

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı¹

The Principals' Leadership Styles and Teachers' Performance

Adnan AKÇEKOCE², Kamil Ufuk BİLGİN³

Öz

Bu çalışma; ortaöğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin performanslarına etkisine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Etimesgut ilçesi sınırları içinde, resmi ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1524 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, bu evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 306 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri, "Liderlik Araştırması" adını taşıyan ve "Kişisel Bilgiler ile Görev Yapılan Kurum Bilgileri" ile "Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi" olmak üzere iki bölümden oluşan bir anketle toplanmıştır. Araştırma kapsamında, etik, dönüşümcü, kültürel, öğretimsel ve vizyoner liderlik stilleri ele alınmıştır. Çalışmada, liderlik stilleri olarak ele alınan; "Etik Liderlik", "Dönüşümcü Liderlik", "Kültürel Liderlik", "Öğretimsel Liderlik" ve "Vizyoner Liderlik" stillerinin, öğretmen performansı üzerinde, "katılıyorum" düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi tekniği ile her liderlik özelliğine ilişkin, beş davranış belirlenmiştir. Bu davranışlardan, "Söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması", "Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi", "Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı göstermesi" ve "Etkili bir eğitim ve öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlaması" davranışlarının "oldukça katılıyorum", "Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlaması" ile "Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretimi yerinde izlemesi" davranışlarının "kısmen katılıyorum" düzeyinde, bunların dışında kalan davranışların ise "katılıyorum" düzeyinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik Stilleri, Liderlik Davranışları, Öğretmen Performansı

Abstract

This study aimed to determine their opinions regarding the effect of secondary school principals' leadership styles on teachers' performance. Target population of the study constituted 1524 teachers working in public and private secondary schools in 2014-2015 school year within the boundaries of Etimesgut district. Research sample consisted of 306 teachers who were selected from this population simple random sampling method. Research data were collected using a questionnaire borne the name "leadership survey", which consists of two parts including "personal information and information on institution where task is performed" and "effect of leadership characteristics of school principals on teachers' performance". Ethical, transformative, cultural, instructional and visionary leadership styles were discussed within the scope of research. The styles of "Ethical Leadership", "Transformational Leadership", "Cultural Leadership", "Instructional Leadership" and "Visionary Leadership" discussed here have been found to have an effect upon teacher performance at the level of "I agree". Five behaviors of each leadership characteristic were determined using factor analysis technique. It has been determined that behaviors of "behaving in accordance with what one has said", "integrating moral principles and rules of conduct into school culture", "showing respect for moral values and traditions" and "maintaining order and discipline necessary for an effective education and training" had an effect upon teacher performance at the level of "I quite agree", behaviors of "creating an environment where teachers can learn the history of school" and "watching on site education-training by visiting the classes" at the level of "I partly agree" and the behaviors apart from these at the level of "I agree".

Keywords: Leadership Styles, Leadership Behavior, Teacher Performance

Giriş

Liderlik: Etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin var olduğu bilim dalları liderliği, kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır. Bu durum, literatürde çok farklı liderlik tanımlarının oluşmasına neden olmuştur (Karkın, 2004, s. 44). Örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamda önemli bir yer tutan liderlik olgusunun tanımı konusunda, belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır (Taşkıran, 2011, s. 13). Ayrıca esnek ve değişken bir kavram olması da liderlik için, açık, kesin ve kapsayıcı bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna rağmen, bir tanım yapılmaya çalışıldığında etkileme süreci,

¹Bu çalışmanın bir bölümü, 5-7 Kasım tarihleri arasında Uluslararası Kıbrıs Üniversitesinde düzenlenen VI. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda, "Okul Müdürlerinin Güncel Liderlik Stili Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi" başlığı ile sözlü bildiri olarak sunulmuş, daha sonra genişletilerek makale haline getirilmiştir.

²Okul Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, akcakocaadnan@hotmail.com.

³Prof. Dr. TODAİE, Ankara, kbilgin@todaie.edu.tr.

deneyim aktarma, insanların gönüllü olarak çabalamasını teşvik etmek gibi kilit fikirlerin tanım içerisinde kullanılması gerekir. Bu kilit fikirler kullanılarak liderlik, şöyle tarif edilebilir (Werner, 1993, s. 17-20):

“Belli bir anda, belli bir durumda ve belli koşullar altındaki bir örgütü oluşturan bireylerin, ortak hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, bireylere yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve bireylerin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.”

Liderliği kavrayabilmek için ne olmadığını da tanımlamakta yarar vardır. Liderlik geleneksel olarak hiyerarşik sisteme dayalı bir yapıdaki otoriteden çok farklıdır. Otorite altındaki kişiler, üstünün yetkisi olduğunu düşündüğünden daha kolay yöneltilebilmektedir. Buradan meşru otoritesini kullanarak örgütü hedefe yönelten kişinin lider olduğu söylenemez. Meşru otorite liderlikten farklıdır. Emir verme yetkisini elinde bulunduran kişiler lider olmayabilirler. Liderlik ne bir kuvvet ne de geleneksel, yasal veya karizmatik bir otoritedir (Afkhami, Eisenberg ve Vaziri, 2007, s. 18).

Her yaşta, her boyda ve her mizaçta lider olur; uzun, kısa, tertipli, pasaklı, genç, yaşlı, kadın ve erkek. Bu kişilerin ortak özelliği, liderliğin temel malzemelerinin hepsini değilse de çoğuna sahip olmalarıdır. Liderliğin temel malzemesi olarak adlandırılan özellikler şunlardır: vizyon rehberliği, tutku, kendini tanımak, olgunluk, içtenlik, merak ve meydan okumadır (Bennis, 2001, s. 43-45).

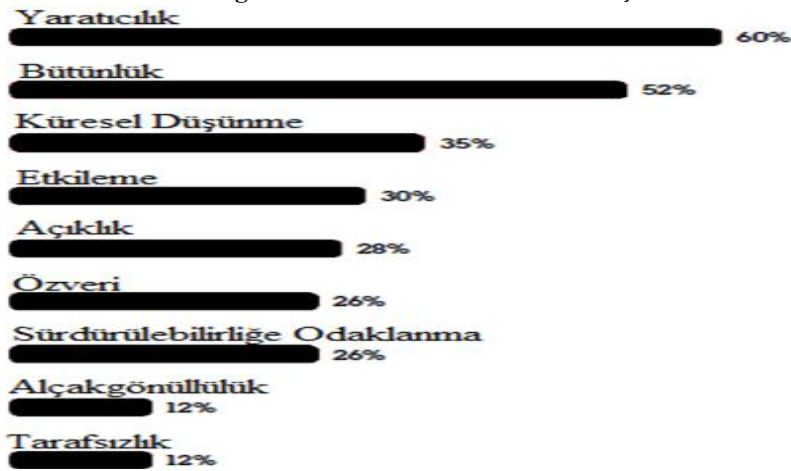
Goleman (2010, s. 63-85)’a göre bütün liderlerin kişisel tarzları değişkenlik gösterir. Çünkü: farklı durumlarda farklı liderlik türlerine gereksinim vardır. Tüm farklılıklara rağmen tüm etkin liderlerin sahip olduğu bir özellik vardır: “Duygusal Zekâ”. Bir kişi dünyadaki en iyi eğitime, keskin ve analitik bir zihne sahip ve harika fikirler üreten tükenmez bir kaynakla donanmış olsa bile, duygusal bir zekâdan yoksunsa büyük bir lider olamaz. Goleman üstün performansın itici kişisel melekelerini araştırırken özellikleri: Teknik Beceriler, Bilişsel beceriler ve Duygusal Zekâ olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Araştırma sonunda Duygusal Zekânın diğerlerine oranla iki kat daha fazla önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında bir şirketin başarısı ile liderlerinin duygusal zekâları arasında doğru orantı olduğu, kolay bir süreç olmasa da zaman ve kararlılıkla duygusal zekânın öğrenme yoluyla edinilebileceği ve insanların doğru yaklaşımla duygusal zekâlarını geliştirebilecekleri, sonuçlarına ulaştığını ifade etmiştir. Tablo 1’de Goleman’ın belirttiği duygusal zekânın bileşenleri, bu bileşenlerin tanımları, ayırıcı özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1. Duygusal Zekânın Bileşenleri, Bu Bileşenlerin Tanımları ve Ayırıcı Özellikleri

Bileşen	Tanımı	Ayırıcı Özellikler
Öz-bilinç	Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmek	<ul style="list-style-type: none"> • Özgüven • Gerçekçi bir kişisel değerlendirme • Mütevazı bir mizah anlayışı • Yapıcı eleştirilere susama
Kendini ayarlama	Zararlı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edip yönlendirebilmek	<ul style="list-style-type: none"> • Dürüstlük • Ahlaklı olmak • Belirsizliğe ve değişime açık olmak
Motivasyon	Başardığı işlerden zevk almak	<ul style="list-style-type: none"> • İşin kendisine ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak • Gelişim için bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji • Başarısızlık karşısında iyimser olmak
Empati	Karar alırken diğerlerinin duygularını da dikkate almak	<ul style="list-style-type: none"> • Yetenekleri tespit edip etki alanınıza almakta uzmanlık • Başkalarını da geliştirme yeteneği • Kültürler arası farklılıklara karşı duyarlı olmak
Sosyal beceri	Diğerlerini yönlendirebilmek için dostane ilişkiler kurmak	<ul style="list-style-type: none"> • Değişime önderlik etmek • İkna kabiliyeti • Geniş bir tanıdık ağı • Ekip kurup liderlik etmede uzmanlık

IBM Enstitüsü tarafından, 60 ülke 33 sektörden üst düzey yöneticiyle, Eylül 2009 ile Ocak 2010 tarihleri arasında, bugünün üst düzey yöneticilerinin sorunlarını ve hedeflerini daha iyi anlamak için, yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi. Elde edilen bulgular rapor olarak yayınlandı. IBM Enstitüsü tarafından bu çalışmadan önce yapılan aynı yöndeki üç küresel araştırmada, bütün üst düzey yöneticiler tarafından, tutarlı olarak değişimle başa çıkma en önemli sorun olarak dile getirildi. Bu çalışmada ise üst düzey yöneticiler, yeni bir önemli sorun olarak karmaşıklık üzerinde durdular. Üst düzey yöneticiler bugün için daha belirsiz ve karmaşık bir dünyada faaliyetlerini sürdürdüklerini ifade ettiler. Bu soruna bağlı olarak, üst düzey yöneticiler için yaratıcılık, en önemli liderlik özelliği olarak belirtildi. Yaratıcılık özelliği, karmaşıklığa daha kolay uyum sağlayarak, yeni ürünlerin ve süreçlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Yaratıcı liderlere sahip kuruluşlar bu karmaşıklığı kâra dönüştürebileceklerdir. Üst düzey yöneticilere, gelecek beş yılda en önemli üç liderlik özelliğinin ne olacağı sorulduğunda, Tablo 2’deki sonuçlara ulaşıldı (IBM Institute for Business Value, 2010, s. 6-24).

Tablo 2. IBM’ in 1.541 Üst Düzey Yöneticiye Uyguladığı “Gelecek Beş Yıllın En Önemli Üç Liderlik Özelliği Ne Olacaktır?” Anketinin Sonuçları



Liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamı olarak kullanılabilir. Fakat liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür. Liderlik özelliklerini taşımayan yöneticiler olabildiği gibi, yöneticilik yetkisi olmayan liderlerde olabilmektedir. Yönetici bulunduğu makamdan dolayı, kanunlarla kendisine verilen haklar ve yetkilere sahiptir. Yönetici, yönetme sürecini gerçekleştirmek için gerekli olan yetkiyle donatılıp, istenen çalışmaları yapar. Lider, kendisinden kaynaklanan güçleri kullanır. Bu doğrultuda örgütü oluşturan bireyleri, örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstermeye ikna eder (Budak, 2003, s. 28-29).

Hem yöneticilik hem de liderlik ne yapılacağına karar verilmesi, işin yapılması için insan kaynakları arasında bağ kurulması ve işin yapılmasının sağlanması ile ilgilidir. Fakat her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik faaliyetleri vardır. Liderlik ve yöneticilik birbirlerini tamamlayıcı iki ayrı eylem sistemidir. Liderlik, yöneticilik becerilerinden farklıdır. Daha rekabetçi ve daha hareketli bir yapının olduğu günümüzde başarı için her ikisi de gereklidir. Güçlü liderlik ile güçlü yöneticilik birleştirilerek, biri diğerini dengelemek için kullanılmalıdır. Günümüzde karmaşıklıkla başa çıkan, bir durum karşısında düzen ve öngörülebilirlik sağlayan yöneticilik yeterli değildir. Örgütlerin başarı için değişime adapte olması gerekir. Ani değişimlerle nasıl başa çıkılacağını öğrenmek liderlik becerisidir. Daha fazla değişim her zaman daha çok liderlik ister. Bu yönüyle. Başarılı bir yönetim için, liderlik ile yöneticilik arasındaki temel farklar anlaşıldıktan sonra her iki özelliği de sağlayacak eğitimler verilmelidir. Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar şunlardır (Kotter, 2011, s. 37-41);

- Yöneticilik, planlama ve bütçe yapmayı gerektirir. Liderlik yön belirlemektir.
- Yöneticilik, örgütlenme ve kadro oluşturmayı gerektirir. Liderlik disipline uyumu sağlamaktır.

- Yöneticilik, kontrol ve problem çözme gerektirir. Liderlik motivasyonu sağlar.

Yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisi, örgütteki insan ve madde kaynaklarının, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılması için tek başına yeterli değildir. Yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisinin yanında liderlik özelliğinin de önemi büyük olmaktadır. Bu yönüyle liderlik, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yeteneklerden biridir (Akyüz, 2002, s. 110-111).

Liderlik üzerine uzun yıllar yapılan çalışmalar sonucunda, çeşitli sayıda teori ve model geliştirilmiştir. Bu teori ve modellerin her biri, konuyu farklı açılardan ele alarak farklı sonuçlar öne sürmüşlerdir (Taşkiran, 2011, s. 18). Liderlik ile ilgili geliştirilen teori ve yaklaşımlar, liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Gibi sorulara cevap bulabilmeyi hedeflemiştir. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir (Koçel, 2011, s. 575). Bu duruma bağlı olarak, geliştirilen kuramlar, belli bir değişim göstermektedir. Literatürde konu ağırlıklı olarak “özellikler”, “davranışsal” ve “durumsal” olmak üzere üç yaklaşım grubunda ele alınmaktadır (Gümüşeli, 1996, s. 3-4).

1940’lı ve 1950’li yıllardaki çalışmalarda, daha çok liderin kişisel özelliklerinin onun başarısında etkili olduğu temel düşüncesinden hareket eden araştırmalar yapılmıştır ve bu çalışmalar “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır. “Özellikler yaklaşımını takiben 1960’lı yıllarda ise araştırmacılar, dikkatlerini liderin kişisel özelliklerinden davranışlarına yöneltmişler, liderin “kim” olduğundan çok “ne yaptığı” ile ilgilenmeye başlamışlardır. Daha sonra, 1970’li yıllarda kendini göstermeye başlayan yeni bir akım, iş çevresini etkileyen durumsal faktörleri incelemeye almıştır (Arıkan, 1997, s. 8). 1980’li yıllarda liderlikle ilgili düşüncelerde değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden biri, liderliğin bağımsız bir değişken yerine, bağımlı değişken olarak ele alınmaya başlanmasıdır. Bu değişim, lider davranışının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık verilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlerin neden “o şekilde” davrandıkları keşfedilmeye çalışılmıştır. Diğer bir değişim, özellikler yaklaşımının, durumsallık perspektifinde yeniden oluşturulmasıdır. Bu değişimle, liderin sahip olduğu bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır. Ayrıca, özellikler yaklaşımında gözden kaçırılmış bazı değişkenlere yoğunlaşarak yeniden harekete geçirilmesi hedeflenmiştir (Taşkiran, 2011, s. 49). Güncel yaklaşımlarla, daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlayan yeni birtakım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir. Yeni liderlik kuramları diğer liderlik kuramlarına göre, örgütü oluşturan bireyi merkeze almaktadır. Güncel yaklaşımlarda liderlik, kendisi de dahil örgütü bir takım haline getirerek, bu takımın bireylerinde, değişim merkezli başarıya odaklanmış bir vizyon duygusu oluşturma becerilerini kapsar (Yılmaz, 2006, s. 20-23).

Okul Müdürünün Liderliği: Bir ülkenin kalkınmasını ve ilerlemesini devam ettirebilmesinde, büyük öneme sahip olan eğitim sistemi içinde yer alan en önemli örgüt, okullardır. Okul, her türlü eğitim ve öğretim faaliyetleri ile toplumdaki bireylerin toplu olarak eğitilmesi işlevini üstlenen örgütlerin ortak adıdır (Erden, 1998, s. 50). Eğitim sistemimiz içerisinde okullar, sayıca fazla olmaları, görevleri ve özellikleriyle önemli bir yer tutar. Halk ile en fazla ilişkili olan kurum olması sebebiyle okullar, eğitim sisteminin en önemli parçasıdır (İlgar, 2005, s. 91).

Okulların amaçlarının gerçekleşmesinde, birinci derecede etkili ve sorumlu olan, okul yönetimidir. Okul yönetimi, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur. Fakat okulda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. Atama ile göreve gelen okul müdürü, resmi, sosyal ve teknik yetkilerden güç alan bir üsttür. Resmi yetkileri bulunduğu makamdan, sosyal yetkileri birlikte görev yaptığı personel ve çevreden, teknik yetkileri ise yönetimle ilgili bilgi ve becerilerinden kaynaklanır. Okul müdürünün etkili bir lider olabilmesi için bu yetkilerin tümüne sahip olması gerekir (Kayhan ve Eroğlu, 2002, s. 50).

Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nin 78. maddesinde okul müdürü, şu şekilde tanımlanmıştır:

“Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir.”

Geleneksel sistemde okul müdürünün, teknik, insani ve kavramsal konularda yeterliliklere sahip olması gerektiği öngörülmektedir. Bu sistemde okul müdürünün temel görevi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine yoğunlaşmaktır. Fakat yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel sistemdeki rol ve sorumluluklarının değiştiğini göstermektedir. Günümüz okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları, liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplanmaktadır (Turan ve Şişman, 2004, s. 102).

Okulun etkililiğinde, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü bir eğitim lideri olarak okul müdürleri, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur. Araştırmalar okulun etkililiğini öğrencilerin akademik başarılarıyla sınırlandırdığı yönünde eleştirilse de, okulun etkililiği üzerinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin rolü olduğu konusunda, alanyazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Balci, 2002, s. 113).

Okul yöneticisinin etkili lider olması, okulların hedeflerine ulaşabilmesinin en önemli koşullarından birisidir. Liderlik özelliklerine sahip olan yönetici izleyicileri olan öğretmen ve öğrenciler üzerinde pozitif etkiye sahip olacaktır. Klasik yönetim anlayışından sıyrılmadığı için değişen liderlik rollerini kavrayıp uygulayamayan okul müdürleri öğretmen performansını yönetmede etkili olamamaktadır. Bu bağlamda, yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı oldukça önemli bir değişkendir. Yöneticinin sergilediği liderlik tarzı davranışları, izleyicileri için model olacaktır. Yönetici davranış modeli olmakla, gelecekte öğrenci ve öğretmenlerin, sergileyecekleri davranışlara kaynaklık edebilecektir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007, s. 86).

Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, günümüz okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla, çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiş ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Çok farklı liderlik rolleri çıkmasına rağmen okul örgütlerinde en fazla, dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin etkili olduğu saptanmıştır (Tahaoglu, 2007, s. 9).

Okulların kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlik tipine sahip müdürlere gereksinim vardır. Bu liderlik tipinin adı “Dönüşümcü (Transformasyonel)” liderliktir (Eraslan, 2004, s. 2). Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Dönüşümcü liderlik biçimi, karar verme sürecinde ortaya sorunları çözmede, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmede, okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından etkili olabilir (Çelik, 2012, s. 148-150).

Eğitim yönetimi alanının temelini, yönetim yaklaşımları araştırmalarından elde edilen bulgular oluşturmuştur. Yönetim yaklaşımları araştırmaları sonucu geliştirilen kuramlar, yönetim alanının genel niteliklerini göz önünde bulundurduğundan, tanım, işlev ve model olarak eğitim yönetimi uygulamalarını tam karşılayamamıştır. Öğrenme ve öğretmenin kendine özgü özelliklerini birleştiren eğitim örgütlerinin, eğitim yöneticisi ihtiyacı ve beklentileri, bu kuramlarla sağlanamamıştır. Bu duruma bağlı olarak okullara özgü bir yönetim türü üzerinde daha sık durmaya başlanmıştır. Öğretimsel liderlik bu arayışlar neticesinde ortaya çıkan bir liderlik tipidir (Gümüşeli, 1996, s. 6). Örgütsel yaşamda birçok liderlik tipi tanımlamaları yapılmasına rağmen, öğretimsel liderliği tüm diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran şey, onun eğitim kurumlarına özgü oluşudur. Öğretimsel bir lider olarak okul müdürünün asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir (Kış ve Konan, 2013, s. 165). Okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışı, öğretimsel liderlik ile köklü bir biçimde değişmiştir. Okul

yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plandayken, öğretimsel liderlikle öğretimi geliştirme ön plana çıkmıştır. Buna göre öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır: okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun iklimini geliştirme (Çelik, 2012, s. 43-44, 227).

Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul müdürünün kullandığı bir liderlik biçimidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Okul kültürü, okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir (Atay, 2001, s. 181). Okul müdürünün yorumlayıcı, sunucu ve resmi olmak üzere üç tür kültürel liderlik rolü vardır. Yorumlayıcı kültürel liderlik rolü; okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yorumlama, sunucu kültürel liderlik rolü; davranışı modelleştirme, davranışların ayrıntılarını belirleme ve grup önünde etkili sunu yapma, resmi kültürel liderlik rolü; geleneksel törenler ve halka açık etkinlikler düzenleme olarak açıklanmaktadır (Aksu, Fırat ve Şahin, 2003, s. 493).

Yaşanan hızlı değişimin yönetilebilmesi için okul yöneticisinin yeni bir liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Bu yeni rol, vizyoner liderlik olarak adlandırılmaktadır. Vizyoner liderlik, okulun vizyonunu ve misyonunu biçimleyen ve okulun geleceğine ilişkin öngörülerde bulunmayı gerektiren bir liderlik biçimidir (Çelik, 1996, s. 37). Vizyon, okul çalışanlarında coşku ve bağlılık yaratır. Vizyon sahibi okullar, yersiz sorunlarla boğuşmaz. Takım ruhunu canlandırmak ve dinamik bir yöntem ortaya koymak için okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolüne sahip olması gerekir. Vizyoner liderler, oluşturacakları takım ruhuyla ve ortaya koyacakları dinamik bir yöntemle okullarındaki eğitimin kalitesini artırabilirler. Vizyoner bir lider olan okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmak zorundadır. Buna göre eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır (Durukan, 2006, s. 277-284).

Etik bir lider olarak okul müdürü, doğruyu ve yanlısı, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştirir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez ve bu değerler sistemine bağlı kalır. Ayrıca karmaşık bir ortamda karar vermek zorunda kaldığında bu sistemi göz önünde bulundurur (Turhan, 2007, s. 41). Bu değerler sistemi örgütsel kültür, ahlak, değer, güven, doğruluk, normlar, inanç, sevgi, hoşgörü, tarafsızlık, örf, adet, vicdan gibi değişkenlerden etkilenir (Uğurlu, 2009, s. 68).

Öğretmen Performansı: Performans, bir işi yapan bireyin, gurubun ya da örgütün, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda neyi sağlayabildiğini, miktar ve/veya kalite olarak belirten bir kavramdır. Başka bir ifadeyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Sonucun değerlendirilmesi mutlak ya da göreceli olabilir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000, s. 74). Performans, belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır. Performans kelimesi ortalamanın üzerindeki başarıyı ifade eder (Bilgin, 2004, s. 13). Köken olarak Fransızca “performance” kelimesinden gelen performans kavramı, Türkçeye Türk Dil Kurumu tarafından “Başarım” olarak çevrilmiştir. Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde başarı kelimesi hemen hemen hiç kullanılmamakta, performans kelimesi tercih edilmektedir. Performans kelimesi ilk defa, sanatsal ve eğlence amaçlı kullanılmıştır. Bu sözcük sonraki yıllarda farklı alanlarda, olumlu anlamlarda karşımıza çıkmaktadır.

Bireyin performansı, bireysel ve bireysel olmayan pek çok faktörden etkilenir. Bu faktörlerin uyumlu olması durumunda, yüksek performans ortaya çıkar. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, iş deneyimi, yetenek ve işe ilişkin bilgi ve becerilerden oluşur. Dışsal faktörler olarak da adlandırılan bireysel olmayan faktörler ise, örgütsel yapı ve iklim, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği gibi faktörlerdir (Weightman, 2004, s. 160-161).

Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 86. maddesi öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını düzenler. Bu maddenin ilk fıkrası öğretmenlere görevlerini “ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda” yapma yükümlülüğü getirmektedir. İkinci fıkrada “toplumsal kalkınmada belirleyici ve öncü bir rol üstlenmesi” gerektiği yer almaktadır. Tüm branşlarda geçerli olan 19 adet sorumluluk açıklandıktan sonra 20. maddedeki “Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları

yerine getirir.” ifadesi öğretmen sorumluluğunu oldukça genişletmektedir. Bu maddenin devamında meslek dersi öğretmenlerinin ek görevleri açıklanmaktadır.

Öğretmenin dört temel görevi vardır (Yalın, Hedges ve Özdemir, 1996, s. 13):

- i. Öğretme Görevi; Öğretmenin temel görevi öğrenme sürecini yönlendirmek yani öğretmektir. Öğretmenin, öğrencilerin öğrenmesine rehberlik eden bir kılavuz olarak yapması gereken ilk şey, öğrenme hedeflerini açıklamaktır.
- ii. İdare ve Yönetim Görevi; Bu görev, bir eğitim programını planlama, yönetme ve işletme işlemlerini kapsar. Öğretmenden okulun eğitim faaliyetlerini işbirliğiyle planlaması ve gerçekleştirilmesi beklenir. Bu görevin önemli yönü, fiziksel imkânların ve öğretim gereçlerinin planlanması, düzenlenmesi ve korunmasıdır. Öğretmen eğitim programını öğrencilerine göre düzenleyerek ve güncelleştirerek okulun etkinliğine katkıda bulunur.
- iii. Mesleki /Konu Alanı Uzmanlık Görevi; Öğretmenden öğretmesi istenilen konu alanı ile ilgili; bilgi ve becerilerin kaynağı olması beklenir. Öğretmesi istenilen alanın uzmanı olarak bu alan bilgisinin kesin ve güncel olması gerekir. Ayrıca, eğitimdeki yeniliklere ayak uydurabilmesi için yeni bilgi, beceri ve davranışlar geliştirmesi gerekir.
- iv. Öğrenci Danışmanlık Görevi; Öğretmen, kariyerler/meslekler ile ilgili endişeleri olan öğrencilere rehberlik edebilmelidir.

Yeterlilik, motivasyon ve iş çevresi öğretmenin performansı belirleyen üç unsurdur. Amaçlanan yüksek performans düzeyine ulaşabilmek için bu üç unsurun en üst düzeyde tutulması gerekir. Yönetici, bu faktörlerden her birinin tek başına veya birlikte, performansı nasıl etkileyebileceğini iyi anlamalıdır. Bu kapsamda öğretmen performans değerlendirme sisteminde cevaplandırılması gereken ilk soru, öğretmenin etkili bir öğretim için gerekli bilgi ve becerilere yani yeterliliğe sahip olup olmadığıdır. Bu soruya verilecek cevap olumsuz ise, bu bilgi ve becerilerin öğretmenlere nasıl kazandırılabilmesinin belirlenmesi gerekir. İkinci soru, öğretmenin sahip olduğu bu bilgi ve becerileri, etkili bir öğretim için ne ölçüde kullanıp kullanmadığıdır. Bu soruya verilecek cevap, öğretmenin motivasyon eksikliği olup olmadığını ortaya çıkaracaktır. Değerlendirmeler sonucunda bu soruya ilişkin olarak öğretmenlerin sahip oldukları potansiyeli tam olarak kullanamadıkları ve ortaya koyamadıkları sonucuna varılırsa, bu durumda da öğretmenlerin niçin potansiyellerini kullanamadıklarının araştırılması gerekir (Şişman, 2011, s. 97-98).

Türkiye’ de, Milli Eğitim Geliştirme Projesi çerçevesinde Yükseköğretim Kurulu tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, 21.yüzyılda görev yapacak öğretmenlerin yeterlilikleri belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre öğretmenin sahip olması gereken ana yeterlilikler; alan hâkimiyeti, öğretme-öğrenme sürecini yönetme, öğrenci kişilik (rehberlik) hizmetleri ile kişisel ve mesleki özellikler olarak dört ana grupta toplanmıştır. Öğretmenlerin kişisel nitelikleri: güdüleyicilik, başarıya odaklanmışlık ve profesyonellik olmak üzere üç ana grupta, mesleki nitelikleri ise, öğretim etkinliklerini planlama, öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanma, etkili iletişim kurma, sınıfı yönetme, zamanı etkili kullanma, öğrenmeleri değerlendirme ve rehberlik yapma olmak üzere yedi ana grupta toplanmıştır (Yılmaz, 2006, s. 8).

Eğitim örgütlerinden daha fazla verim alınabilmesinde öğretmenlerin motivasyon düzeyi önemli rol oynamaktadır. Motivasyon eksikliği öğretmenlerin performansını düşüren sebeplerden biridir. Motivasyon, öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan itici bir güçtür. Öğretmenlerin motive olma şekli, her öğretmene göre çeşitlilik arz etmektedir. Yüksek performans için, öğretmenin motive olmasını sağlayacak aracın devreye sokulması gerekmektedir. Eğitim ve öğretim sürecinde kilit öneme sahip bir kişi olarak öğretmen, motivasyon düşüklüğü yaşadığında, örgütsel öğrenme sürecine aktif olarak katılamayacak ve bu durum etkili okulun önünde en önemli engeli oluşturacaktır (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, 2006, s. 14).

Öğretmen performansını belirleyen değişkenlerden biride öğretmene sağlanan örgütsel destek ile oluşturulan iş çevresidir. İş çevresi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yer, zaman, malzeme, araç,

donanım, bilgi, bütçe, yetki ve benzer koşulları kapsamaktadır. Bu koşulların yeteri kadar sağlanmadığı durumlarda, öğretmen yeterliliği ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa olsun hiçbir önemi olmayacak, okul performans hedeflerine ulaşamayacaktır. Sürenin, bütçenin alet, donanım ve kaynakların yetersiz olması, insan kaynakları için yeteri kadar açık olmayan talimatlar ve bilgiler, işle ilgili yetkinin azlığı, öğretmenlerden beklenen performans seviyelerinin adaletsizliği, diğer çalışan ve birimlerden yapılan yardım ve desteğin yetersizliği, prosedürlerin esnek olmaması gibi tüm olumsuzluklar, öğretmene sağlanması gereken örgütsel desteğin eksikliğini gösteren durumsal sınırlamalardır. Bu yetersizlikler ve olumsuzluklar, öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkilemektedir (Akyol, 2008, s. 37).

Bir ülkenin gelişimi açısından eğitim hayati öneme taşımaktadır. Buna bağlı olarak, kaliteli ve etkili okullara sahip olmak bir zarurettir. Bu zaruretin yerine getirilmesi öğretmenlerin işlerinde yüksek performans göstermelerine bağlıdır. Öğretmen performansını etkileyen en önemli etkenlerden biri, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Okul müdürlerinin hangi davranışlarının ve liderlik stillerinin öğretmen performansına olumlu yönde etki ettiğinin tespit edilmesi, bu açıdan önem arz etmektedir. Ülkemizde; eğitim alanında, liderlik ve performans konularında ayrı ayrı çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, alanyazında okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın öncelikle ilgili alanyazına önemli bir katkı getireceği düşünülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin hangi liderlik davranışlarının, öğretmen performansını arttırdığının belirlenmesi, okul müdürlerinin bu davranışları kazanma adına gösterecekleri çabayla, kendilerini geliştirmelerine önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırmayla, MEB'in okul müdürlerine eğitim veren kurumların, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiye dikkatlerinin çekilebileceği ve elde edilen bulgulardan, mevcut okul müdürleriyle birlikte okul müdürü adaylarının yetiştirilmesi sürecinde ve hizmetiçi eğitim çalışmalarında yararlanılabileceği düşünülmektedir. Araştırma bu yönüyle Türk milli eğitim sisteminin iyileştirilmesi çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmen performansı üzerindeki etki düzeyini belirlemektir. Araştırmada; liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişki ortaya konarak; öğretmen performansının üst düzeyde olduğu, daha verimli olan etkili okulların ortaya çıkmasını sağlayan liderlik stillerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, öğretmenlerin karşılarında hangi liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerini görmek istediklerinin, cevabı niteliğini taşıyacaktır. Bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- i. Öğretmen algısına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin performanslarına etkisi var mıdır? Var ise, etki düzeyi nedir?
- ii. Öğretmen algısına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerini oluşturan davranışların performanslarına etkisi var mıdır? Var ise, etki düzeyi nedir?

Yöntem

Bu araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Etimesgut İlçesi sınırları içinde, kurum türleri Anadolu Lisesi, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Anadolu İmam Hatip Lisesi olan, devlet ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan 1524 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemeni ise, bu evrenden basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 306 öğretmen oluşturmaktadır. Etimesgut İlçesi sınırları içinde yer alan 28 ortaöğretim okulundan 20 ortaöğretim okulu, evreni temsil edecek biçimde örneklem kapsamına alınmıştır. Örneklem evreni temsil edecek biçimde gönüllülük esasına göre belirlenmiştir. Uygulama yapılan öğretmenler açısından örneklemin, evrenin % 20'si olması ölçüt alınmıştır.

Tablo 3. Örneklemeye Ait Demografik Veriler

Bağımsız Değişkenler		Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	192	62,7
	Erkek	114	37,3
	Toplam	306	100
Kıdem	6-10 Yıl	90	29,4
	11-15 Yıl	88	28,8
	16-20 Yıl	68	22,2
	21 Yıl ve Üstü	60	19,6
	Toplam	306	100
Okul Türü	Anadolu Lisesi	132	43,1
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	34	11,1
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	140	45,8
	Toplam	306	100
Okulun Resmi Statüsü	Devlet Okulu	265	86,6
	Özel Okul	41	13,4
	Toplam	306	100

Veri Toplama Aracı: Araştırmada veriler, “Kişisel Bilgiler İle Görev Yapılan Kurum Bilgileri” ve “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi” bölümleri olmak üzere iki bölümden oluşan, “Liderlik Araştırması” anketi ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar, “Kişisel Bilgiler İle Görev Yapılan Kurum Bilgileri” bölümünden elde edilen ve uygulama kapsamında yer alan öğretmenlerin, cinsiyeti, kıdemi, görev yaptıkları kurum türü ve resmi statüsü özelliklerini ele alan kapalı uçlu sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerdir. Yargısal olanlar ise, “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi” bölümünde bulunan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi” bölümü geliştirilirken; öncelikle liderlik stillerine ait davranışların genel çerçevesinin çizilebilmesi amacıyla alanyazın taraması yapılmıştır. Araştırmada ele alınan liderlik stilleri ile ilgili ölçekler incelenmiş ve bu liderlik stillerine ait davranış havuzu oluşturulmuştur. İncelemeler sonucunda, soru maddesi havuzunda ölçekte kullanılacak, dönüşümcü liderliğe ilişkin 34, öğretimsel liderliğe ilişkin 32, kültürel liderliğe ilişkin 32, vizyoner liderliğe ilişkin 38 ve etik liderliğe ilişkin 43 davranış belirlenmiştir. Faktör analizi tekniği ile bu davranışlar içinden, her liderlik özelliğine ilişkin, beş davranış belirlenmiştir. Anket formundaki davranış betimleyen yargı ifadeleri, orijinal anlamını yitirmemesi ve önceki kullanımlarının başarısına bağlı olarak, aynen kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olması gözönünde bulundurularak belirlenen bu davranışlar, “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi” bölümünü oluşturmuştur. Anket son haliyle, 5 alt boyutta gruplandırılan 25 maddeden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve liderlik stilleri bağımsız değişken durumundadır. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve liderlik stillerinin, öğretmen performansı üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünden, liderlik davranışları ve stilleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Müdürlerin liderlik davranışları ve liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkide öğretmen performansı bağımlı değişken durumundadır.

Verilerin kaynağı, Etimesgut ilçesinde ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ve stillerinin performanslarına etkisine ilişkin algılarının, beşli likert tipi ölçekler üzerindeki işaretlerine dayanmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler, uyumun sağlanması amacıyla 5’li likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Çok Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılmıyorum”, “Hiç Katılmıyorum” şeklinde

hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Burada aralık genişliği, en büyük değer 5, en küçük değer 1, fark 4, puan sayısı 5, $4/5=0,80$ şeklinde hesaplanmıştır.

Araştırmanın uygulanması aşamasına geçilmeden önce, bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu pilot uygulama ile anketin yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan maddelerin anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, ölçek taslağından bazı maddelerin çıkarılması, bazılarının da ifade yönünden değiştirilmesine karar verilmiştir. Bu değişikliklerle birlikte ölçüğe son şekli verilmiştir. Ölçeğin son şekliyle güvenirlik katsayısı, Cronbach's Alpha değeri, 0.926 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, güvenirlik katsayısını negatif yönde etkileyen bir maddeye rastlanmadığından, ölçekte değerlendirme dışı bırakılan bir madde olmamıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek ve alt ölçeklerini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett's küresellik testi ile incelenebilir. Verilerin faktör analizi uygunluğu için, (KMO)'nun .60'dan yüksek ve Bartlett's küresellik testinin anlamlı (<.05) çıkması gerekir (Büyüköztürk, 2012, s. 126). Bu çerçevede, veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti için yapılan "KMO and Bartlett's Test" analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .842 ve Bartlett's küresellik testi .000 bulunmuştur. Bu değerler faktör analizi için verilerin yeterliliğini göstermektedir.

Her bir ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği yani tek boyutlu olup olmadığını kontrol etmek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları Tablo 4'de belirtilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Araştırması Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve İlgili Maddeler	Faktör	Madde-Toplam Korelasyonu	Öz değer	Güvenilirliği (α)	Varyansı Açıklama Oranları (%)	Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)
Dönüşümcü Liderlik	Madde3	,788	,742	6,552	,792	27,209
	Madde1	,692	,661			
	Madde5	,682	,663			
	Madde2	,677	,646			
	Madde4	,658	,634			
Öğretimsel Liderlik	Madde6	,790	,753	2,130	,821	12,334
	Madde8	,769	,743			
	Madde7	,697	,672			
	Madde10	,517	,494			
Kültürel Liderlik	Madde11	,709	,688	1,600	,750	10,569
	Madde14	,674	,635			
	Madde15	,669	,648			
	Madde12	,572	,551			
Vizyoner Liderlik	Madde13	,780	,744	1,129	,846	9,756
	Madde16	,772	,751			
	Madde17	,765	,742			
	Madde18	,700	,677			
	Madde20	,728	,704			
Etik Liderlik	Madde19	,626	,593	1,069	,825	8,236
	Madde23	,566	,541			
	Madde24	,555	,517			
	Madde21	,523	,507			
	Madde25	,520	,496			
Madde22	,510	,488				

Analiz sırasında, Öz değer, faktör sayısına karar vermede dikkate alınan bir katsayıdır. Faktör analizinde, genel olarak öz değeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır. Maddelerinin ölçekte tutulmasının ölçütü olarak, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayı olan faktör yük değerinin, 0,45 ya da daha yüksek olması temel alınmalıdır. Ayrıca, birden fazla faktörde, ,10'dan daha az bir farkla yer alan her hangi bir madde, binişik bir madde olarak değerlendirilerek, bu özellikteki maddeler de ölçekten çıkarılmalıdır. Test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklayan madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve iç tutarlığının yüksek olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2012, s. 124-125). Açımlayıcı faktör analizine tabi tutulan 25 maddeden öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör elde edilmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,504-0,790 arasında olduğu tespit edilmiştir. Faktör yük değeri, 0,45'den düşük ve birden fazla faktörde, ,10'dan daha az bir farkla yer alan bir madde olmadığından ölçekte değerlendirme dışı bırakılan bir madde olmamıştır. Her alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan Alpha iç tutarlılık katsayılarının 0,70'in üstünde olduğu görüldüğünden her bir alt ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin beş faktöre göre kümülatif varyansı açıklama oranı % 68,104 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak; "Liderlik Araştırması" ölçeğinin güvenilirlik ve yapı geçerlik derecesinin yüksek olduğu ve ölçeğin toplam varyansın çoğunluğunu açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Liderlik Stilleri ve Bu Stillere Ait Davranışlar

Liderlik Stili	Davranış
Dönüşümcü Liderlik	Eğitimle ilgili yeni fikir ve görüşleri uygulaması Yapılacak işlerde yüksek hedefler belirlemesi Eğitim çalışmalarının nasıl yapılacağına ilişkin yeni yaklaşımlar önermesi Zamanını, örnek olmak ve yol göstermek için harcaması Herhangi bir risk durumunda hızlı karar alması ve gerekli dönüşümü sağlaması
Öğretimsel Liderlik	Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretimi yerinde izlemesi Öğrencilerin başarı takibinde öğretmenlerle sık sık görüşmesi Etkili bir eğitim ve öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlaması Sınav sonuçlarına göre programı gözden geçirip gerekli değişiklikler yapması İş zamanın çoğunu eğitim ortamında gözlem yaparak geçirmesi
Kültürel Liderlik	Ders dışı sosyal, kültürel ve eğitsel faaliyetler için çaba göstermesi Kültürel gelişme için öğrenci ve öğretmenleri sosyal faaliyetlere yönlendirmesi Okulun çevrede daha iyi tanınması için çeşitli etkinlikler düzenlemesi Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlaması Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemesi
Vizyoner Liderlik	Eğitim yılı başında okulun amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklaması Tüm ilgililerin katılımıyla okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmesi Okulun amaçlarını her fırsatta dile getirmesi Vizyonu ve misyonu tören, konferans gibi etkinliklerle sürekli gündemde tutması Vizyon ve misyona ilişkin ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmesi
Etik Liderlik	Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı göstermesi Söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması Öğretmenlerden kendi kişisel işlerini yapmasını istememesi Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmaması Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi

Verilerin Toplanması ve Analizi: Belirlenen kurumlarda öğretmenlere ölçek hakkında bilgilendirmeler yapılmış, istekli olan öğretmenlere ölçek bırakılıp bir süre sonra toplanarak ya da ölçeklerin okunması sırasında öğretmenlerle birlikte olunarak, ölçek uygulaması yapılmıştır. Bu anlamda uygulama, her okulda yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anketin, ad ve soyadı gibi özel bilgiler yazılmadan cevaplanması istenmiştir. Her bir uygulama yaklaşık 7 dakika sürmüştür. Çalışmada elde edilen bulgular, istatistiksel analizler için bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Veriler, Microsoft Excel 2010 programına aktarılmıştır. Bütün veriler aktarılması tamamlandıktan sonra elde edilen ham veriler, Microsoft Excel 2010 programından, IBM SPSS Statistics 20 istatistik paket programına aktarılmış ve istatistiksel çözümlenmeler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Araştırma çerçevesinde, “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algısına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin performanslarına etkisi var mıdır? Var ise, etki düzeyi nedir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Stilinin Performansa Etkisi: Öğretmenlerin, okul müdürünün dönüşümcü liderlik stili davranışlarının, performanslarına etkisi sorusuna verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Stili Davranışlarının Performanslarına Etkisi

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeği
1	Eğitimle ilgili yeni fikir ve görüşleri uygulaması performansımı artırır	4,18	,845	Katılıyorum
2	Yapılacak işlerde yüksek hedefler belirlemesi performansımı artırır	3,90	,878	Katılıyorum
3	Eğitim çalışmalarının nasıl yapılacağına ilişkin yeni yaklaşımlar önermesi performansımı artırır	4,06	,801	Katılıyorum
4	Zamanını, örnek olmak ve yol göstermek için harcaması performansımı artırır	4,07	,892	Katılıyorum
5	Herhangi bir risk durumunda hızlı karar alması ve gerekli dönüşümü sağlaması performansımı artırır	4,17	,949	Katılıyorum
		4.08	.588	Katılıyorum

Dönüşümcü lider, tasarlanmış bir değişimi başarmaya dönük olarak, kendisi de dâhil olmak üzere örgütün tümünün motive edici kaynaklarını birleştirme yoluyla, örgütün ortak amaçlarına doğru yürümesini sağlar. Dönüşümcü lider; bu özelliğiyle izleyenleri, üstün performansa ulaştırarak, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir (Özler, 2013, s. 103).

Dönüşümcü lider, örgütteki bireyleri güdüleyerek, bu bireylerin kendilerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye adanmasını sağlar. Örgüttekilerin değişim için gerekli olan yüksek performansı göstermelerini sağlar (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999; aktaran, Şahin, 2004, s. 369).

Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, etkili bir okul için, öğretmenlerine destek olarak ve karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı olarak onların performanslarını artırır. Bu çerçevede öğretmenlerin güdülenme seviyelerini yükselterek, ilgileri ve çalışmaları geliştirerek ve destekleyerek, öğrencilere daha yararlı olabilmeleri ve böylece onların dönüşüm toplumuna ayak uydurabilmelerini sağlar (Celep, 2004: 53).

Korkmaz (2005: 412-413), yaptığı araştırmada üç önemli sonuca ulaşmıştır: Birincisi, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendi okullarında gösterdikleri dönüşümsel liderlik stilinin, hem kurum hem de çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara sebep olduğudur. Buna göre dönüşümsel liderlik stili, performans düzeyini olumlu bir biçimde etkilemektedir. İkincisi, dönüşümsel liderlik stilinin, çalışan personelin iyimserlik duygularının ortaya çıkmasında ve gelişmesinde inkâr edilemeyecek derecede olumlu etkisinin varlığıdır. Üçüncü sonuç ise, dönüşümsel liderlik stili ile yaşanılmış iyimserlik duygularının öğretmenin performansını artırıcı bir rol oynadığıdır.

Araştırma sonuçları, öğretmen algısına göre, okul müdürünün dönüşümcü liderlik stilinin performanslarını “Katılıyorum” (Ort.=4.08) düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatür ile ilişkilendirildiğinde, okul müdürünün dönüşümcü liderlik stilinin, öğretmen performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Öğretimsel Liderlik Stilinin Performansa Etkisi: Öğretmenlerin, okul müdürünün öğretimsel liderlik stili davranışlarının, performanslarına etkisi sorusuna verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürünün Öğretimsel Liderlik Stilli Davranışlarının Performanslarına Etkisi

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeyi
6	Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretimi yerinde izlemesi performansını artırır	3,14	,901	Kısmen Katılıyorum
7	Öğrencilerin başarı takibinde öğretmenlerle sık sık görüşmesi performansını artırır	3,95	,954	Katılıyorum
8	Etkili bir eğitim ve öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlaması performansını artırır	4,35	,852	Oldukça Katılıyorum
9	Sınav sonuçlarına göre programı gözden geçirip gerekli değişiklikler yapması performansını artırır	3,87	,985	Katılıyorum
10	İş zamanının çoğunu eğitim ortamında gözlem yaparak geçirmesi performansını artırır	3,67	1,043	Katılıyorum
		3.80	.608	Katılıyorum

Okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışları, öğretmen davranışlarının yönlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Okul müdürünün öğretimsel liderlik gücü ile öğretmenlerin iş doyumunu ve performansı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Okul müdürünün öğretimsel liderliğe dayalı gücünün yüksek olması, aynı zamanda öğretmenlerin yüksek performans göstererek, okulu geliştirme etkinliklerine katkısını, yeni teknolojileri uygulamasını ve öğrenciler üzerindeki başarısını, olumlu yönde etkilemektedir (Çelik, 2012, s. 7).

Öğretmenlerin geliştirilmesi, okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışı boyutlarından (Şişman, 2012: 150). Personelin geliştirilmesi; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak personel yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 111). Öğretmenlerin geliştirilmesinin amacı, performans yetersizliklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir. Öğretimsel lider olarak okul müdürünün, öğretmenlerin geliştirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirmesi, öğretmenlerin, değişim ve yenilenme süreci yaşamalarını, kişisel ve mesleki düzeyde yetkinleşmelerini, performanslarının artmasını sağlar (Can, 2004, s. 103-115).

Öğretim liderliği, öğretmenlerin performanslarını artırarak okulların etkililiğini sağlamak açısından önemlidir. Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, öğretmenlerin enerjilerini, hedef kitle olan öğrenciler için harcaması gerekir. Bu da öğretmenlerin görev yaptıkları okullara bağlılık göstermesi ile mümkün olur. Sözü edilen bağlılığın oluşabilmesinde okul müdürlerinin de önemli payının olduğu açıktır. Okul müdürlerinin katı bürokratik davranışlar yerine eğitim ve öğretim sürecini merkeze alan öğretim liderliği davranışlarını sergilemesi, öğretmenleri destekleyici ve geliştirici bir davranış olacaktır (Serin ve Buluç, 2012, s. 456).

Öğretimsel lider olan bir okul müdürü, öğretmenler için arzu edilir öğrenme koşulları sağlar. Arzu edilir öğrenme koşullarının sağlanmasıyla okul, öğretmenlerin mutluluk duyarak yaşadığı bir örgüt haline gelir. Bu durum öğretmenlerin gizli gücünü ortaya çıkararak performanslarını artırır. Arzu edilir öğrenme koşullarının sağlanamaması, öğretmen motivasyonunun düşüklüğüne, öğretmenin okula aidiyetinde zayıflamaya, dolayısıyla okulun amaçlarını gerçekleştirememesine neden olmaktadır (Keşan ve Kaya, 2011, s. 28).

Gümüseli (1996, s. 57)’ne göre, okul müdürü sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretimini izleyerek, okul amaçlarını sınıf uygulamalarına dönüştürür. Sınıf ziyaretleri yoluyla sınıf öğretmenini izledikten sonra, öğretmenlere yaptıkları belirli sınıf uygulamalarına ilişkin somut dönütler verir. Bu

somut dönütler öğretmen eksikliklerini gidermeye yöneliktir. Bu kapsamda okul müdürü bir öğretim lideri olarak, öğretmenlerin meslekî yönden gelişimlerini sağlamaya dönük bazı etkinlikleri gerçekleştirebilir. Öğretmen eksikliklerinin giderilmesi neticesinde öğretmen performansı artar, öğretme ve öğrenme süreci gelişir ve etkili hale gelir. Fakat araştırmada bu davranış, öğretmen performansı üzerinde en az etkili davranış (Ort. =3.14) olarak tespit edilmiştir. Eğitim sistemimizde denetim faaliyeti, okul müdürünün sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretimi yerinde izlemesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu durum OÖKY'nin 76. maddesinde, “Okul müdürü, öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her dönemde en az bir defa dersini izler” şeklinde ifade edilmiştir. Denetim faaliyetine karşılık gelen bu davranışın, öğretmenler tarafından, performansları üzerinde en az etkili davranış olarak belirtilmesinde, şu hususların etkili olduğu düşünülmektedir:

- Hiyerarşik ve tek yönlü bir iletişimi içeren, sadece sınıf gözlemlerine bağlı olan bu davranışa karşı olan memnuniyetsizlikleri ve güvensizlikleri,
- Okul müdürünün bu davranışını, yargılayıcı, suçlayıcı ve hata bulmaya yönelik olarak algılamaları,
- Okul müdürlerinin, bu davranışı, öğretmenlerin geliştirilmesi gereken alanların tespiti için bir araç olarak görmemelerini düşünmeleri,
- Bu davranış sonucunda geri bildirim alamamaları.

Okul müdürünün, “Etkili bir eğitim ve öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlar” davranışı, öğretmenlerin performansı en çok arttıran davranışlardan biri olarak tespit edilmiştir. Müdürün okulda gerekli düzen ve disiplini sağlaması, okulu kargaşadan ve kaotik bir ortamdan uzak tutacaktır. Ayrıca eğitim ve öğretim ortamının oluşturulması adına ilk adım atılmış olacaktır. Böyle bir okul ortamında öğretmenlerin kaygı ve stres düzeylerinin daha az olacağı, bununda öğretmen performansını arttıracığı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmen algısına göre, okul müdürünün öğretimsel liderlik stiline performanslarını “Katılıyorum” (Ort.=3.80) düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatür ile ilişkilendirildiğinde, okul müdürünün öğretimsel liderlik stiline, öğretmen performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Kültürel Liderlik Stiline Performansa Etkisi: Öğretmenlerin, okul müdürünün kültürel liderlik stili davranışlarının, performanslarına etkisi sorusuna verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürünün Kültürel Liderlik Stili Davranışlarının Performanslarına Etkisi

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeyi
11	Ders dışı sosyal, kültürel ve eğitsel faaliyetler için çaba göstermesi performansımı artırır	4,06	,982	Katılıyorum
12	Kültürel gelişme için öğrenci ve öğretmenleri sosyal faaliyetlere yönlendirmesi performansımı artırır	4,10	,986	Katılıyorum
13	Okulun çevrede daha iyi tanınması için çeşitli etkinlikler düzenlemesi performansımı artırır	4,03	,912	Katılıyorum
14	Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlaması performansımı artırır	3,25	1,026	Kısmen Katılıyorum
15	Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlemesi performansımı artırır	3,95	,957	Katılıyorum
		3.88	.667	Katılıyorum

Kültürel lider, sahip olduğu özelliklerle, personelin örgütsel bağlılık düzeyini etkiler. Çalıştığı kuruma karşı hissedilen duygusal bağlılık olarak nitelendirilen örgütsel bağlılık ise şüphesiz personelin çalıştıkları kurumlar için yaptığı fedakârlığı ve performanslarını artıracak dolayısıyla personelin işlerinden daha fazla memnuniyet duymasını sağlayacaktır. Böylelikle işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet duyan bir personel daha pozitif tutumlar sergileyecektir. Bu döngü içerisinde ise kültürel lider, personelin performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Yörük ve Sağban, 2012, s. 2796-2797).

Kültürel liderlik tarzı temelde yönetici ile çalışanın yakın ilişki kurmasını esas aldığından, çalışan üzerinde olumlu bir etkisi olduğu söylenebilir. Böylece, çalışanlar yüksek iş tatmini, duygusal bağlılık gibi birtakım pozitif tutumlar geliştirebilmektedirler. Bu pozitif tutumların çalışanların örgütsel davranışlarına da yansıtacağı varsayımından hareketle, çalışanların performansında bir artış beklenebilmektedir. Çalışanların performansının arttığı bir ortamda örgütün verimliliği artabilecektir. Dolayısıyla hem örgüt hem de çalışanlar amaçlarına ulaşmış olacaklardır (Köksal, 2011, s. 120).

Kültürel bir lider olarak okul müdürü, güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulmasını sağlar. Oluşturulan bu okul kültürü, öğretmenlerin, okulla özdeşleşmesine, okula bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğine ve iş doyumunun artmasına yol açar. Okul müdürünün kültürel lider olarak rolü, güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulmasıyla sınırlı değildir. Öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları, okul müdürünün kültürel liderlik rolü içerisinde önemli bir yer tutar. Okul müdürünün kültürel bir lider olarak, güçlü ve işlevsel bir okul kültürünü oluşturması ve öğretmenlerin okul kültürüne uyumunu sağlaması, beraberinde yüksek öğretmen performansını getirir (Yıldırım, 2005, s. 229).

Okul müdürünün kültürel liderliği, öğretmenlerin okula bağlılığını artıracığından, diğer bir ifadeyle okulda bulunmalarını gerektirecek ve anlamlandıracak maddi, manevi duyguların kendilerinde bulunmasını sağlayacağından, öğretmenlerin performansını artırır. Okullardaki kültürel liderliğin bir sonucu olarak öğretmen, okul kurumunun bir parçası olduğunu hissetme duygusuyla daha fazla çaba sarf eder (Geylani, 2013, s. 2).

Okul müdürünün, “Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlaması” davranışı, öğretmen performansı üzerinde “kısmen katılıyorum” düzeyinde etkili bir davranış olarak tespit edilmiştir. Bu davranışın, örgütsel bağlılığı arttıracığı varsayılmaktaydı. Örgütsel bağlılığın artması, öğretmenin okul ile değişik yönlerden bütünleşme derecesini arttıracak, öğretmende örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği uyandıracak ve bunlara bağlı olarak öğretmenin performansında artışa neden olacaktı. Fakat elde edilen sonuca göre, öğretmenlerin, bu davranışı, örgütsel bağlılıklarını arttırarak, performanslarında artış sağlamada etkili bir davranış olarak görmedikleri yorumu getirilebilir.

Araştırma sonuçları, öğretmen algısına göre, okul müdürünün kültürel liderlik stiline performanslarını “Katılıyorum” (Ort.=3.88) düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatür ile ilişkilendirildiğinde, okul müdürünün kültürel liderlik stiline, öğretmen performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Vizyoner Liderlik Stilinin Performansa Etkisi: Öğretmenlerin, okul müdürünün vizyoner liderlik stili davranışlarının, performanslarına etkisi sorusuna verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürünün Vizyoner Liderlik Stili Davranışlarının Performanslarına Etkisi

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeyi
16	Eğitim yılı başında okulun amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklaması performansını artırır	3,88	1,013	Katılıyorum
17	Okulun amaçlarını her fırsatta dile getirmesi performansını artırır	3,49	1,075	Katılıyorum

Tablo 9. Devam

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeyi
18	Tüm ilgililerin katılımıyla okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmesi performansını artırır	3,82	,937	Katılıyorum
19	Vizyonu ve misyonu tören, konferans gibi etkinliklerle sürekli gündemde tutması performansını artırır	3,53	1,028	Katılıyorum
20	Vizyon ve misyona ilişkin ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmesi performansını artırır	3,68	,989	Katılıyorum
		3.68	,765	Katılıyorum

Vizyoner lider, gelecekteki işletme amaçlarını belirlerken çalışanları mutlaka dinler. Vizyoner lider, çalışanları dinleyerek ve onların değerlerine saygı duyarak, liderliğinin daha güçlü bir hal almasını sağlar. Görüşlerine değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hisseden çalışanlar, liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için yüksek performans sergilerler (Quigley, 1998, s. 279).

Örgüt içi iletişim sürecinde vizyoner liderler, ben düşüncesinden biz düşüncesine ulaşmaktadırlar. Vizyoner liderler, gelecekteki bizin nasıl başarılacağını etkin bir iletişim ağıyla, örgütlerinde ortak olarak belirleme ve kendi düşünsel hedefleri yanında örgüt içinde belirlenecek yeni ve özel hedefleri, işbirliğiyle ortaya koymaya çalışırlar. Vizyoner liderler, bu çalışmalarında, iletişim sürecini etkin olarak gerçekleştirebilirlerse, personelin bireysel performansını artırırlar. Ayrıca örgütlerde vizyoner liderler, amaçlarla ödülleri ilişkilendirerek ve amaçlara ulaşma yolunu açıklayıp geliştirerek, personelin güdülenmesini sağlar ve bu sayede personelden yüksek performans elde ederler (Erciş, 2002, s. 443-446).

Vizyoner liderlik davranışları sergileyen bir okul müdürü, öğretmenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Öğretmen performansının artmasına neden olan bu etkiler şunlardır: Duygusal uyarma ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, hatırlama yeteneğini geliştirme, yenilikçiliği destekleme, öncülük etme ve bütünleşme, yön gösterme ve yol aydınlatma (Heintel, 1995, s. 115).

Okulların etkililiği, vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyoner liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplar. Bu okul müdürünün en önemli görevi, eğitimin, tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermektir. Vizyoner bir lider olan okul müdürü, öğretmenleri, kendi eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplar. Öğretmen, bu büyük vizyon içerisinde kendi rolünü görebilmelidir. Büyük bir vizyonun parçası olmak öğretmeni zayıflatmaz, aksine güçlendirir. Öğretmenlerine yeni hedefler belirleyip, ufuklar açar. Bu sayede okul müdürü, okulundaki öğretmenlerin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna eder. Bu ikna sonunda öğretmen performansı yükselir (Özden, 2002, s. 38).

Araştırma sonuçları, öğretmen algısına göre, okul müdürünün vizyoner liderlik stiline performanslarını "Katılıyorum" (Ort.=3.68) düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatür ile ilişkilendirildiğinde, okul müdürünün vizyoner liderlik stiline, öğretmen performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Etik Liderlik Stiline Performansa Etkisi: Öğretmenlerin, okul müdürünün etik liderlik stili davranışlarının, performanslarına etkisi sorusuna verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmen Algısına Göre Okul Müdürünün Etik Liderlik Stili Davranışlarının Performanslarına Etkisi

Yargı No	Liderlik Stili Davranışı	Ort.	SS	Düzeyi
21	Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı göstermesi performansını artırır	4,24	,875	Oldukça Katılıyorum
22	Söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması performansını artırır	4,48	,831	Oldukça Katılıyorum
23	Öğretmenlerden kendi kişisel işlerini yapmasını istememesi performansını artırır	3,93	1,237	Katılıyorum
24	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip olmaması performansını artırır	3,93	1,133	Katılıyorum
25	Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi performansını artırır	4,26	,911	Oldukça Katılıyorum
		4.17	.677	Katılıyorum

Örgütlerde insanlar, dürüstlük, doğruluk, saygılılık gibi etik değerlerin olmadığı ve bu etik değersizliğin doğurduğu güvensiz ortamda çalışma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum çalışanlarda verimsizliğe ve düşük performansa sebep olmakta, çalışanların kuruluş amaçlarını unutarak daha değişik amaçlara hizmet etmelerine sebep olmaktadır. Etik problemin yaşandığı kurumlarda verim alınması ve çalışanların üstün performans göstermesi çok zordur. Yöneticilerin etik lider davranışları sergilemesi, personelin güvenilir, adil ve haksızlığın hâkim olduğu bir örgüt yapısı içinde çalıştıkları hissine, bununda dolayısıyla örgütsel motivasyonları ve performansları üzerinde bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Yılmaz, 2006, s. 40-41).

Etik liderin, doğruluk ve adalet temelinde sergiledikleri davranışlar, örgütte “biz” olgusunu geliştirerek; bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamalarını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların memnuniyetinin artmasına, çalışanların devir hızının düşmesine ve çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasını bağlı olarak, çalışanın performansının artmasını sağlamaktadır (Alkan, 2015, s. 118).

Okul müdürünün mesleki etik davranışlarına gereken önemi vermesi, okulun olumlu ve sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olmasını sağlar. Bu durum okulda güven duygusunu hakim kılar. Güven duygusunun hakim olduğu bir okulda öğretmenler, yıldırma yaşamaz ya da yıldırılmaya maruz kalmaz. Yıldırma yaşayan ya da yıldırılmaya maruz kalan öğretmenler, eğitim-öğretimin amaçlarından uzaklaşmakta, motivasyonlarını kaybetmekte ve nitelikli bir eğitim-öğretim hizmeti verme konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Performansı düşen, özgüvenini ve özsaygısını yitiren öğretmen, öğrencilerine yeteri kadar faydalı olamamaktadır. Bu bakımından, okul müdürünün etik liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu söylenebilir (Kılınç, 2010, s. 4).

Öğretmenlerin motivasyonunu düşürerek performanslarını olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden biri, okul müdürünün dürüstlüğünden ve tarafsızlığından kuşku duyulmasıdır (Küçükkaraduman, 2006, s. 35). Okul müdürünün etik liderlik davranışı sergilemesi kurumlarda, adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma davranışlarına neden olmaktadır. Bu durum öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Uğurlu, 2009, s. 68).

Okul müdürünün güvenilir olması özelliği ile ilişkilendirilen, “söyledikleri ile yaptıklarının uyumlu olması” davranışı, öğretmenlerin performansı en çok arttıran davranış olarak tespit edilmiştir. Bu bulguya bağlı olarak, öğretmenin gözünde okul müdürü güvenilir bir kişilik özelliği yansıttığında, okul müdürü-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde etkileneceği ve öğretmenin bu okulda olmaktan dolayı mutlu olacağı, bunlarında öğretmen performansında artışa neden olacağı yorumu getirilebilir.

Okul müdürünün, toplumsal değerlerle uyumlu ahlaki değerlere sahip olması özelliği ile ilişkilendirilen “Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi” ve “Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı göstermesi” davranışları, öğretmenlerin performansı üzerinde “oldukça katılıyorum” düzeyinde etkili davranışlar olarak tespit edilmiştir. Okul müdürünün ahlaki değerlere ve davranışlara sahip olması, onu izleyenlere yani öğretmen ve öğrencilere yansıtacaktır. Böylece ahlaki değerler ve davranışlar okul kültürüne yerleşecek, temelinde adalet, sevgi, saygı, doğruluk, iyilik, yardımlaşma ve dürüstlük değerleri yer alan bir okul oluşacaktır. Öğretmenlerin, bu tür bir okul ortamında, birbirlerine karşı daha ilgili davranacağı, aralarındaki işbirliğinin artacağı, kendilerini daha iyi hissedeceği, öz güvenlerinin artacağı ve motivasyonunun daha yüksek olacağı, bütün bunların sonucunda da performansının artacağı söylenebilir.

Araştırma sonuçları, öğretmen algısına göre, okul müdürünün etik liderlik stiline performanslarını “Katılıyorum” (Ort.=4.17) düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatür ile ilişkilendirildiğinde, okul müdürünün etik liderlik stiline, öğretmen performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak ele alınan, Etik, Dönüşümcü, Kültürel, Öğretimsel ve Vizyoner liderlik stillerinin, öğretmen performansına yönelik, olumlu yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Hızlı sosyoekonomik, politik ve teknolojik dönüşümler, okul müdürünün birden çok alanda liderlik yeterliğine sahip olması, beklentisini oluşturmuştur. Öğretmenlerin sadece bir alandaki liderliği yeterli görmemesi ve çok yönlü liderlik beklentilerine bağlı olarak bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Öğretmen performansının, bir eğitim örgütü olarak okulların etkililiğini belirleyen en önemli değişken olduğu, akademik çevrelerin üzerinde hemfikir olduğu bir düşüncedir. Bu düşünce, araştırmada elde edilen “ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algısına göre, okul müdürünün, liderlik stilleri ve bu stillere ait davranışlarını gösterme düzeyi arttıkça, performansları artar” bulgusuyla birleştirildiğinde, okul müdürünün liderliğinin, okulun etkililiğini sağlayan etmenlerden biri olduğu sonucuna varılmaktadır.

Öğretmenlerden yüksek performans elde etme noktasında, okul müdürlerin, süregelen düzeni koruma ve sürdürmeye dayalı geleneksel yöneticilik rolleri yetersiz kalmaktadır. Oysaki öğretmen performansı, bir eğitim örgütü olarak, eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez ögesi olan okulların, kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesinde büyük öneme sahiptir. Okul örgütleri, liderlik özelliklerine sahip müdürlerce yönetildiğinde, öğretmen performansının yükseleceği ve eğitimin niteliğinin istenen seviyeye geleceği söylenebilir.

Gelişen ve değişen dünya düzeninde söz sahibi olabilmek için, iyi yetiştirilmiş bireylere ihtiyaç vardır. Ülkemizde okullar, bunu sağlayamama konusunda eleştirilmektedir. Küreselleşen dünyada oluşan rekabet ortamında, bizi güçlü kılabilecek yeterliliklere sahip bireyler yetiştirilememesinin en önemli nedeni, öğretmenlerden beklenen performansın alınamamasıdır. Sonuçlar bu noktada okul müdürlerine çok önemli sorumluluklar düştüğünü göstermektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerden yüksek performans alabilmek için, etkili liderlik stilleri ve davranışları sergilemelidir. Bu sebeple Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmenlerden yüksek performans elde etmek için, okul müdürü adaylarının ve hâlihazırda görevlerinin başında bulunan okul müdürlerinin, liderlik niteliklerini geliştirme çabasına ağırlık vermelidir. Okul müdürünü geleneksel rolünden kurtarıp lider eğitim yöneticisi olarak yetiştirmek için çalışmalar yapılmalıdır. Bu amaçla hizmet öncesinde ve hizmet içinde standart bir yetiştirme programı geliştirilmelidir.

Terzi ve Kurt (2005, s. 1), okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu davranışlar, öğretmenlerin moraline, güdülenmesine, örgüt iklimine, örgütsel bağlılığa, verime ve gösterecekleri performansa etki etmektedir. Ilgar (2005, s. 65) da, “Aynı şartlara sahip iki okul arasında öğretmen performansında bir fark varsa, bu fark büyük bir ihtimalle o okulu yöneten kişinin gerekli liderlik özelliklerine sahip

olmasından kaynaklanmaktadır.” diyerek, öğretmen performansı üzerinde okul müdürünün liderlik davranışlarının etkili olduğu düşüncesini desteklemiştir.

Araştırmada ele alınan tüm liderlik stillerinin, öğretmenlerden yüksek performans elde ederek örgütün kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, okul müdürünün sadece belirli bir liderlik stiline sahip olması, öğretmenlerden en yüksek performansı elde etmesi için yeterli değildir. Okulların tepe yöneticisi konumunda olan okul müdürünün, tüm bu liderlik stillerini sergileyebilmesi için, sahip olması gereken nitelikler bulunmaktadır. Okul müdürlerine bu nitelikleri kazandırmak adına, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler tarafından yetiştirme programı geliştirmelidir. Bu yetiştirme programının içeriği, müdürlerin güncellik liderlik stillerini sergileyebilmeleri için gerekli nitelikleri kazandırmaya yönelik olmalıdır. Gerekli olan bu profesyonel eğitimi sağlamakla görevli bir birim olarak, Milli Eğitim Bakanlığı, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bünyesinde “Eğitim Yönetimi Akademisi” kurulması önerilmektedir. Ayrıca bu akademi, tüm paydaşlarla birlikte okul müdürlüğü için ulusal standartları belirlemelidir. Bu sayede, bilimselliğin yanında standartlaşmada sağlanacak, ülke genelinde okullar benzer standartlarda yönetilmiş olacaktır.

Okul müdürünün, öğretmenlerden yüksek performans elde etmek için sergilemesi gereken davranışlarla, sahip olması gereken nitelikler ilişkilendirildiğinde, güvenilir olma, gerekli düzen ve disiplini sağlayacak otoriteye sahip olma ve ahlaki değerlere sahip olma nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre bu üç nitelik, öğretmenlerden yüksek performans elde ederek etkili okullar oluşturabilmesi adına, okul müdürünün sahip olması gereken özellikler tablosunda en üstte yer almaktadır. Ayrıca, güvenilir olma, gerekli düzen ve disiplini sağlayacak otoriteye sahip olma ve ahlaki değerlere sahip olma özellikleri, öğretmenlerin, okullarda en çok hangi özelliklere sahip müdür görmek istediklerinin cevabı niteliğindedir.

Araştırma sonucuna göre okul müdürünün, öğretmenlerden yüksek performansı alabilmek için sahip olması gereken en önemli liderlik özelliği, “Güven” dir. Bu sonuç, liderlik tanımının “güven” tanımından yoksun olamayacağını göstermektedir. Güven kazanma uzun bir süreçtir. Bu uzun süreç içerisinde, söylenen ve yapılanın tutarlı olması güven kazanmak için çok önemlidir. Öğretmen ile okul müdürü arasında, güven temelli bir ilişkinin kurulması, müdür-öğretmen ilişkisini olumlu ve nitelikli bir sürece dönüştürecek ve bu nitelikli süreç öğretmenin performansında artışa neden olacaktır. Okul müdürünün öğretmenlerle güven temelli ilişki kurması, öğretmenlerin o okulda görev yapmaktan mutluluk duymasını ve buna bağlı olarak da, verimli davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Okul müdürü, öğretmenlerin güvenini kazanmak suretiyle, kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırıp, öğretmenleri yönlendirebilir. Okul müdürü, öğretmenlerle arasındaki ilişkilerde güvenin rolünü ve önemini çok iyi bilmelidir. Bir liderlik olabilmek için öncelikle öğretmenlerle arasında güven ilişkisini sağlaması gerekmektedir. Çünkü liderlik, güven dışında farklı bir zemin üzerine inşa edilemez. Okul müdürü, öğretmenlere tutarlı ve adil davranarak, öğretmenlerle arasındaki güven temelli ilişkiyi sarsmamalıdır. Okul müdürüne güvensizlik, kurum içinde karmaşa ve tedirginliğe yol açarak kişisel performansı olumsuz etkileyecektir.

Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, beş temel unsuru geliştirerek, yüksek performanslı organizasyonlar yaratabilir. Bu beş temel ilkedeki ilk dördü, yönetim fonksiyonlarının gereğince yerine getirilmesi ile ilgilidir. Bunlar; “Nereye gittiğinizi bilin ve bildirin”, “Çalışanların gerekli yetkinliklere sahip olmasını sağlayın”, “Doğru kişileri seçin, geliştirin ve güçlendirin”, “Çalışanların ‘çizgiyi korumalarına’ yardımcı olun”. Yüksek performanslı organizasyonların geliştirilmesi için yararlanılması ve yerine getirilmesi gereken beşinci unsur, kritik önem taşır. Bu unsurun olmaması durumunda, diğer unsurlar yeterince sağlam kurulamaz. Liderin sahip olması gereken bu çok önemli unsur: ‘Güven’dir (Barutçugil, 2002, s. 31-32).

Okul müdürünün düzen ve disiplin sağlayacak otoriteye sahip olmaması, okulda kargaşaya ve kaotik bir ortamın oluşmasına neden olacaktır. Bu durum okulun genel işleyişinin bozacaktır. Okulda düzenin bozulması ve öğrencilerdeki disiplinsiz davranışların artışı, aynı zamanda, eğitim ve öğrenmeyi tehdit eden en önemli tehlikelerden biridir. Böyle bir okul ortamında, kaygı ve stres

nedeniyle, öğretmenden istenen performans elde edilemeyecektir. Okulların, bu olumsuzluklara bağlı olarak kuruluş amaçlarını gerçekleştirememesinin önüne geçmek için, okul müdürü, düzenli ve disiplinli bir öğretim ortamı oluşturacak otoriteye sahip olmalıdır. Okul müdürü otoritesini bulunduğu mevkiden değil karizmatik gücünden almalıdır. Otoritesini bulunduğu mevkiden alan okul müdürü, bu düzen ve disiplini sağlarken zorlayıcı olmaktadır. Oysa otoritesini karizmatik güçten alan okul müdürü, sosyal etkileme becerisini ortaya koymaktadır. Düzen ve disiplini sağlarken zorlayıcı olması durumunda, kızgınlığa ve ilişkilerin bozulmasına sebep olabilir. Otoritenin temelinde sosyal etkileme becerisinin olması durumunda ise, saygı duyulacak, beğenilecek ve hayranlık duyulacaktır. Buna bağlı olarak düzen ve disiplini sağlamaya yönelik koyduğu kurallara daha kolay uyulacaktır.

Okul müdürünün bir lider olarak en önemli yönetim sorumluluklarından biri, ahlaki değerlere sahip olması ve bu değerlere uygun davranmasıdır. Fakat okul müdürünün ahlaki değerlere sahip olması ve bu değerlere uygun davranması, tek başına bir anlam ifade etmez. Okul müdürü, ahlaki değerleri kuruma yaymalı ve “kurumsal ilkeler” olarak okuldaki diğer bireylerin de benimseyip uygulamasını sağlayarak, ahlaki değerleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmelidir. Bu, sürekli bir ahlaki eğitim çabası gerektirir. Okullardaki ahlaki sorunlar, öğretmenlerin birbirlerine güvenmemelerine, kendi bireysel çıkarlarını okulun çıkarlarının önünde görmeye, ileri derecede bireyci bir örgütün oluşmasına, öğretmenler arasındaki işbirliğinin ortadan kalkmasına ve öğretmenlerin motivasyonlarının azalmasına neden olacaktır. Böyle bir okul ortamı, öğretmenlerin performansının düşmesine neden olacaktır. Bu ahlaki sorunlar ve ahlak dışı davranışlar, aynı zamanda kurumun saygınlığına zarar verecek ve çevrenin okula olan güvenini olumsuz etkileyecektir. Bütün bunlar okulu ciddi sorunlara sürükleyecektir. Ahlaki değerlere ve davranış kurallarına sahip okullarda ise, etkililik ve verimlilik daha yüksek olacaktır. Ahlaklı bireylerin oluşan okullarda uyum ve düzen olacaktır. Bu uyum ve düzen ise okulu başarıya taşıyacaktır.

Okul müdürünün ahlaki değerlere uygun davranmada sıklıkla karşılaşılabileceği ikilemlerden biri, ahlaki değerlere uygun davranmak suretiyle yaşayabileceği başarısızlıkları göze alması veya sonuca ulaşmak adına ahlaki değerleri gözardı etmesidir. Okul müdürü güçlü bir ahlaki lider olarak yaşayacağı bu ikilemlerde, başarısızlıkları göze alabilmelidir. Eğitim yoluyla, okul müdürlerinin üst seviyedeki ahlaki değerleri tanımaları ve ahlaki bakımdan bir üst seviyeye geçme konusunda güdülenmeleriyle, ahlaki gelişimleri sağlanabilir. Bu eğitimlerde, okul müdürlerine, yaşamış oldukları veya yaşayabilecekleri ahlaki ikilemleri içeren durumları tartışma olanağı verilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı, öncelikle okul müdürlerine rehberlik edecek ahlaki ölçütleri oluşturmalı, daha sonra ahlaki değerleri gözardı etmesinin önüne geçecek etken bir iç denetim mekanizması oluşturmalıdır. Okul müdürü, ahlaki değerleri kuruma yayma adına, okuldaki bireylerin ahlaki davranışlarını örnek olarak göstererek takdir etmeli, ahlak dışı davranışlarda bulunan bireylere bu davranışın neden olacağı zararları anlatmalıdır.

Okul müdürünün öğretmenin performansını değerlendirmek üzere sınıfları ziyaret ederek gerçekleştirdiği denetim faaliyeti, öğretmen performansı üzerinde en az etkili davranış olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, Türk Milli Eğitim sisteminde, performans yönetim sisteminin üçüncü aşaması olan performans değerlendirmesi sürecinde sorunlar olduğunu göz önüne sermektedir. Eğitim sistemimizde performans değerlemesi amacıyla gerçekleştirilen denetim, öğretmenin geliştirilmesi gereken alanların tespiti için bir araç olmaktan çıkarak bir amaç haline gelmiştir. Öğretme ve öğrenme süreçlerinin karmaşıklığı göz önüne alındığında, değerlendirme sisteminde hiçbir veri kaynağı tek başına öğretmen için geçerli ve güvenilir değildir. Mevcut denetim sistemi, öğretmenlerin performanslarını değerlendirilmesinde yetersiz kalmanın yanında, bir baskı faktörü olarak kullanılmakta ve algılanmaktadır.

Kaynakça

- Afkhami, M., Eisenberg, A. ve Vaziri, H. (2001). *Seçenekler yaratmak: kadınlar için liderlik eğitimi el kitabı* (Z. Şişman, Çev.). İstanbul: Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) Yayınları.
- Aksu, A., Fırat, N. Ş. ve Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(4), 490-507.

- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 38, 109-121.
- Arıkan, S. (1997). *Kadın yöneticilerin liderlik davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(2), 179-194.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul: okul geliştirme – kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Bennis, W. (2001). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi: memur hak ve yükümlülüklerinin performansına etkisi*. Ankara: TODAİE.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünlüklük bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 16, 103-119.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (1996). Örgütsel değişim ve geleceğin okulu. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, Sayı:7, 29-38.
- Devlet Planlama Teşkilatı, (2000). *Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması özel ihtisas komisyonu raporu*. Yayın No: 2507. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, (2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erciş, M. S. (2002). Örgüt içi iletişimde vizyoner liderin önemi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:14, 435-447.
- Erden, M. (1998). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Goleman, D. (2010). What makes a leader? *HBR'S 10 MUST READS: On Leadership* içinde (ss. 1-22). Boston: Harvard Business Review Press.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. (03/09/2014) Erişim: http://www.agumuseli.com/dokumanlar/arastirma/liderlik_01.pdf
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma; vizyon yönetimi* (V. Karagöz, Çev.). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- IBM Institute for Business Value (2010). Capitalizing on complexity. (16/06/2014) Erişim: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 76(445), 43-79.

- Kayhan, Ü. ve Eroğlu, G. (2002). *Bir eğitim ortamı olarak okul (yapı, işleyiş ve ilişkiler)*. Ankara: Damga Yayınevi.
- Keşan, C. ve Kaya, D. (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 20-37.
- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kış, A. ve Konan, N. (2013). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta-analizi. *IV. Eğitim Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı*, 165-172.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Kotter, J. P. (2011). What leaders really do. *HBR'S 10 MUST READS: On Leadership* içinde (ss. 37-55). Boston: Harvard Business Review Press.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Küçükkaraduman, E. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. Resmi Gazete. Yayın Tarihi: 07.09.2013. Sayısı: 28758.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni değerler. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özler, D. E. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Editör). *Yönetim ve Organizasyon* içinde (ss. 94-123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.
- Quigley, J. V. (1998). *Vizyon oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması* (B. Çelik, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3), 435-459.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 365-396.
- Şişman, M. (2012). Eğitimde mükemmellik arayışı: etkili okular. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85-98.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Terzi, A. R.ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:166.
- Turan, S. ve Şişman, M (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Editör). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Weightman, J. (2004). *Managing people*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Yalın, H. İ., Hedges, L. ve Özdemir, S. (1996). *Her yönüyle öğretmen olabilme: yeni başlayan öğretmenlere yönelik tavsiye ve teknikler*. Ankara: MEB Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı Milli Eğitimi Geliştirme Projesi – Milli Eğitim Basımevi.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 13, 218-238.
- Yılmaz, A. (2006). *Öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullanılacak grafik derecelendirme ölçeğinin geliştirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813.