, it can be said that knowing which type of school culture reveals the leadership capacity of the school and the organizational citizenship behavior levels of teachers will provide important ideas in terms of effective school creation and school development studies.

The aim of this study is to explain the predictors of leadership capacity and organizational citizenship behavior in schools on school culture. In this direction, it has been tried to find answers to the following questions;

1. At what level are teachers' perceptions of leadership capacity, organizational citizenship behavior and organizational culture related to their institutions?
2. Is the leadership capacity of the school and the organizational citizenship behavior of teachers a meaningful predictor of school culture?

METHOD

In this study, the relationships between all dimensions of School Culture and Leadership Capacity and Organizational Citizenship Behavior are deciphered. The study is designed on the relational survey model. Within the framework of this research pattern, each of the organizational culture types in schools was considered as dependent variables separately and the effects of the sub-dimensions of leadership capacity and organizational citizenship behavior variables on dependent variables in schools determined as independent variables were examined.

FINDINGS

From the general leadership capacity of teachers (\bar{x} = 3.92) and the lower dimensions of leadership capacity; distributed leadership (\bar{x} = 3.73), shared school vision (\bar{x} = 3.86), collaboration and common responsibility (\bar{x} = 4.00) and perceived student achievement (\bar{x} = 4.11) are seen to have a high level of perception.

It is observed that teachers have a high perception of general organizational citizenship behaviors (\bar{x} = 3.88) and sub-dimensions of organizational citizenship behaviors (\bar{x} = 4.09), virtuousness (\bar{x} = 3.72), philanthropy (\bar{x} = 3.93) and sportsmanship (\bar{x} = 3.77).

Teachers' perceptions of the support culture (\bar{x} = 4.05), success culture (\bar{x} = 3.93) and task culture (\bar{x} = 4.18) subdivisions of the organizational culture in their schools are high, while their perception of the lower dimension of bureaucratic culture (\bar{x} = 3.24) is moderate.

According to the results of the regression analysis, it was seen that the dimensions of school leadership capacity and teachers' organizational citizenship behavior significantly exhausted the support culture. In this context, it was determined that school leadership capacity and organizational citizenship behavior explained 36% of the variance in the support culture (R = .600, R^2 =.360, p <.05). When all dimensions are examined in general, it was determined that distributed leadership and shared school vision, which are sub-dimensions of school leadership capacity, significantly predicted support culture, and distributed leadership was the highest predictor (β =.253, p <.05). On the other hand, the sub-dimensions of cooperation and shared responsibility, perceived student success, diligence, virtuousness, benevolence and sportsmanship were not found to be significant predictors of support culture alone.

It was seen that the dimensions of school leadership capacity and teachers' organizational citizenship behavior significantly predicted the culture of success. In this context, it was determined that school leadership capacity and organizational citizenship behavior explained 34% of the variance in success culture (R = .581, R^2 =.338, p <.05).

When all dimensions are examined in general, it has been determined that the distributed leadership, cooperation and joint responsibility sub-dimensions of school leadership capacity and the sportsmanship sub-dimension of organizational citizenship behavior significantly predict success culture, and the highest predictors belong to the dimension of cooperation and joint responsibility (β =.229), p <.05). On the other hand, it was seen that the shared school vision, perceived student success, diligence, virtuousness and benevolence sub-dimensions alone were not significant predictors of success culture.

It was determined that school leadership capacity and teachers' organizational citizenship behavior significantly predicted bureaucratic culture (R = .206, R^2 =.043, p <.05). On the other hand, when the dimensions are examined in general, it is seen that the sub-dimensions of distributed leadership, shared school vision, cooperation and joint responsibility, perceived student success, diligence, virtuousness, helpfulness and sportsmanship are not significant predictors of bureaucratic culture alone.

According to the regression analysis data, it was seen that the dimensions of school leadership capacity and teachers' organizational citizenship behavior significantly predicted the task culture. In this context, it was determined that school leadership capacity and organizational citizenship behavior explained 41% of the variance in task culture (R = .641, R^2 =.410, p <.05). When all dimensions are examined in general, it has been determined that the shared school vision, cooperation and joint responsibility sub-dimensions of school leadership capacity and the sportsmanship sub-dimension of organizational citizenship behavior significantly predict the task culture, and the highest predictors belong to cooperation and joint responsibility (β =.269, p <.05). On the other hand, distributed leadership, perceived student success, diligence, virtue and benevolence sub-dimensions were not found to be significant predictors of task culture alone.

CONCLUSION AND DISCUSSION

According to the research data, it is seen that teachers have a high perception of the overall leadership capacity of the school and the lower dimensions of the leadership capacity, and the highest level of perception is at the lower level of perceived student achievement. It has been concluded that teachers have a high level of perception of general

organizational citizenship behavior and sub-dimensions, and that the highest level of perception belongs to the sub-dimension of meticulousness. When we looked at the perceptions of school culture of teachers, it was seen that the perception levels of support, success and duty culture were high, while the bureaucratic culture perception level was found to be moderate. It is seen that the highest level of perception belongs to the task culture.

According to the results of the research, it was seen that the dimensions of school leadership capacity and teachers' organizational citizenship behavior significantly predicted the support culture. It is seen that the sub-dimensions of distributed leadership and shared school vision have the highest explanatory power. When teachers enter the classroom, they are in the position of primary control of all work and activities. As such, they work autonomously in the classroom.

When we look at the data on the prediction of success culture from the sub-dimensions of school culture, it is seen that the distributed leadership, cooperation and joint responsibility sub-dimensions of leadership capacity and the sportsmanship sub-dimension of organizational citizenship behavior are significantly explanatory. The understanding that achieving the goal is a priority in the culture of success, individual responsibilities come to the fore and a solution-oriented approach to the problems for success; Distributive leadership corresponds to the distribution of tasks, acting as a team with cooperation and shared responsibility, and being a problem solver rather than a problem maker with sportsmanship, and it is thought that explanatory power comes from this conformity.

Another result of the study is that the sub-dimensions of leadership capacity and organizational citizenship behavior do not significantly predict the bureaucratic culture sub-dimension of school culture. Of course, it can be said that this data also contains important comments. The understanding of shared mind and responsibility of leadership capacity, the approach of organizational citizenship behavior that prioritizes individual efforts; It can be concluded that it is not suitable for a school environment where interpersonal communication and interaction is weak, and the strict rules of bureaucracy.

According to teachers' perceptions, the dimension of school culture in which school leadership capacity and organizational citizenship behavior have the highest level of explanatory power, is the task culture. It is seen that the shared school vision, cooperation and joint responsibility sub-dimensions of school leadership capacity and the sportsmanship sub-dimension of organizational citizenship behavior have the highest level of explanatory power. The importance of the profession for teachers, being aware of how the goals of the schools affect the society, acting as a team and in interaction and working towards solving the problems encountered while in this cooperation; In general terms, we can say that it complies with these features in the content of the task culture and has a high predictive value in this context.

SUGGESTIONS

According to the findings of this study, it was determined that teachers' school leadership capacity, organizational citizenship behavior and organizational culture perceptions were high and it was concluded that leadership capacity and organizational citizenship behaviors in schools were the predictors of school culture. In this context, school principals, who are primarily responsible for the functioning of the school, should carry out studies that increase the leadership capacity of the school and the organizational citizenship behaviors of the teachers in order to create a positive school culture.

School principals should produce studies aimed at increasing student success, which is the priority of teachers, and should support these studies. He should be aware that perceived student success is not only academic, and should plan activities that develop the child in every sense. He should make his staff in the institution feel that they are valuable, and that their work is a great effort. In this way, teachers with a high perception of meticulousness will be treated appropriately.

Ensuring the participation of teachers in decisions about the school, giving them the necessary responsibilities and providing a suitable working environment will strengthen the leadership capacity of the school. The creation of the corporate vision together with the staff is an important issue. In this way, the adoption of targets by individuals will be ensured, the motivation for purposeful work will increase and in this direction, the performance of teachers and organizational citizenship behaviors will also develop.

He should strive to create a climate based on cooperation and solidarity at school. Teachers' emphasis on sportsmanship shows that it is important to have a positive and high level of interpersonal communication in order to make solving problems faster and more effective. In this way, a more suitable school culture will be created for teachers who do not adopt a strict, official and prescriptive bureaucratic environment. It is especially important to include practices that improve the culture of duty at school, to identify the deficiencies and to try to eliminate them.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 343–373.
- Aktepe, M. (2021). *Örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Yunak ve Çeltik ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretimde çalışan öğretmenlere yönelik araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Ankaralıoğlu, S. (2020). *Farklı okul kademelerinde görev yapan öğretmen algılarına göre yöneticilerin ruhsal liderlik stiline okul kültürüne etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Ege Üniversitesi.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79–99.
- Barth, R. S. (2006). Improving relationships within the schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6), 8–13.
- Başaran, İ. E. ve Çinkır, Ş. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Bozkurt, B. (2018). *Sosyal adalet liderliği ile yöneticiye bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Bursal, M. (2017). *SPSS ile Temel Veri Analizleri*. Anı Yayıncılık.
- Bütün, Y. (2020). *Öğretmen özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Mesleki benlik saygısının aracılık rolü*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı -bir uygulama-*. [Yayımlanmamış Doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Çelteç, F. M. (2021). *Temel eğitim kademesindeki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Çerezci, Ç. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Cevar, M. (2021). *Okul kültürü ve kolektif öğretmen yeterliği arasındaki ilişki (Zonguldak ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Çolak, F. (2019). *Okulların liderlik kapasitesi ve öğretmenlerin örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişki (Muğla ili örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Doğan, S. (2016). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi: Bursa ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Elmas, B. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki: İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Erdem, F. ve Özen İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 33–57.
- Gardner, J. W. (2000). *The Nature of Leadership. In The Jossey-Bass reader on educational leadership*. Jossey-Bass.
- Gidiş, Y. (2017). *Öğretmenlerin liderlik kapasitesi algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Harris, A. ve Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. McGraw-Hill Education.
- Helvacı, M. A. (2011). Etkili Okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 41–60.
- Işık, H. (2017). *Ortaokullarda okul kültürünün incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3), 1357–1405.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 89–113.
- Karagöz, M. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Yayıncılık.
- Karakaş, O. (2021). *Okullarda farklılıkların yönetiminin liderlik kapasitesiyle ilişkisi* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmangazi

Üniversitesi.

- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş. ve Akbaba-Altun, S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(1), 23–46. doi:10.14527/kuey.2014.002
- Kılınç, A. Ç. ve Özdemir, S. (2018). *Liderlik Kapasitesi*. Pegem Akademi.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.
- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Lambert, L. (1998). How to build leadership capacity. *Educational Leadership*, 55(7), 17–20.
- Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. ASCD.
- Mason, J. E. (1992). *The cult of culture : An analysis and plan for teaching about organizational culture*. University of Nevada, Las Vegas.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Güz*, 4(4), 411–433.
- 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(1), 117–135.
- Özgözü, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ege Üniversitesi.
- Özkaya, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Öztürk, İ. U. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Özuyulu, A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Peterson, K. D. ve Deal, T. E. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. The Jossey-Bass Education Series. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479930.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, 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.
- Pürçek, K. I. (2017). Okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ve okulun liderlik kapasitesi. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 5(1), 64–74.
- Rauf, P. A., Ali, S. K. S., Aluwi, A. ve Noor, N. A. M. (2018). The effect of school culture on the management of professional development in secondary schools in Malaysia. *Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 2(3), 41–52.
- Richard, P. D. (1999). Help wanted: Principals who can lead professional learning communities. *Nassp Bulletin*, 83(604), 12–17.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. H. (2004). *Organisation Culture and Leadership* (3. edition). Jossey-Bass.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142–159.
- Sheppard, B. ve Dibbon, D. (2011). Improving the Capacity of School System Leaders and Teachers to Design Productive Learning Environments. *Leadership and Policy in Schools*, 10(2), 125–144.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167–182.
- Sırıklıgil, R. (2020). *Liderlik kapasitesi ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Sune, A. (2016). *Okul yöneticilerinin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sütçü İmam Üniversitesi.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423–442.
- Terzi, A. R. (2011). Denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 3–15.
- Tofur, S. (2018). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar: “Die Welle (Tehlikeli Oyun)” filmi analizi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1765–1780.
- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

- 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.
- Uslu, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 461–489.
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Yılmaz, G. (2019). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve nedenlerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yücel, C. ve Belenkuyu, C. (2017). *Örgütsel Vatandaşlık*. (S. Özdemir ve N. Cemaloğlu, Ed.). Örgütsel davranış ve yönetimi içinde (s. 331-360). Pegem Akademi.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685–706.