

## **İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi \***

*The Relationship between Principals' Influence Tactics and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and School Mindfulness in Primary Schools*

Emine Dağlı<sup>1</sup>, Temel Çalık<sup>2</sup>

### **Öz**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisini tespit etmektir. Araştırmada, ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2012–2013 öğretim yılında Ankara ilinin Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki resmi ilköğretim okulunda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, tabakalı örnekleme yöntemine göre seçilen 785 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Okul Farkındalığı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 13.00 ve Lisrel 8.80 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı, çoklu doğrusal ve hiyerarsik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada okul farkındalığının, okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracı bir etkiye sahip olmadığını tespit edilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Etkileme taktikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları, okul farkındalığı

### **Abstract**

The purpose of this study was to examine the relationship between school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviors and school mindfulness through teachers' perception. In the study, relational survey method was employed. The study population consists of teachers employed in primary schools in Ankara's Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan and Yenimahalle sub-districts of Ankara during the 2012-2013 academic year. The sample that represents this group was determined by means of stratified sampling. The sample of the study includes 785 teachers. The Influence Behavior Questionnaire-Target, the Organizational Citizenship Behavior Scale and the School Mindfulness Scale were employed to collect data. SPSS 13.00 and Lisrel 8.80 software were used to analyse the collected data. Pearson Moments Product Correlation Coefficient, multiple linear and hierarchical regression analysis were applied. As a result of the study research it is observed that there is a meaningful relationship between school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviors and school mindfulness. In the study, it has been determined that school mindfulness does not exhibit a mediation effect between influence tactics and organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** Influence tactics, organizational citizenship behaviors, school mindfulness

Received: 26.07.2015 / Revision received: 16.02.2016 / Second revision received: 03.04.2016 / Approved: 08.04.2016

<sup>1</sup>Öğretmen, Yahya Özsoy İhtime Engelliler Ortaokulu, Ankara, eminedaglim@gmail.com, <sup>2</sup>Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, Ankara, temelc@gazi.edu.tr

### **Atf için/Please cite as:**

Dağlı, E. ve Çalık, T. (2016). İlköğretim okullarında müdürlerin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 29-58. doi: [10.14527/kuey.2016.002](https://doi.org/10.14527/kuey.2016.002)

## **Giriş**

İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerin ve grup oluşunun başlangıcından bu yana kimin kimi etkileyebileceği konusu ulusları, örgütleri, kabileleri ve tarikatları yönetenlerin ilgi alanına girmiştir. Bu açıdan ele alındığında liderliğin özünde etkileme vardır. Lider olarak nitelendirilebilecek bir yöneticinin, etrafındakileri etkileme ve bütünleştirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Aydın, 2000; Culver, 1994). Bugünün dinamik dünyasında liderlik, takipçilerin hedef ya da bir vizyona ulaşmaya yönelik davranış, değer ve inançlarını değiştirmeyi amaçlayan proaktif bir sosyal etkileme süreci olarak görölmektedir (Faeth, 2004; Owens, 2004; Robbins ve Judge, 2012). Çalışanları etkileme yeteneği, bir yöneticinin etkililiğinin önemli bir belirleyicisidir (Sheer, 2012). Başka bir ifade ile başarılı bir liderlikte ana etken, etkileme sürecini iyi yönetmektir (Agezo, 2008; Yukl ve Fable, 1990; Yukl, Seifert ve Chavez, 2008). Bu nedenle etkin bir liderin, kendisi ve takipçileri arasındaki etkileme sürecini anlaması gerekmektedir (Deluga,1988). Araştırma sonuçları, etkili liderliğin örgütsel başarı için elzem olduğunu, bireysel ve örgütsel etkililik üzerinde doğrudan etkilerinin olduğunu göstermektedir (Aydın ve Pehlivan, 2010; Furst ve Cable, 2008; Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith ve Wilkinson, 1984; Klocke, 2009; Kuru, 2013; Luecke, 2007; Yukl, 2013).

Eğitim yöneticileri öğretmenlerin manevi değerlerini, motivasyonlarını etkileme ya da değiştirme yeteneğine muhakkak sahip olmalıdırlar (Northose, 2007; Owens, 2004). Okul müdürlerinin liderlik rollerinin karışık ve çok boyutlu olması, öğretme-öğrenme sürecinden uzakta olmaları, örgüt hiyerarşisinde konumsal gücünün sınırlı olması ve planlanan faaliyetleri etkileyen okulun dışında ve içinde çok fazla durumsal değişken olması okulda müdürlerin çabalarını etkilemektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin, öğretmenleri etkileyebilme rollerinde içsel gücü kullanarak bu çabalarında başarılı olmaları olasıdır (Ashby, 1996).

Eğitim kurumlarında yöneticilerin ve öğretmenlerin etkileme davranışlarını inceleyen bir takım çalışmalar bulunmaktadır (Aydın ve Pehlivan, 2010; Brosky, 2009; Culver, 1994; Dohlen, 2012; Duyar, Aydın ve Pehlivan, 2009; Jones, 1992; Kuru, 2013; Maher, 1999; Porter, Lemon ve Landry, 1989; Rogers-Backus, 2010; Wickstrom, 1981). Bununla birlikte okul müdürlerinin etkileme davranışlarının, öğretmenler üzerinde nasıl yansımalar oluşturduğunun tespit edilmesine ve etkileme süreci ile ilgili olarak daha derinlemesine inceleme yapılmasına ihtiyaç vardır. Etkileme girişimi, liderlik uygulamaları için gerekli kabul edilmekle birlikte (Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980) pozitif örgütsel davranış teorisi, liderlerin olumlu yöndeki ve destekleyici nitelikteki etkileme taktiklerini kullanmaları halinde çalışanların performansının artacağını vurgulamaktadır (Moideenkutty ve Schmidt, 2011). Yapılan araştırmalar, yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Dulebohn,

Shore, Kunze ve Dookeran, 2005; Lian ve Tui, 2012; Mehtap, 2011; Moideenkutty ve Schmidt, 2011; Sheer, 2012; Sparrowe, Soetjpto ve Kraimer, 2006). Örneğin liderin teşvik edici talepte bulunma ve istişarede bulunma gibi proaktif etkileme taktiklerini kullanması, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda cesaretlendirmektedir (Dulebohn vd., 2005; Lian ve Tui, 2012; Sparrowe vd., 2006).

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, okul müdürünün davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Arlı, 2011; DiPaola, Tarter ve Hoy, 2007; Günbayı, Dağı ve Kalkan, 2013; Nguni, Slegers, Denessen, 2006; Somech ve Ron, 2007; Ünal ve Çelik, 2013). Özellikle son yıllarda eğitim örgütlerinde, görevlerinin zorluk derecesi ne olursa olsun okulun amaçlarına katkı sağlayan öğretmenlere ihtiyaç duyulmakta ve öğretmenlerin okula bağlılığının gerekli olduğu görüşü hakim olmaktadır. Bu bağlamda okullarda ve sınıflarda artan değişiklik ile başa çıkabilecek, yeni pedagojik yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olmada girişimci olan, bu yeni yaklaşımları uygulayabilen ve tecrübelerini çalışma arkadaşları ile paylaşabilen öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır (Runhaar, Konermann ve Sanders, 2013).

Farkındalık yapısı, psikoloji bilimi ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte disiplinlerarası olarak da incelenmektedir. Bununla birlikte farkındalık kavramının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı düzeydedir. Allred (2012) ve (DiPaola vd., 2007) tarafından yapılan araştırmada farkındalık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca farkındalık ile güven (Gage, 2003; Hoy, Gage ve Tarter, 2006; Scarbrough, 2005), bürokratik okul yapısı (Gage, 2003; Tracy, 2006; Watts, 2009), kolektif yeterlik (Gage, 2003; Steele, 2008), örgütsel dayanıklılık (Gilbert, 2012), öğretmen güçlendirme (Watts, 2009), örgütsel sağlık (Williams, 2010), akademik iyimserlik (Sims, 2011) ve örgüt iklimi (Ferguson, 2006) arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların farkındalık düzeyinin yüksek olduğu bir okulda, öğretmen ve yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ve öğrenci başarısını destekleyici bir okul iklimi yaratma düzeyleri yüksektir. Benzer şekilde bu tür okullarda, öğretmen ve yöneticilerin hatalara odaklandıkları, önemsizleştirmekten kaçındıkları, okulun günlük işleyişine karşı hassas bir tutuma sahip oldukları ve böylelikle okullarda vatandaşlık davranışlarını daha fazla benimsedikleri gözlenmektedir (DiPaola vd., 2007).

Kamu okulları, kurallar ve düzenlemelerle sınırları çizilmiş örgütlerdir. Politika ve düzenlemeler, durağanlık algısı oluşturmaya yönelik olarak bilinçsizliğe neden olan bir çalışma ortamına teşvik edebilir (Smith ve Scarbrough, 2011). Bu açıdan bir örgüt çalışanlarını esnekliğe, yeni bilgilere açık olmaya, güven duymaya, risk almaya özendirerek kolektif bir özellik olarak farkındalık düzeyi yüksek bir ortam yaratabilir (Kearney, Kelsey ve Herrington,

2013). Okullarda farkındalık öğretmen ve yöneticilerin problemleri sistemli ve dikkatli bir şekilde araştırmaya, büyük sorunlar oluşmaması için küçük problemleri önlemeye, olayları önemsemeye, öğrenme ve öğretmeye odaklanmaya, sorunlar karşısında esnek olmaya ve uzmanlığa saygı duymaya ne ölçüde bağlı oldukları ile ilgilidir. Okullarda farkındalık uygulamaları sayesinde sorunların büyük bir kısmı ile yüzleşme sağlanarak, örgütsel başarı artacak ve böylelikle olumlu okul iklimi daha kolay ortaya çıkacaktır (Hoy, 2003; Hoy vd., 2006). Farkındalık düzeyinin yüksek olduğu okullarda, okul müdürü öğretmenlerden gelen zorlukları hoşgörü ile karşılar. Bu okullarda işler planlandığı gibi gitmediği zaman, hatalar önemli bilgi sağlamaktadır. Ayrıca kurallar ve düzenlemeler değişmez prosedürler olmaktan öte çözüm üretmeye katkı sağlamaktadır. Bu okullarda okul müdürü ve öğretmenler, aralarındaki görüş farklılıkları müzakere edebilmektedirler. Ayrıca okul müdürü ve öğretmenler arasındaki açık iletişim, birbirlerine güven duyma ve destek olma algısı oluşturmaktadır (Hoy, 2002).

Okullarda öğretmenlerin gönüllü olarak birbirlerine iş ile ilgili yardımcı olmaları, okul başarısı için daha fazla çalışmaları ve sorumluluk almaya gönüllü olmaları öğrenme ve öğretme süreçlerinin daha nitelikli olmasını sağlayabilir. Özellikle lider olarak okul yöneticilerinin okulda sosyal etkileşim süreçlerini yönetebilmeleri, öğretmenlerin rol fazlası davranış göstermelerine ve okul farkındalık düzeyinin artmasına katkı sağlayabilir. Öğretmenlerin gönüllü rol fazlası davranışları ve farkındalık düzeyi yüksek olan okullar, misyonlarını gerçekleştirme şansı yakalayarak örgütsel gelişim sağlayabilir. Başka bir ifade ile örgütsel gelişim sağlayan okullar belirsizlikle daha fazla başa çıkabilen, örgütsel etkililiğe yön verebilen süreçleri yönetebilen okullara dönüşebilir. Bu bağlamda okullarda lider koltuğunda oturan okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisinin tespit edilmesi gerekli görülmektedir.

### **Etkileme Taktikleri**

Etkileme taktiği, bir kişinin tutum ve davranışlarını etkilemek için kasıtlı olarak kullanılan davranış türü olarak ifade edilmektedir (Yukl, 2013, s. 190). Etkileme, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların eylem ve çabalarını uyum içinde koordine etme aracılığıyla gerekli bir süreçtir. Etkileme, liderlik tanımlarının kilit noktasıdır (McShane ve Von Glinow, 2008). Etkileme girişimi, bir bireyin ya da grubun davranışını, inançlarını ya da değerlerini değiştirmek için kullanılmaktadır (Faeth, 2004). Etkileme sürecinde aktör diye tabir edilen kişi, bir etkileme girişimini başlatan kişidir. Hedef kişi ise etkileme girişiminin konusu olan kişiyi ifade etmektedir (Faeth, 2004; McShane ve Von Glinow, 2008).

Genel olarak etkileme taktikleri araştırmalarında taktikler, sert ve ılımlı taktikler olarak ele alınmıştır. Sert taktikler, üyelerin uyum ve direnç göstermesi ile ilgili olup ılımlı taktikler, üyelerin bağlılığı ile ilişkilidir. Kavramsal olarak ılımlı taktikler, olumlu sosyal ilişkiler oluşturma ve

muhakeme etmeyi kapsayan pozitif etkilemeyi ifade etmektedir. İlimli taktikleri kullanan bir lider, astların liderin kontrolü altında olmaları yerine onların iradeleri ile uyum sağlayacağına inanmaktadır (Moideenkutty ve Schmidt, 2011). İlimli taktikler, daha az kontrole dayanmaktadır ve zorlayıcı değildir. Sert taktikler ise zorlama ve daha fazla kontrole dayanmaktadır. İlimli taktikler, hedef kişinin kabulüne dayalı olup seçim sunduğu için daha fazla özgürlük taşımaktadır (Farmer, Maslyn, Fedor, and Goodman, 1997). Bu araştırmada, ifade edilen etkileme taktikleri sert ve ılımlı taktikler olmak üzere iki kategoride ele alınabilir. Sert taktikler, otorite ve konum gücünün kullanımına dayanmaktadır. Baskı, kurallara uygunluk, başkaları ile koalisyon kurma, karşılık verme sert taktiklerdir. İlimli taktikler, kişisel güce ve gücün paylaşımına dayanmaktadır. Takdir etme, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, işbirliği ve bilgilendirme ve akıl yoluyla ikna etme taktikleri ılımlı taktiklerdir (Fable ve Yukl, 1992; Kreitner ve Kinicki, 2013; Yukl 2013). Yukl (2013) tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınan etkileme taktikleri kısaca şu şekildedir:

*Akl yoluyla ikna etme*, önemli bir görevin başarılmasına yardım etmek için ya da örgütün yararına olacak öneri veya taleplerin sebebinin açıklamak için somut kanıtları, açıklamaları, mantıksal argümanları kullanmayı ifade etmektedir.

*Karşılık verme* taktiği, bir talebi yerine getirmesi için bir kişiyi açık ya da üstü kapalı ödüllendirmeyi kapsamaktadır. Bu taktik ile hedef kişiye, bir talebin gerçekleştirilmesine motive etmek için yeterince kıymetli bir şey sunulmaktadır. Söz verilen fayda somut ödüller, kısıtlı kaynaklar, bilgi, tavsiye veya başka bir görevde yardım, kariyer desteği ya da politik destek olabilir.

*Teşvik edici talepte bulunma* duygulara ya da değerlere dayalıdır. Kısaca bu taktik, bir talep veya öneri için kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini, umutlarını, fikirleri ile bütünleştirmektir.

*Kurallara uygunluk* taktiği aktörün kurallar, politikalar, sözleşmelere başvurarak bir kişiye resmi otoritenin kabul ettirilmesini ya da bir talebin meşruiyetinin ortaya konulmasını ifade etmektedir.

*Bilgilendirme*, hedef kişinin bir talep ya da öneriden faydalanma olasılığının nasıl olacağını açıklanmasını ifade etmektedir.

*Baskı* taktiği, kişinin talebe uyup uymadığını görmek için sürekli kontrol ya da tekrarlanan taleplerde bulunmak gibi agresif davranışları, uyarıları ve tehditleri içermektedir.

*İşbirliği yapma*, hedef kişiye bir öneriyi kabul etmesi ya da bir talebi yerine getirmesi şartıyla gerekli kaynak ve/veya yardımın sağlanmasını ifade etmektedir.

*Takdir etme*, bir kişinin kendini daha iyi hissetmesini sağlayan bir davranıştır. Örneğin iltifat etmek, iyilik yapmak, saygılı davranmak, özellikle dostça davranmak ve bir talepte bulunmadan önce yardımsever olmak gibi davranışlardır.

*İstişarede bulunma* taktiği bir değişikliğin uygulanmasına, bir stratejinin gözden geçirilmesine, bir talebin nasıl uygulanacağının planlanmasına hedef kişinin iştirak etmesini sağlamayı ifade etmektedir.

*Kişisel yakınlığı kullanmak*, bir kişiden dostluğa ya da sadakate dayalı bir iyilik yapmasını istemeyi ya da nezaket ve cömertlik ile ilgi çekmeyi ifade etmektedir.

*Başkaları ile koalisyon kurma*, hedef kişiyi etkilemek için diğer insanlardan yardım almayı ifade etmektedir.

### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde en yaygın örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının, Organ (1988) tarafından yapıldığı görülmektedir. Organ'a (1988, s. 4) göre örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödöl sisteminde açıkça ve tam olarak bulunmayan, bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmeye teşvik eden, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun genel performansı ile önemli ölçüde ilgilidir (Ölçüm-etin, 2004). ÖVD'ye ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı bir anlayış içinde sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görölmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır (Sezgin, 2005, s. 319). Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan araştırmalar incelendiği zaman Organ'ın geliştirdiği beş boyutlu (yardımlaşma, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir.

#### ***Yardımlaşma***

Yardımlaşma davranışı, vatandaşlık davranışının en önemli şeklidir (Organ, 1988; Podsakoff, Mackenzei, Paine ve Bachrach, 2000; Williams ve Anderson, 1991). Bu tür davranışlar, örgütsel bir problem ya da görevle ilgili başka bir kişiye belirli bir şekilde yardım etmeyi ifade eden isteğe bağlı davranışlardır. Yardımlaşma davranışının örgüt açısından en önemli özelliği, kişinin diğer insanlara gönüllü olarak yardım ederek problemlerin özölmenmesini istemesidir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

#### ***Vicdanlılık***

Vicdanlılık, çalışanın kural ve düzenlemelere uyarak örgüt için gerekli asgari rolden daha fazlasını yapmaya gönüllü olma davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988). Vicdanlılık, asgari olarak gerekli olan standart hizmet sorumluluğu, dakiklik, kaynakların korunması gibi durumların ötesine geçmeyi ya da standartların üzerinde çalışmayı sürdürmedir (Somech ve Ron, 2007).

#### ***Centilmenlik***

Centilmenlik, iş ile ilgili bir güçlük olduğunda şikâyet etmeden çalışmayı sürdürmeyi ve işler yolunda gitmediği zaman olumlu tutumu sürdürmeye devam etmeyi gerektirmektedir. Ayrıca centilmenlik davranışı, çalışma ekibinin iyiliği

için kişisel isteklerinden fedakarlık yapmayı ve diğerlerinin fikirlerini reddetmeyip değerlendirmeyi de gerektirmektedir (Podsakoff vd., 2000). Centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginliğe sebep olacak her türlü olumsuzlukları hoş görmeyi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Centilmenlik, öğretmenlerin zorluklara rağmen şikâyet etmeksizin işlerini yapmayı sürdürmeleri ve bir takım aksaklıkları hoşgörü ile karşılamaya gönüllü olmaları demektir (Somech ve Ron, 2007).

#### ***Nezaket***

Nezaket içeren davranışlar, örgütte diğer çalışanlardan dolayı meydana gelen iş ile ilgili sorunları önlemeyi amaçlayan bireysel davranışlardır (Organ, 1988). Yani nezaket, diğerlerinin haklarını çiğnememek gibi başkalarının iş ile ilgili sorunlarını önlemeyi amaçlayan davranışlardır (Somech ve Ron, 2007). Bu davranış, bireylerin iş bölümü davranışlarını güçlendirecek ve birbirleriyle karşılıklı olumlu iletişim kurmalarını sağlayacaktır (Özdevecioğlu, 2003).

#### ***Sivil Erdem***

Bireyin örgüt faaliyetlerine katılım sorumluluğu göstererek, örgütün yaşamı hakkında endişe duyması sivil erdem davranışı olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988). Sivil erdem davranışı, okullardaki değişikliklerin yakından takip edilmesi gibi örgüte yönelik duyarlı ve yapıcı olmayı gerektirir (Somech ve Ron, 2007).

### **Okul Farkındalığı**

Okullar, diğer kurumlar gibi çoğunlukla benzer davranışların tekrarlandığı kolektif özellikleri olan örgütleri temsil etmektedir. Okullar kurallar, politikalar ve prosedürler ile yönetilen bürokratik kurumlardır. Okullarda kuralları, politika ve prosedürleri körü körüne yerine getirmenin sonucu olarak bireysel ve örgütsel eylemlerde bir bilinçsizlik ortaya çıkabilir. Bu yüzden okullarda kurallar, politika ve prosedürler, verimlilik hedefini engelleyebilmektedir (Scarborough, 2005). Okul farkındalığı; okullarda başarısızlığı yok etmeye odaklı, olayları basit görmekten kaçınan, okulda eğitim öğretim faaliyetlerine duyarlılık gösteren, olağanüstü olaylar ile karşılaşıldığında hazır olmaya yönelik kolektif bir kabiliyettir (Hoy vd., 2006). Scarborough'e (2005) göre okul farkındalığı daha büyük ve yıkıcı durumlara dönüşebilecek küçük hatalara odaklanarak, beklenmeyen ilkleri erken yakalayıp sorunları araştırma, öz- analiz ve düşünme yoluyla ortadan kaldırmaya yoğunlaşmıştır. Günümüzde okullar diğer büyük kuruluşlar gibi, kuralları ve prosedürleri denetleyen merkezleştirilmiş hiyerarşiler ile kontrolü sağlayan büyük çaplı bürokrasilere dönüşmüştür. Bu benzerlikler göz önüne alındığında, okulların farkındalık taşıyan örgütsel strateji uygulamalarından faydalanmaları mantıklıdır (Steele, 2008).

Hoy (2003), Weick ve Sutcliff'in (2007) örgütsel düzeydeki farkındalık süreçlerinin, eğitim alanına uyarlanmasının bir sonucu olarak okul farkındalığı (school mindfulness) kavramını ele almıştır. Hoy'a (2003) göre okul farkındalığı şu unsurlardan meydana gelir: beklenmeyeni erken yakalamak (başarısızlık ile

meşgul olmak), potansiyelin önemini kavramak (basitleştirmeye karşı direnmek), öğrenme ve öğretmeye karşı duyarlılık (faaliyetlere duyarlılık), beklenmeyen etkileri uzaklaştırmak (zorlukları yenme gücüne bağlı kalmak), uzmanlık için gerekli kararları alan yapı ve süreçleri kabul etmek (uzmanlığa saygı).

#### ***Başarısızlık ile Meşgul Olmak***

Örgütlerde başarı kibir, tembellik ve kayıtsızlığa, aşırı güvene yol açabilir (Weick ve Sutcliffe, 2007). Sadece başarıyla ilgilenen örgütler, büyük resmin yarısını görmektedirler. Başarıya odaklanmak genellikle kayıtsızlığa neden olduğundan, farkındalığa sahip örgütlerin liderleri başarıdan ziyade ufak hatalara ve bunları yok etmeye odaklanmaktadırlar (Williams, 2010). Bu örgütlerde başarıyı methetmek, kayıtsızlığa teşvik edici unsurlar olarak görülmektedir. Farkındalık sahibi okullarda yönetici ve öğretmenler, sürekli bir şekilde küçük ya da büyük ama genellikle küçük problemler aramaktadırlar. Örneğin, öğrencilerin %90'ı devlet başarı standartlarını tuttururken farkındalık sahibi okullar kutlamalara başlamak yerine başarısız olan %10'a odaklanırlar (Hoy vd., 2006).

#### ***Basitleştirmeye Karşı Direnmek***

Yüksek güvenilirlikli örgütlerde, basitleştirmeye yönelik olarak acımasızca eleştiri yapılır. Çünkü basitleştirmek, insanların kayıtsızlık içerisinde bulunmasına neden olabilmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2007). Okullarda basitleştirme kavramı, yeterlilik ile açıklanabilir. Sadece yeterliliği öngörmek, farklı bakış açılarını kısıtlayan davranışlara yol açmaktadır. Yeterlik sahibi bir kişinin fikirleri, değerli olmakla birlikte fikir çeşitliliğinin de oluşması önemlidir. Okul ortamında, basitleştirmeye yönelik isteksizlik öğretmenlerin ve idarecilerin okul verilerine daha derinden bakmasını ve mevcut durumun ince ayrıntılarını keşfetmelerini gerektirmektedir. Bu anlamda fikir çeşitliliğinin oluşması için tüm paydaşlardan bilgi alınması gerekmektedir. Fikir çeşitliliğinin oluşması, tüm paydaşların daha fazlasını görmesine ve örgütün sinerjik düşünmesine olanak sağlamaktadır (Williams, 2010).

#### ***Faaliyetlere Duyarlılık***

Faaliyetlere duyarlı olmak, kaygılara odaklanmayı işaret etmektedir. Başka bir ifade ile bir takım stratejilerden ziyade bir durum üzerinde endişelere odaklanmak faaliyetlere hassasiyet duymaktır (Weick ve Sutcliffe, 2007). Bir örgütte lider, olayların sebeplerini daha iyi anlamak için faaliyetlere yakın olmak zorundadır. Örneğin, okul liderinin sınıfta öğrenme ve öğretmeye yakın olması gerekmektedir (Watts, 2009). Okul yönetimi öğrenme, öğretme ve yapılandırma faaliyetlerinden emin olmalı ve bu faaliyetleri zamanında etkin bir şekilde uygulamalıdır. Herkes faaliyetler için gerekli ihtiyaçları dikkatli bir şekilde oluşturursa, okul daha sorunsuz bir yapıda olabilir (Gage, 2003).



### ***Zorlukları Yenme Gücüne Bağlı Kalmak***

Zorlukları yenme gücü, kriz durumlarında yüksek güvenilirlikli örgütlerin krizle başa çıkacak ve hızla örgütün eski durumuna dönmesini sağlayacak becerilerini ifade etmektedir. Bunu yapabilme becerisi, zorlukları yenme gücüne bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2010). Hiç bir örgüt ya da okul, mükemmel değildir ve farkındalık sahibi okul müdürleri bunu bilerek hareketlerine yön vermektedirler. Farkındalık düzeyi yüksek olan okul müdürleri, sadece hataları önceden tespit etmeye değil, ayağa kalkıp onların üstesinden gelmeye de yönelik bir kapasite geliştirmeleri gerektiğini herkesten daha iyi bilmektedirler. Ne kadar tedbirli olunursa olunsun, örgütte bazen hatalar önlenemeyebilir. Okullar beklenmedik durumlarla, hem tedbirli olarak hem de zorlukları yenme direnci göstererek başa çıkmalıdır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, kötü sürprizlerin sonuçlarıyla baş edebilmek için güçlü ve esnek olmalıdırlar (Hoy vd., 2006).

### ***Uzmanlığa Saygı***

Uzmanlığa saygı, örgütlerde makam ya da mevki olmaksızın uzman olan kişinin sorunun çözümüne katkı sağlamasını ifade etmektedir. Böylelikle potansiyel problemlere çözüm üretmek kolaylaşmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2007). Farkındalık sahibi okullar, standart kuralları ve katı yapıları benimseme yanlısından kaçınılmaktadırlar. Bunun yerine bu okullar, kıdem ve statüden bağımsız olarak problem ile uygun uzmanlığı eşleştirmeye odaklanmaktadır. Okulda, bazı kararlar alma sürecinde tüm personelin görüşlerine önem verilmeyle birlikte, bilgi sahibi kişinin fikirlerine öncelik tanınmaktadır. Yani problemlerin çözümü için o konuda uzman olan kişilere danışmak ve onları dinlemek uzmanlığa saygının göstergesidir. Bu durumda, okulda katı bir yapı olan hiyerarşiden daha değerli olarak uzmanlık önem kazanmaktadır (Hoy, 2003; Hoy vd., 2006).

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı ile ilişkisini tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasında bir ilişki var mıdır?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasında yordayıcı ilişkiler var mıdır?
3. Okul farkındalığı, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında aracı etkiye sahip midir?

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı ile ilişkisini inceleyen bu araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın modelinde, biri bağımsız (etkileme taktikleri), ikisi bağımlı (örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı) olmak üzere üç değişken bulunmaktadır.

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 öğretim yılında Ankara ilinin Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan ve Yenimahalle ilçelerindeki ilköğretim okullarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapmakta olan 25.421 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “tabakalı örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örneklem evrendeki alt grupların örnekleme temsil edilmelerinin garanti altına alındığı bir örneklemdir (Balcı, 2005). Böylelikle, bu araştırmanın örneklemini her bir ilçede belirlenen örneklem sayısının altına düşmeyecek şekilde ve her ilçede seçkisiz örneklem yoluyla 785 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %70.3’ü (548) kadın, %29.7’si (232) erkektir. Mesleki kıdem değişkeni açısından incelendiğinde; %62.8’i (476) 1-15 yıl arası, %34.6’sı (262) 16-30 yıl arası, %2.6’sı (20) ise 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 57.1’i (439) sınıf öğretmeni, %42.9’u (330) branş öğretmeni olmakla birlikte; öğretmenlerin %12.9’u (104) yüksekokul, %77.7’si (603) lisans, %9.4’ü (73) lisansüstü mezundur.

### *Veri Toplama Araçları*

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bu ölçekler; Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği ve Okul Farkındalık Ölçeği’dir.

*Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği:* Bu ölçek Yukl vd. (2008) tarafından geliştirilmiş ve Gözü (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği’nde yer alan 44 ifade, 11 etkileme taktiğini 4’lü gruplar halinde ölçmektedir. Bu ölçek 5’li Likert ölçek olarak hazırlanmış olup, (1) bu taktiği benim için hiç kullandığımı hatırlamıyorum, (2) bu taktiği benim için çok nadir kullanır, (3) bu taktiği benim için zaman zaman kullanır, (4) bu taktiği benim için sık kullanır, (5) bu taktiği benim için çok sık kullanır şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekteki boyutlar; akıl yoluyla ikna etme, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma ve başkaları ile koalisyon kurmadır. Bu ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre GFI = .90, CFI = .94, RMSEA = .05 değerlerine sahiptir (Yukl vd., 2008). Alanyazın incelendiğinde Çalışanlara Yönelik Etkilenen Davranış Ölçeği, eğitim örgütlerinde lider

öğretmenlerin kullandıkları etkileme taktikleri (Dohlen, 2012) ve müdür yardımcılarının kullandıkları etkileme taktikleri (Maher, 1990) adlı araştırmalarda da kullanılmıştır. Bu araştırmada, ölçeğin yapı geçerliğini analiz etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre uyum indeksleri;  $\chi^2 = 3047.43$  (sd = 847,  $p < .001$ ),  $(\chi^2/sd) = 3.59$ , RMSEA = .058, AGFI = .82, GFI = .85, CFI = .98, NFI = .98, NNFI = .98, IFI = .98, RMR = .068 olarak bulunmuştur. 44 maddeden oluşan ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı .95 olarak bulunmuştur.

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği:* Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için ilk olarak Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen, Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ve Moorman (1991) tarafından yeniden düzenlenen ve Polat (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert ölçek olarak hazırlanmış olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Polat (2007) tarafından yapılan faktör analizinde, orijinalinde 5 boyuttan oluşan ölçek 4 boyutlu bir yapı oluşturmuştur. Bu boyutlar yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Ölçekte centilmenlik boyutuna ait ifadeler, tersten kodlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde olan yardımlaşma ve nezaket boyutlarında yer alan maddeler, aynı boyutta toplandığı için yardımlaşma boyutu olarak adlandırılmıştır. Polat’a (2007) göre, alanyazında yardımlaşma ve nezaket boyutları birbiri ile oldukça ilişkili olmakla birlikte her iki davranış da diğerlerine yardım etmeyi içermektedir. Ayrıca araştırmacı tarafından yapılan güvenilirlik analizinde, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri;  $\chi^2 = 1127.88$  (sd = 164;  $p < .001$ ),  $\chi^2/sd = 6.82$ , RMSEA = .087, GFI = .88, AGFI = .84, CFI = .93, NFI = .92, NNFI = .92, IFI = .93, RMR = .046 olarak bulunmuştur. 20 maddeden oluşan ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

*Okul Farkındalığı Ölçeği:* Okullarda farkındalık düzeyini ölçmek amacıyla bu araştırmada Hoy, Gage ve Tarter (2004) tarafından geliştirilen “Okul Farkındalığı Ölçeği” (School Mindfulness Scale) kullanılmıştır. Ölçek, müdür ve öğretmen farkındalığı olmak üzere 2 boyut ve 14 maddeden oluşmaktadır. 6’lı Likert ölçek olarak hazırlanan ölçek (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte 2, 5, 7, 9, 10, 13, 14. maddeler tersten kodlanmıştır. Hoy vd. (2004) ölçeğin iç tutarlılık katsayısının .90, müdür farkındalığı boyutunun iç tutarlılık katsayısının .93, öğretmen farkındalığı boyutunun iç tutarlılık katsayısının .90 olduğunu belirtmişlerdir. Ölçeği oluşturan bazı maddeler şu şekildedir: “Müdürüm,

öğretmenlerden kaynaklanan sorunları hoş karşılar.”, “Bu okulun müdürü, öğretmenlerin görüşlerine değer vermez”, “Bu okuldaki pek çok öğretmen işler kötü gittiğinde pes eder.”

#### *Okul Farkındalığı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik alışması*

Ölçek, ilk olarak araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra üç İngilizce dil uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Bir hafta sonra Türkçe formlar aynı uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. İki formda anlaşılabilirlik ve dilbilgisi açısından incelenmiş ve böylelikle Türkçe form elde edilmiştir. İkinci aşamada, Türkçe form iki öğretim elemanı ve araştırmacıdan oluşan üç kişilik uzman grubu tarafından incelenmiş ve öğretmenlerin kolaylıkla anlayabileceği şekilde düzenlenmiştir. Uzmanların görüşleri doğrultusunda, ölçekteki ifadeler tek tek değerlendirildikten sonra ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek maddelerini ölçmek için 6’lı Likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek öğretmenlere yönelik geliştirildiği için ölçeğin çok boyutlu yapısı, geçerlik ve güvenirliği hakkında fikir elde etmek amacıyla Ankara ili Gölbaşı ilçesinde ilköğretim kurumlarında görev yapan 100 öğretmene uygulanmıştır. Ölçeğin faktör yapısını tespit etmek için ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) , ikinci aşama da ise doğrulamayı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır.

Öncelikle 14 maddeden oluşan ölçeğin yapı geçerliğinin tespit edilmesi için Kaiser Meyer Olkin = .832 ve Bartlet ( $p < .01$ ) test analizleri sonuçları ile açımlayıcı faktör analizi yapılabileceği belirlenmiştir. Faktör analizi ile ölçekte yer alan ve birbirinden bağımsız alt faktörleri belirlemek amacıyla Varimax dik döndürme yöntemine başvurulmuştur. Varimax dik döndürme yöntemi sonucunda, orijinal ölçekte oluşan iki faktörlü yapının aksine üç faktörlü bir yapı bulunmuştur. Orijinal ölçekte 1. boyutta yer alan 5. ve 7. maddenin döndürme esnasında üçüncü bir faktörde toplandığı görölmüştür. Bunun üzerine uzman görüşü ile 7. maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Kaiser Meyer Olkin = .855 ve Bartlet ( $p < .01$ ) test analizleri sonuçları ile AFA yapılabileceği belirlenmiştir. Analiz sonucunda 5. maddenin temsil ettiği boyuta yerleşmediği görölmüştür. Uzman görüşü ile 5. maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Kaiser Meyer Olkin = .864 ve Bartlet ( $p < .01$ ) test analizleri sonuçları ile AFA yapılabileceği belirlenmiştir. AFA sonucunda 8. maddenin temsil ettiği boyuta yerleşmediği görölmüştür. Uzman görüşü ile 8. madde analizden çıkarılmıştır. Kaiser Meyer Olkin = .852 ve Bartlet ( $p < .01$ ) test analizleri sonuçları ile AFA yapılabileceği tespit edilmiştir. Bunun üzerine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçek 11 madde ve 2 boyuttan oluşan son halini almıştır. Buna göre birinci boyut 5 maddeden oluşup müdür farkındalığı alt boyutunu; ikinci boyut ise 6 maddeden oluşup öğretmen farkındalığı alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğin toplam varyans miktarı % 59.519’dur. Ölçeğin alt boyutlarının varyans değerleri müdür farkındalığı için % 29.793, öğretmen farkındalığı için %29.721 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı

geçerliğini test etmek için bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri  $\chi^2 = 63.02$ ,  $sd = 42$ ,  $\chi^2/sd = 1.50$ ,  $RMSEA = .071$ ,  $CFI = .96$ ,  $NFI = .91$ ,  $GFI = .87$ ,  $NNFI = .94$ ,  $IFI = .96$ ,  $RMR = .076$  olarak bulunmuştur. 11 maddeden oluşan ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

İlköğretim okullarında okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığı ile ilişkisini inceleyen bu araştırmada verilerin analizinde SPSS 13.0 ve LISREL 8.80 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırma için elde edilen ölçeklerin yapı geçerliğini ölçmek amacıyla AFA ve DFA yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için ise iç tutarlık katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Değişkenler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını ölçmek için Pearson Korelasyon Katsayısı, değişkenlerin ne derece yordadığını ölçmek için çoklu doğrusal regresyon analizi ve aracı etkiyi ölçmek için hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

### Bulgular

#### Etkileme Taktikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Okul Farkındalığı Arasındaki İlişkiler

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve okul farkındalığının alt boyutları arasındaki korelasyonları belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1  
Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktikleri, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Okul Farkındalığının Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonları Belirlemek Amacıyla Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.Akıl yoluyla ikna	-	.25**	.70**	.53**	.59**	-.29**	.64**	.51**	.63**	.14**	.16**	.19**	.15**	.09*	.20**	.59**	.23**
2. Karşılık verme		-	.40**	.19**	.38**	.09**	.29**	.35**	.31**	.43**	.37**	.06	-.10*	-.07	.17**	.22**	-.04
3. Teşvik edici talepte bulunma			-	.52**	.70**	-.21**	.70**	.61**	.67**	.30**	.32**	.24**	.09*	.09**	.24**	.54**	.24**
4. Kurallara uygunluk				-	.48**	-.05	.46**	.35**	.48**	.11**	.15**	.24**	.13**	.17**	.22**	.34**	.09**
5. Bilgilendirme					-	-.12**	.66**	.59**	.65**	.32**	.34**	.20**	.07	.06	.21**	.47**	.19**
6. Bası yapma						-	-.25**	-.12**	-.23**	.20**	-.21**	.01	-.23**	-.04	-.04	.37**	-.22**
7. İşbirliği yapma							-	.64**	.74**	.24**	.29**	.25**	.13**	.10**	.25**	.57**	.25**
8. Taktir etme								-	.67**	.39**	.39**	.23**	.07	.06	.27**	.43**	.17**
9. İstisnada bulunma									-	.30**	.34**	.23**	.13**	.11**	.26**	.56**	.23**
10. Kişisel yakınlığı kullanma										-	.64**	.07*	-.07	-.01	.11**	.09**	-.01
11. Başkaları ile koalisyon kurma											-	.15**	-.06	.02	.12**	.08*	.05
12. Yardımlaşma												-	.25**	.40**	.46**	.24**	.19**
13. Centilmenlik													-	.21**	.19**	.22**	.32**
14. Vicdanlılık														-	.38**	.08*	.13**
15. Sivil erdem															-	.20**	.10**
16. Müdür farkındalığı																-	.35**
17. Öğretmen farkındalığı																	-

\*\*p < .01; \* p < .05

Tablo 1 incelendiğinde; okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Özellikle akıl yoluyla ikna ile müdür farkındalığı ( $r = .59; p < 0.01$ ); teşvik edici talepte bulunma ile müdür farkındalığı ( $r = .54; p < 0.01$ ); kurallara uygunluk ile müdür farkındalığı ( $r = .34; p < 0.01$ ); bilgilendirme ile müdür farkındalığı ( $r = .47; p < 0.01$ ); işbirliği yapma ile müdür farkındalığı ( $r = .57; p < 0.01$ ); takdir etme ile müdür farkındalığı ( $r = .43; p < 0.01$ ); istişarede bulunma ile müdür farkındalığı ( $r = .56; p < 0.01$ ) boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte baskı yapma ile müdür farkındalığı ( $r = -.37; p < 0.01$ ) boyutları arasında orta düzeyde ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Centilmenlik ile öğretmen farkındalığı ( $r = .32; p < 0.01$ ) boyutları arasında, orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Öğretmen farkındalığı ile müdür farkındalığı ( $r = .35; p < 0.01$ ) boyutları arasında, orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

#### ***Etkileme Taktiklerinin Yardımlaşma Alt Boyutunu Yordaması***

Okul müdürlerinin kullandığı etkileme taktiklerinin, yardımlaşma yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

#### ***Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Yardımlaşma Davranışlarını Yordamasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları***

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	$t$	$p$
Sabit	3.432	.095		36.232	.000
Akıl Yoluyla İkna	-.019	.028	-.035	-.651	.515
Karşılık Verme	-.033	.019	-.069	-1.725	.085
Teşvik Edici Talepte Bulunma	.050	.030	.099	1.643	.101
Kurallara Uygunluk	.079	.023	.144	3.358	.001
Bilgilendirme	-.016	.026	-.034	-.631	.528
Baskı Yapma	.033	.020	.065	1.685	.092
İşbirliği Yapma	.048	.027	.105	1.793	.073
Takdir Etme	.043	.023	.098	1.910	.056
İstişarede Bulunma	.009	.029	.018	.312	.755
Kişisel Yakınlığı Kullanma	-.031	.023	-.064	-1.351	.177
Başkaları ile Koalisyon Kurma	.048	.024	.095	2.019	.044

Tablo 2 incelendiğinde, akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri birlikte, öğretmenlerin yardımlaşma davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .322, R^2 = .104, p < .05$ ). Bu yordayıcı değişkenler öğretmenlerin yardımlaşma davranışlarının yaklaşık % 10’unu açıklamaktadır. Kurallara uygunluk ( $\beta = .144, p < .05$ ) ve başkaları ile koalisyon kurma ( $\beta = .095, p < .05$ ), yardımlaşmanın anlamlı yordayıcılarıdır.

**Etkileme Taktiklerinin Sivil Erdem Alt Boyutunu Yordaması**

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin, öğretmenlerin sivil erdem davranışını yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

**Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Sivil Erdem Davranışlarını Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3.227	.115		28.123	.000
Akıl Yoluyla İkna	-.018	.034	-.028	-.517	.605
Karşılık Verme	.046	.023	.078	1.942	.052
Teşvik Edici Talepte Bulunma	.019	.037	.032	.527	.598
Kurallara Uygunluk	.081	.028	.123	2.866	.004
Bilgilendirme	-.024	.031	-.042	-.780	.436
Baskı Yapma	.001	.024	.001	.025	.980
İşbirliği Yapma	.034	.033	.062	1.053	.293
Takdir Etme	.081	.027	.152	2.969	.003
İstişarede Bulunma	.032	.035	.053	.902	.367
Kişisel Yakınlığı Kullanma	-.009	.028	-.016	-.338	.735
Başkaları ile Koalisyon Kurma	-.002	.029	-.003	-.073	.942

Tablo 3 incelendiğinde, akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri birlikte, öğretmenlerin sivil erdem davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .319$ ;  $R^2 = .102$ ,  $p < .05$ ). Bu yordayıcı değişkenler öğretmenlerin sivil erdem davranışlarının yaklaşık % 10'unu açıklamaktadır. Kurallara uygunluk ( $\beta = .123$ ,  $p < .05$ ) ve takdir etme ( $\beta = .152$ ,  $p < .05$ ), sivil erdem davranışlarının anlamlı yordayıcılarıdır.

**Etkileme Taktiklerinin Müdür Farkındalığı Alt Boyutunu Yordaması**

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin müdür farkındalığını yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

**Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Okul Müdürlerinin Farkındalığını Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2.238	.135		16.598	.000
Akıl Yoluyla İkna	.261	.040	.264	6.436	.000
Karşılık Verme	.056	.028	.063	2.028	.043
Teşvik Edici Talepte Bulunma	.063	.043	.067	1.447	.148
Kurallara Uygunluk	-.027	.033	-.026	-.803	.422
Bilgilendirme	.033	.037	.037	.903	.367
Baskı Yapma	-.162	.028	-.173	-5.817	.000
İşbirliği Yapma	.157	.038	.184	4.102	.000
Takdir Etme	-.003	.032	-.004	-.095	.924
İstişarede Bulunma	.157	.042	.171	3.764	.000
Kişisel Yakınlığı Kullanma	.002	.033	.003	.070	.944
Başkaları ile Koalisyon Kurma	-.086	.034	-.091	-2.531	.012

Tablo 4 incelendiğinde, akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri birlikte, müdür farkındalığı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .686$ ;  $R^2 = .471$ ;  $F = 62.516$ ;  $p < .05$ ). Bu yordayıcı değişkenler, müdür farkındalığının yaklaşık % 47'sini açıklamaktadır. Akıl yoluyla ikna ( $\beta = .264$ ,  $p < .05$ ), karşılık verme ( $\beta = .063$ ,  $p < .05$ ), işbirliği yapma ( $\beta = .184$ ,  $p < .05$ ), istişarede bulunma ( $\beta = .171$ ,  $p < .05$ ) değişkenleri müdür farkındalığı alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif birer yordayıcı değişken olduğu görülmektedir. Ayrıca baskı yapma ( $\beta = -.173$ ,  $p < .05$ ) ve başkaları ile koalisyon kurma ( $\beta = -.091$ ,  $p < .05$ ) değişkenlerinin, müdür farkındalığı alt boyutu üzerinde negatif ve anlamlı birer yordayıcı değişkenler olduğu görülmektedir.

#### ***Etkileme Taktiklerinin Öğretmen Farkındalığı Alt Boyutunu Yordaması***

Okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin öğretmen farkındalığını yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5

#### ***Okul Müdürlerinin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmen Farkındalığını Yordamasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları***

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	$t$	$p$
Sabit	4.041	.164		24.581	.000
Akıl Yoluyla İkna	.039	.049	.042	.788	.431
Karşılık Verme	-.112	.034	-.132	-3.325	.001
Teşvik Edici Talepte Bulunma	.141	.053	.160	2.671	.008
Kurallara Uygunluk	-.073	.041	-.076	-1.796	.073
Bilgilendirme	.019	.045	.023	.438	.662
Baskı Yapma	-.118	.034	-.133	-3.467	.001
İşbirliği Yapma	.071	.047	.088	1.521	.129
Takdir Etme	-.008	.039	-.010	-.193	.847
İstişarede Bulunma	.056	.051	.064	1.096	.274
Kişisel Yakınlığı Kullanma	-.057	.040	-.067	-1.419	.156
Başkaları ile Koalisyon Kurma	.067	.041	.075	1.612	.107

Tablo 5 incelendiğinde, akıl yoluyla ikna, karşılık verme, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, baskı yapma, işbirliği yapma, takdir etme, istişarede bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri birlikte, öğretmenlerin farkındalık düzeyleri ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .346$ ;  $R^2 = .120$ ;  $F = 9.582$ ;  $p < .05$ ). Bu yordayıcı değişkenler, öğretmen farkındalığının yaklaşık %12'sini açıklamaktadır. Teşvik edici talepte bulunma ( $\beta = .160$ ,  $p < .05$ ), öğretmenlerin farkındalık düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı değişken olduğu; karşılık verme ( $\beta = -.132$ ,  $p < .05$ ) ve baskı yapma ( $\beta = -.133$ ,  $p < .05$ ) değişkenlerinin ise öğretmenlerin farkındalık düzeyleri üzerinde negatif ve anlamlı birer yordayıcı değişken olduğu görülmektedir.



**Okul Farkındalığının Centilmenlik Alt Boyutunu Yordaması**

Okul farkındalığının öğretmenlerin centilmenlik davranışlarını yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

**Okul Farkındalığının Öğretmenlerin Centilmenlik Davranışlarını Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
	2.541	.158		16.064	.000
Müdür Farkındalığı	.112	.032	.125	3.486	.001
Öğretmen Farkındalığı	.261	.034	.276	7.709	.000

Tablo 6 incelendiğinde, müdür ve öğretmen farkındalığı değişkenleri birlikte, öğretmenlerin centilmenlik davranışları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = .340$ ;  $R^2 = .116$ ;  $F = 51.247$ ;  $p < .05$ ). Müdür ve öğretmen farkındalığı centilmenlik davranışlarının yaklaşık %12'sini açıklamaktadır. müdür farkındalığı ( $\beta = .125$ ,  $p < .05$ ) ve öğretmen farkındalığı ( $\beta = .276$ ,  $p < .05$ ) değişkenleri centilmenlik alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı değişken olduğu görülmektedir.

**Okul Farkındalığının Etkileme Taktikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki Aracı Etkisi**

Okul farkındalığının okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki aracı etkisini belirlemeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

**Okul Farkındalığının Okul Müdürlerinin Etkileme taktikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Aracı Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Değişkenler	$R^2$	<i>F</i>	B	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
1.Basamak: Model 1	.157	146.352				
Sabit Değer			2.835		26.339	.000
Etkileme Taktikleri			.450	.397	12.098	.000
Bağımlı Değişken: Okul Farkındalığı						
	$R^2$	<i>F</i>	B	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
2.Basamak: Model 2	.016	12.776				
Sabit Değer			3.414		48.803	.000
Okul Farkındalığı			.060	.127	3.574	.000
Vatandaşlık Davranışı						
	$R^2$	<i>F</i>	B	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
3.Basamak: Model 3	.071	59.798				
Sabit Değer			3.259		60.993	.000
Etkileme Taktikleri			.144	.266	7.732	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
	$R^2$	<i>F</i>	B	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
4.Basamak: Model 4	.071	30.094				
Sabit Değer			3.225		43.942	.000
Etkileme Taktikleri			.137	.256	6.831	.000
Okul Farkındalığı			.012	.025	.664	.507
$\Delta R^2$ ( $R^2$ değişimi) = 0						
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						

Tablo 7 incelendiğinde; yapılan ilk regresyon analizinde etkileme taktiklerinin (bağımsız değişken), okul farkındalığını (aracı değişken) pozitif ve anlamlı olarak ( $\beta = .397; p < .05$ ) etkilediği saptanmıştır. Etkileme taktikleri, okul farkındalığı üzerindeki değişimin %15'ini açıkladığı görülmektedir. Yapılan ikinci regresyon analizi sonucunda ise okul farkındalığı (aracı değişken), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (bağımlı değişken) anlamlı olarak ( $\beta = .127; p < .05$ ) etkilememektedir. Yapılan nc regresyon analizi neticesinde etkileme taktikleri (bağımsız değişken) rgtsel vatandaşlık davranışlarını (bağımlı değişken) anlamlı olarak ( $\beta = .266; p < .05$ ) etkilememektedir. Son olarak yapılan regresyon analizinde, okul farkındalığı değişkeninin modele eklenmesiyle  $R^2$ 'de herhangi bir artış olmamıştır. Etkileme taktikleri ve okul farkındalığının örgütsel vatandaşlık üzerindeki değişimi açıklamadığı ( $R^2 = .071$ ) görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde model 3'teki beta katsayısının ( $\beta = .266$ ), model 4'te bulunan beta katsayısından ( $\beta = .025$ ) daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle okul farkındalığının, etkileme taktikleri ile örgütsel vatandaşlık arasında aracı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Başka bir ifade ile okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide okul farkındalığı "kısmi aracı değişken" değildir.

#### Tartışma, Sonuç ve neriler

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve okul farkındalığının alt boyutları arasında bazı korelasyonların anlamlı ve ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle akıl yoluyla ikna, teşvik edici talepte bulunma, kurallara uygunluk, bilgilendirme, işbirliği yapma, takdir etme, istışarede bulunma ile müdür farkındalığı arasında orta düzeyde ve pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. Buna karşın baskı yapma ile müdür farkındalığı arasında orta düzeyde negatif doğrusal ilişki bulunmaktadır. Ayrıca centilmenlik ile ğretmen farkındalığı arasında orta düzeyde pozitif; ğretmen farkındalığı ile müdür farkındalığı arasında orta düzeyde ve pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır.

Etkileme taktikleri, resmi g olmaksızın, insanlar ve informal grupların yanı sıra formal gruplar ve örgütlerde de kullanılmaktadır (Yukl ve Falbe, 1990; Yukl vd., 2005). Bu sebeple lider olarak nitelendirilen yöneticilerin etkileme taktiklerini kullanmaları kaçınılmazdır. Çünkü liderliğin doğası, etkileme sürecine dayanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenler, okul sisteminin zorlukları ile mücadele etme ve öğrencilerin öğrenmelerine daha fazla odaklanma hususunda okul müdürlerinin desteğine ihtiyaç duyabilirler.

Okullarda olağanüstü olaylar meydana geldiğinde krizi yönetebilen, küçük problemleri araştıran, inceleyen, başarısızlıkları yok etmeye çalışan azimli ve başarılı öğretmenler okul farkındalığı için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu şekilde çalışacak öğretmenler için esnek yapılı okullar gereklidir. Ülkemizde öncelikle bürokrasi ve kurallar, okul yapısının belirleyicisi olmaktadır. Her ne kadar

kurallar ve bürokrasi okul için gerekli olsa da, öğrencilerin ve okulun başarısına odaklanılmış bir yönetim anlayışı farkındalık kabiliyeti için ayrı bir önem arz etmektedir.

Araştırmanın bir diğer alt problemi okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri alt boyutlarının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda, kurallara uygunluk ve başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri yardımlaşma alt boyutunu; kurallara uygunluk ve takdir etme değişkenleri ise sivil erdem alt boyutu anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Araştırmanın bu bulguları Bolat, Bolat ve Seymen (2009), (Dulebohn vd., 2005), Mehtap (2011), Moideenkutty ve Schmidt (2011), Sparrowe vd. (2006), Sheer (2012), Lian ve Tu (2012) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın bu bulgularından yola çıkarak resmi pozisyonu ifade eden kurallara uygunluk ile başka insanlardan yardım almayı içeren başkaları ile koalisyon kurma taktiklerini öğretmenlere yönelik kullanan okul müdürleri, öğretmenlerin yardımlaşma davranışlarını arttırabilecekleri söylenebilir. Kurallara uygunluk taktiği ve yardımlaşma ülkemizin geleneksel anlayışında var olan bir anlayış ve davranış türüdür. Hatta bu davranışı göstermeyen kişiler çoğunluk tarafından hoşgörü ile karşılanmamaktadırlar (Aydoğan, 2010). Koalisyon taktiği, toplumsal kanıt ilkesine dayanmaktadır. Buna göre toplumsal kanıt ilkesi, neyin doğru olduğunu bulmak için diğer insanların ne yaptıklarına önem verilmesi anlamına gelmektedir (Cialdini, 2001). Okul müdürü, öğretmenlerin desteğini aldığı zaman okulda gerçekleştirmek istediği bir faaliyetin daha kolay sonuçlanmasını sağlayacaktır. Bir projede ya da faaliyette tüm öğretmenlerin desteğini alan bir okul müdürü, okulda birlikte hareket etme ve yardımseverlik davranışlarını arttırabilir. Örneğin koalisyon taktiğini kullanan okul müdürü, öğretmenler kurulu toplantısında okulda yeni bir uygulamanın kabul edilmesini daha kolay sağlayabilir. Özetle okul müdürü, tüm öğretmenlerin desteğini alarak yardımseverlik davranışlarının artmasını sağlayabilir.

Bununla birlikte başkaları ile koalisyon kurma taktiği, sert bir taktik olmasına rağmen Yukl (2013), bu taktiğin astlardan çok eş görevli çalışanları etkilemede kullanılmasını önermiştir. Okul müdürlerinin temel mesleğinin öğretmenlik olduğu bilinen bir gerçektir. Öğretmenler, okul müdürlerini benzer görevde çalışanlar olarak algıladıkları için başkaları ile koalisyon kurma taktiği yardımlaşma davranışlarını yordadığı söylenebilir. Öte yandan yardımlaşma ülkemizin geleneksel anlayışında var olan bir anlayış ve davranış türüdür. Hatta bu davranışı göstermeyen kişiler çoğunluk tarafından hoşgörü ile karşılanmamaktadırlar (Aydoğan, 2010). Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin takdir etme taktiğini kullandıkları zaman öğretmenlerin sivil erdem davranışlarının arttığı tespit edilmiştir. Yani okul müdürleri, öğretmenlere övgüler ve iltifatlarda bulunarak öğretmenlerin faaliyetlere aktif

katılımını sağlayabilecekleri söylenbilir. Benzer Şekilde okul müdürlerinin kurallara uygunluk taktiğini kullanması, herkese eŐit mesafede yaklaŐma ve adil olma algısı oluŐturması sebebiyle sivil erdem davranışlarının artmasına katkı sağlayabilir.

Araştırmanın alt problemlerinden bir diğer, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktiklerinin alt boyutlarının okul farkındalığı alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma sonucunda akıl yoluyla ikna, karşılık verme, işbirliği yapma, iŐiŐarede bulunma değişkenleri müdür farkındalığı alt boyutunu anlamlı ve pozitif bir Şekilde yordadığı; baskı yapma ve başkaları ile koalisyon kurma değişkenleri müdür farkındalığı alt boyutunu negatif ve anlamlı bir Şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Bu bulgulara dayalı olarak okul müdürlerinin akıl yoluyla ikna, işbirliği yapma, iŐiŐarede bulunma taktiklerini kullandıkça farkındalık algılarının arttığı söylenbilir. Akıl yoluyla ikna, işbirliği yapma, iŐiŐarede bulunma taktikleri sosyal etkileŐime dayalı olarak birlikte çalışma ve öğrenmeyi arttıran ve okulda kk sorunları sürekli inceleme, araştırma yeteneğini güçlendirici ve ılımlı taktikler olduğu söylenbilir. Bundan dolayı okul müdürlerinin belirsizlikle daha fazla başa çıkan, basitleştirmeye karşı direnen, uzmanlığa saygı duyan, zorlukları yenme gayretinde olan ve faaliyetlere hassasiyet gösteren kimlikleri, söz konusu taktiklerin kullanımını ile yakın ilişkilidir. İlimlı bir taktik olmamasına rağmen karşılık verme taktiğinin müdür farkındalığını anlamlı bir Şekilde yordaması, öğretmenlerin beklentileri ile ilişkili olabilir. Karşılık verme taktiği okul müdürünün öğretmenlere aylıkla dllandirme, takdir ve teŐekkür gibi somut ödüller vaat etmesine dayanmaktadır. Okul müdürü, öğretmenlere bu tür ödüller vaat ederek okulun başarısı için çalışma motivasyonu sağlayabilir.

Bununla birlikte okul müdürlerinin baskı yapma ve başkaları ile koalisyon kurma taktikleri, farkındalık düzeylerini negatif bir Şekilde yordamaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak okul müdürlerinin baskı yapma taktiğini kullandıkça farkındalık düzeylerinin azalabileceği ifade edilebilir. Baskı yapma taktiğinin öğretmenlerde kızgınlık, alınganlık ve olumsuz tutumlara neden olabileceği, güven hissinin azalabileceği söylenbilir. Bununla birlikte farkındalık sahibi bir okul müdürünün, baskı taktiğini kullanarak öğretmenlerde öğrencinin başarısına dair bir hassasiyet yaratması mümkün olmayabilir. Benzer Şekilde başkaları ile koalisyon kurma taktiği zorlayıcı bir taktiktir. ğretmenlerde zorunluluk hissinin ve motivasyon kaybının oluŐmasına neden olabilir. Yukl'a (2013) göre yöneticiler, astları etkilemek için birçok seçeneğe sahip oldukları koalisyon taktiğini kullanmak nadiren gereklidir. Bu yüzden başkaları ile koalisyon ve müdür farkındalığı arasında negatif yönde bir ilişki bulunabilir.

Ayrıca araştırmada teşvik edici talepte bulunma değişkeni ğretmen farkındalığı alt boyutunu pozitif ve anlamlı bir Şekilde yordadığı; karşılık verme ve baskı yapma değişkenleri ğretmen farkındalığını negatif ve anlamlı bir Şekilde yordadığı ortaya konulmuştur. Farkındalık, okulda kötü günlerin olabileceğinin bilincinde olma, sürekli inceleme yapma, kk sorunları

araştırmanın önemi ve belirsizliğin kabulü, eğitim-öğretime hassasiyet duyma kabiliyeti olup öncelikle bireyin zihninde var olan bir kabiliyettir. Teşvik edici talepte bulunma taktiğini kullanan okul müdürünün öğretmenlerin ihtiyaçlarını, değerlerini, umutlarını, fikirlerini önemseydiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlerin hislerine, inançlarına ve fikirlerine önem vererek öğretmenlerin farkındalık düzeylerini arttırabilecekleri söylenebilir. Öte yandan karşılık verme taktiği somut ödüller, kısıtlı kaynaklar, bilgi, tavsiye veya başka bir görevde yardım, kariyer desteği ya da politik destek (Yukl, 2013) gibi faydaları kapsamaktadır. Farkındalık algısı, bazı somut çıkarılara ya da ödüllere dayalı olmaktan öte örgütün yararına olan bir yetenektir. Bundan ötürü karşılık verme taktiği, öğretmenlerin farkındalık algısının azalmasına neden olabilir. Benzer şekilde baskı yapma taktiği, okul müdürünün otorite ve konum gücünü yansıtmaması sebebiyle öğretmenlerin farkındalık düzeylerini azaltabilir. Lian ve Tui (2012) tarafından yapılan çalışmada da baskı taktiği ile çalışanların gönüllü rol ötesi davranışları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu çalışmada müdür farkındalığı ve öğretmen farkındalığı, centilmenlik alt boyutunu pozitif ve anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Okul farkındalığı belirsizliklerle başa çıkma, ortaya çıkabilecek riskleri görebilme ve krizlerin üstesinden gelme, okulda sürekli gözlem yapma ve küçük sorunları büyümeden fark edebilme ile ilgilidir. Farkındalık kavramının alanyazına yeni girmiş olması doğal olarak çalışmaları da sınırlandırmıştır. Bu nedenle alanyazında farkındalık ve ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı düzeydedir (Allred, 2012; DiPaola vd., 2007). Allred (2012) tarafından yapılan çalışmada farkındalık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve empati ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. DiPaola vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada okul farkındalığının, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Farkındalık düzeyinde olan okullarda beklenmeyen olaylar meydana geldiği zaman, sorun hızlıca uzmana taşınmaktadır. Okullarda okulun çıkarlarını kişisel çıkarların yerine koyan, meslektaşları ile birlikte şikâyet etmeksizin problemleri çözme girişiminde bulunan, fazladan çaba sarf etmeye gönüllü öğretmenler daha fazla farkındalık sahibidir. Öğretmenlerin vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı birbirine ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Farkındalık düzeyi yüksek olan okullarda ortaya çıkan problemlerin çözümü için esnek yapılar oluşturulabilmektedir. Çalışanlar, problemlerin çözümünden sonra okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmayı sürdürürler. Farkındalık düzeyinde olan okullarda, öğretmen ve yöneticilerin yaratıcı olmaya cesaretlendirildikleri ve öğrenci başarısına yardım için ne gerekiyorsa yapılan bir okul atmosferi vardır. Bu yüzden okul farkındalığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif olarak ilişkilidir (DiPaola vd., 2007).

Araştırmada son olarak okul farkındalığının, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı

arasında aracı etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul farkındalığının, okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık arasında aracı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Alanyazında etkileme taktikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Dulebohn vd., 2005; Lian ve Tui, 2012; Mehtap, 2011; Sparrowe vd., 2006). Bununla birlikte Allred (2012) ve (DiPaola vd., 2007) tarafından yapılan araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile farkındalık arasında pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütsel kolektivizm (Somech ve Ron, 2007), öğretmen güçlendirme (Bogler ve Somech, 2005; Sweetland ve Hoy, 2000), örgütsel öğrenme (Somech ve Drach-Zahavy, 2004), öğrenci başarısı (Sweetland ve Hoy, 2000), akademik mükemmeliyet (DiPaola vd., 2007) ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Bu araştırmada ise okul müdürlerinin kullandıkları etkileme taktikleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide okul farkındalığının aracı değişken olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada okul müdürleri öğretmenleri etkilemek için en çok kurallara uygunluk taktiğini kullandıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin, öğretmenlere yönelik olarak daha fazla ılımlı taktikleri kullanılmaları sağlanabilir. Takdir etme, istişarede bulunma, teşvik edici talepte bulunma, kişisel yakınlığı kullanma, işbirliği ve bilgilendirme ve akıl yoluyla ikna etme taktikleri ılımlı taktikler olmakla birlikte bu taktikler öğretmenlerle olan ilişkileri güçlendirmeye yöneliktir. Özetle okul müdürlerinin ılımlı taktikleri kullanmaları, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını güçlendirerek okul başarısının artmasına katkı sağlayabilir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin kişisel yakınlığı kullanma taktiğini çok nadir kullandıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri ile öğretmenler arasında arkadaşlığa dayalı ilişkilerin oluşması, yardımseverlik davranışlarını güçlendirebilir. Bu yüzden okul müdürlerinin, etkileme taktikleri hakkında bilinç sahibi olmaları sağlanmalıdır. Araştırmada öğretmenlerin, müdür farkındalığı ve öğretmen farkındalığına ilişkin algılarının “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, okul farkındalığı konusunda hizmet içi eğitim almaları sağlanabilir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından vicdanlılık boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçların tespit edilmesi, bu konuda daha ayrıntılı araştırmaların yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, etkileme taktikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul farkındalığı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik daha derinlemesine çalışmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle alanyazında yeni bir konu olan okul farkındalığı ile okul etkililiği, kolektif yeterlik, bürokratik okul yapısı, öğretmen güçlendirme, örgütsel sağlık, akademik iyimserlik, örgüt iklimi ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılabilir.

**Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract**

**The Relationship between Principals' Influence Tactics and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and School Mindfulness in Primary Schools**

Emine Dağlı<sup>1</sup>, Temel Çalık<sup>2</sup>

*Introduction.* Since the beginning of social relationships and group formation among people, the fact that who can affect whom has been of interest to people that govern nations, organizations, tribes and sects. When considered from this perspective, influence lies at the essence of leadership. A principal who can be qualified as a leader must have the ability of influencing and integrating the people around him/her (Aydın, 2000; Culver, 1994).

Principals should certainly have the ability to influence or change teachers' spiritual values, and motivations (Northose, 2007; Owens, 2004). The fact that leadership roles of school principals are complicated and multidimensional, school principals are away from the teaching-learning process, positional power is limited in organizational hierarchy, and there are many situational variables that affect planned activities both inside and outside school influence the efforts of school principals. That's why school principals are likely to be successful in their roles to influence teachers by using their inner power (Ashby, 1996).

Especially in recent years, in educational institutions regardless of the difficulty level of their duty, there is a need for teachers who contribute to the school's objectives, and the view that teachers' commitment to school is necessary has pervaded. In this context, there is a need for teachers who can cope with the increasing changes at schools and classrooms, buckle down to getting information about new pedagogical approaches, apply these new approaches, and share their experience with their colleagues (Runhaar, Konermann and Sanders, 2013).

Public schools are organizations whose boundaries are set by the rules and regulations. Policies and regulations can promote a work environment that causes unconsciousness in order to create stability perception (Smith and Scarborough, 2011). In this respect, an organization can create an environment with a high mindfulness level as a collective property by encouraging its

---

<sup>1</sup>Teacher, Yahya Özsoy İşitme Engelliler Secondary School, Ankara-Turkey, eminedaglim@gmail.com, <sup>2</sup>Prof. Dr., Gazi University, Ankara-Turkey, temelc@gazi.edu.tr

employees to be flexible, to be open to new information, to trust, and to take risks (Kearney, Kelsey and Herrington, 2013). School mindfulness is a collective ability to welcome surprises by focusing on failure, avoiding oversimplification, and approaching daily activities sensitively (Hoy et al., 2006). Mindfulness at schools is related to what extend teachers and principals are committed to investigating problems systematically and carefully, preventing minor problems in order to avoid major problems, caring about events, focusing on learning and teaching, being flexible in the face of problems, and respecting expertise.

Thanks to the mindfulness practices at schools, by facing the majority of problems, organizational success will increase, and therefore positive school climate will appear more easily (Hoy, 2003; Hoy, Gage and Tarter, 2006). In this regard, it is necessary to detect the relationship between the influence tactics of school principals who assume the leader role at schools, the teachers' organizational citizenship behaviours, and school mindfulness.

*Purpose.* The purpose of this study was to examine the relationship between school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviours, and school mindfulness through teachers' perception.

For this purpose, the following questions are to be answered:

1. Is there a relationship between school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviours, and school mindfulness?
2. Are there any predictive relationships between school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviours, and school mindfulness?
3. Does school mindfulness have mediating effects between school principals' influence tactics and teachers' organizational citizenship behaviours?

*Method.* The Influence Behavior Questionnaire-Target, the Organizational Citizenship Behavior Scale and the School Mindfulness Scale were employed to collect data. SPSS 13.00 and Lisrel 8.80 software were used to analyse the collected data. Pearson Moments Product Correlation Coefficient, multiple linear and hierarchical regression analysis were applied. In the study, relational survey method was employed. The study population consists of teachers employed in primary schools in Ankara's Altındağ, ankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Sincan and Yenimahalle sub-districts districts of Ankara during the 2012-2013 academic year. The sample that represents this group was determined by means of stratified sampling. The sample of the study includes 785 teachers.

*Findings.* At the end of the study, it was found out that some correlations between the sub-dimensions of school principals' influence tactics, teachers' organizational citizenship behaviours, and school mindfulness were meaningful



and interrelated. Especially there was a moderate, positive linear relationship between principal mindfulness and rational persuasion, inspirational appeal, legitimating, apprising, collaboration, ingratiation, and consultation. However, it was revealed that there was a moderate, negative linear relationship between principal mindfulness and pressure. In addition, there was a moderate, positive relationship between teacher mindfulness and gentlemanliness, and a moderate, positive linear relationship between principal mindfulness and teacher mindfulness.

The findings of the study indicated that the variables of legitimating, and coalition predicted cooperation sub-dimension, and the variables of legitimating, and ingratiation predicted civic virtue sub-dimension significantly. The results of the study revealed that the variables of rational persuasion, exchange, collaboration, and consultation predicted principal mindfulness sub-dimension significantly and positively, and the variables of pressure, and coalition predicted principal mindfulness sub-dimension significantly and negatively. In addition, it was found out that inspirational appeal variable predicted teacher mindfulness sub-dimension positively and significantly; the variables of exchange and pressure predicted teacher mindfulness sub-dimension negatively and significantly. It was also discovered in the study that principal mindfulness and teacher mindfulness predicted gentlemanliness sub-dimension positively and significantly. The results of the study indicated that school mindfulness did not have a mediating effect between school principals' influence tactics and teachers' organizational citizenship behaviours.

*Discussions and Implications.* Influence tactics, without a formal power, are used by people and informal groups as well as formal groups and organizations (Yukl and Falbe, 1990; Yukl et al., 2005). Therefore, it is inevitable for principals who are qualified as leaders to use influence tactics. The reason for this is that the nature of leadership is based on the influence process. However, teachers may need principals' support about struggling against the difficulties and problems of the school system, and focusing on students' learning more. Thus, principals with a high mindfulness level are more likely to use influence tactics as an indicator of leadership skills.

Based on the results of the study, more detailed research needs to be conducted in order to detect the relationship between influence tactics, organizational citizenship behaviours, and school mindfulness. Especially research that investigates the relationship between school mindfulness which is a new issue in the literature, and school effectiveness, collective efficacy, bureaucratic school structure, teacher empowerment, organizational health, academic optimism, organizational climate, and organizational support could be carried out.

### Kaynaklar/References

- Agezo, C. K. (2008). Influence: An important tool for successful leadership. *Ife Psychologia*, 16(2), 260-279.
- Allred, C. M. (2012). *Mindfulness and organizational citizenship behaviors: Recognizing when to help others in the workplace* (Unpublished master's thesis). East Carolina University, United States.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Ashby, J. W. (1996). *Micropolitical strategies and tactics a principal uses to influence teachers* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Texas at Austin, United States.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, İ., & Pehlivan, Z. (2010). Strategies and personality types used by primary school principals in Turkey to influence teacher (Ankara case), influence teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3652-3659.
- Aydoğan, İ. (2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı. İçinde H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (s. 291-316). Ankara: Pegem Akademi.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, D. 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.
- Cialdini, R. B. (2001). *İknanın psikolojisi: Teorik ve pratik bir arada* (Çev. Y. Fletcher). İstanbul: MediaCat.
- Culver, T., R. (1994). *Influence strategies and trust in public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Seattle University, United States.
- Deluga, R. J., (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influence strategies. *Group and Organization Studies*, 13, 456-467.
- DiPaola, M., Tarter, C., & Hoy, W. (2007). Measuring organizational citizenship of schools. In W. K. Hoy, M. F. DiPaola (Eds.), *Essential ideas for the reform of American schools* (p. 227-250). Charlotte, NC: Information Age.
- Dohlen, H., B., V. (2012). *Teacher leadership behaviors and proactive influence tactics in North Carolina public schools* (Unpublished doctoral dissertation). Western Carolina University, United States.
- Dulebohn, J. H., Shore, L. M., Kunze, M., & Dookeran, D. (2005). The differential impact of OCBs and influence tactics on leader reward behavior and performance ratings over time. *Organizational Analysis* 12(1), 73-90.
- Duyar, İ., Aydın, İ., & Pehlivan, Z. (2009). Analyzing principal influence tactics from a cross-cultural perspective: Do preferred influence tactics and targeted goals differ by national culture? In Alexander W. Wiseman (Ed.), *Educational leadership: Global contexts and international comparisons* (p.191-220). Emerald Group Publishing Limited.

- Faeth, M. A. (2004). *Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained leaders in the episcopal church* (Unpublished doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, United States.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. A. (1992). Consequences for managers for using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17-42.
- Ferguson, K. J. (2006). *The organizational climate of elementary schools and dimensions of school mindfulness: A study of social processes* (Unpublished doctoral dissertation). San Antonio University, United States.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462.
- Gage, C. Q. (2003). *The meaning and measure of school mindfulness: An exploratory analysis* (Unpublished doctoral dissertation). The Ohio State University, United States.
- Gilbert, B. J. (2012). *Describing a principal's work toward resiliency: The nature of mindful leading* (Unpublished doctoral dissertation). Washington State University, United States.
- Günbayı, D., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.
- Hoy, W. K. (2002). An analysis of enabling and mindful structures. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-108.
- Hoy, W. K. (2003). An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical considerations. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-108.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., & Tarter, C. J. (2004). Theoretical and empirical foundations of mindful school structure. In W. K. Hoy, C. Miskel (Eds.), *Educational organization, policy and reforms: Research and measurement* (p. 305-335). USA: Information Age.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236-225.
- Jones, M., H. (1992). *A study of the influence strategies used by principals of distinguished schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of La Verne, United States.
- Kearney, W. S., Kelsey, C., & Herrington, D. (2013). Mindful leaders in highly effective schools: A mixed-method application of Hoy's M-scale. *Educational Management Administration & Leadership*, 41, 316-335.

- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.
- Klocke, U. (2009). 'I am the best': Effects of influence tactics and power bases on powerholders' self-evaluation and target evaluation. *Group Processes Intergroup Relations*, 12(5), 619-637.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kuru, S. (2013). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini etkileme taktiklerinin örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59-96.
- Luecke, R. (2007). *Gç, etki ve ikna* (ev. T. Parlak). İstanbul: İş Bankası.
- Maher, B. L. (1999). *Influence tactics employed by high school assistant principals in attempting to influence their principals* (Unpublished doctoral dissertation). Nebraska University, United States.
- Mehtap, . (2011). *rgt ii politik davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2008). *Organizational behavior: Essentials*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Moideenkutty, U., & Schmidt, S. M. (2011). Leadership tactics: Enabling quality social exchange and organizational citizenship behavior. *Organization Management Journal*, 8(4), 229-241.
- Nguni, S., Slegers, 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.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- zdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile niversite ğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20,117-135.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson Education, Inc.

- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, 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.
- Porter, A. W., Lemon, D. K., & Landry, R. G. (1989). School climate and administrative power strategies of elementary school principals. *Psychological Reports*, 65, 1267-1271.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Rogers-Backus, B. L. (2010). *The influence tactic preferred by teaching faculty: An exploratory case study* (Unpublished doctoral dissertation). Capella University, United States.
- 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.
- Scarborough, C. S. (2005). *Aspects of school mindfulness and dimensions of faculty trust: Social processes in elementary school* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Texas, San Antonio.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sheer, V. (2012). Supervisors' use of influence tactics for extra-role tasks: Perceptions by ingroup versus outgroup members in organizations in Hong Kong. *Southern Communication Journal*, 77(2), 143-162.
- Sims, R. (2011). *Mindfulness and academic optimism: A test of their relationship* (Unpublished doctoral dissertation). University of Alabama, United States.
- Smith, P. A., & Scarborough, C. S. (2011). Mindful school as high-reliability organizations: The effect of trust on organization mindfulness. In M. F. DiPaola, P. B. Forsyth (Eds.), *Leading research in educational administration* (pp. 17-44). USA: Information Age.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 281-298.
- 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.
- Sparrowe, R.T., Soetjpto, B.W. & Kraimer, M.L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1194-1208.

- Steele, M. M. (2008). *Leading high reliability schools: The effects of organizational mindfulness on collective efficacy* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Texas, San Antonio.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703-729.
- Tracy, J. C. (2007). *Mindfulness and enabling structure as predictors of school effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). ST. John's University, United States.
- Ünal, A. & elik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.
- Watts, D., M. (2009). *Enabling school structure, mindfulness, and teacher empowerment: Test of a theory* (Unpublished doctoral dissertation).The University of Alabama, United States.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wickstrom, G., G. (1981). *An exploratory study of the exercise of influence tactics* (Unpublished doctoral dissertation). University of La Verne, United States.
- Williams, B., W. (2010). *Organizational health and mindfulness as predictors of school effectiveness: Using the balanced scorecard* (Unpublished doctoral dissertation). The University of Alabama, United States.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C.F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, (19), 609-621.

---

\* Bu makale, Prof. Dr. Temel ÇALIK danışmanlığında yapılan "İlköğretim Okullarında Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktiklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Okul Farkındalığı ile İlişkisi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.