

OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDERLİĞİN OKUL ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Betül TAŞÇI*

Öz

Okulların başarısı üzerine yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin liderlik rol ve davranışlarının başarı üzerinde önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik alanında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, liderliğin kurumsal örgütlerdeki çıktıları üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Bu çalışmada iki temel soruya yanıt aranmıştır: Öğrencilerin; akademik başarı ve okula bağlılık düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin etkisi nasıldır? Öğretmenlerin; iş doyumunu, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde okul müdürlerinin etkisi nasıldır? Bu kapsamda birinci bölümde liderlik tanımlarına yer verilerek liderliğin kuramsal gelişiminde önemli görülen liderlik kuramları ile liderlik tarzları açıklanmış ve okul yönetiminde liderliğin öneminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise liderliğin okul çıktıları öğrenci ve öğretmen olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Öğrencilerin akademik başarı ve okul bağlılığı, bunlara etki eden faktörler, örgütsel bağlılık duyan öğrencilerin özellikleri ve bu iki kavramın liderlik ile ilişkisine değinilmiştir. Öğretmen boyutunda ise iş doyumunu ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanarak, bu kavramlara etki eden bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde durulmuş, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığın liderlikle ilişkilerine yer verilmiştir. Performans kavramı, performans ölçütleri hakkında kısa bir bilgi verilerek, liderliğin performans ile ilişkisi açıklanmıştır. Çalışmada, Türkiye’de yapılan araştırmalardan yola çıkılarak okul müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkiler meta-analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda; Eğitimin temel yapı taşı olan okullarımızın örgütsel amaçlarına ulaşmasında da okul yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik beceri ve sergiledikleri davranışların çok büyük payı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Okul Yönetimi, Liderlik Becerileri, Liderliğin Etkileri, Liderlik ve Öğretmen, Liderlik ve Öğrenci

Leadership in School Management and The Effect of Leadership on School Outcomes

Abstract

Studies about school achievements, Show that school managers'roles of leaderships and behaviours have important contributions for their success, when analysing studies about leadership, leadership effects corporate organizations. We look for two basic questions have important in this research. 1) What is the effect of school managers about students' academic success and conduct of school? 2) What is the effect of school managers about teachers job satisfaction, corporate organization, organizational citizenship? In this extent, first section includes definitions of leadership to explain and leadership theory and styles we mention about importance of leadership. In these condsection, issues of school leadership and teacher are analyzed in two dimensions. Students' academic success, school dependence, and factors about effects of this situations and relation of this two subjects are included in this study! About teacher Job satisfaction and organizational depen dance are explained. After that, Relation of job satisfaction and organizational depen dance is studied. After giving same informations about performance and performance standards relation of leadership and performance is explained. In this study, according to studies in Turkiye, school managers leadership and school outputs are analyzed by using meta analyzes techniques. İn there search result, we can understand that school managers' leadership abilities and behaviour shave important contributions for school achievements about being succesfull to reach organizational goals.

Keywords: Leadership, School Management, Leadership Skills, Effects of Leadership, Leadership and Teacher, Leadership and Student.

* Ankara Keçiören Aşık Veysel Anaokulu Müdürü. e-mail: betulzeyneptasci@gmail.com

GİRİŞ

Günümüzde yaşamın her alanında bir gereklilik olan liderlik, üzerinde çok fazla konuşulan bir kavram hâline gelmiştir. Liderlik, tüm kurumlarda vazgeçilmez olduğu gibi eğitim örgütlerinde de olmazsa olmaz bir kavramdır. Artık klasik yönetim anlayışından çağdaş liderlik anlayışına doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Eğitim kurumlarının toplumdan aldığı bireyleri toplumun hedeflediği nitelik ve özelliklerde yetiştirerek tekrar topluma gönderiyor olması ve örgütü amaçlarına ulaştırabilmesi için okul yönetiminde liderlik becerilerinin gelişmiş olması, nitelikli okulların nitelikli bireyler yetiştirmesi büyük önem arz eder. Hızla değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek, toplumun ve bireylerin beklentilerine cevap verebilmek için eğitim liderlerinin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve uygun yöntem ve teknikleri bilerek duruma uygun hareket etmeleri gerekmektedir. Eğitim-öğretim faaliyetleri ile ulaşılmak istenen amaç; öğrencileri bilgi ve beceri ile donatmak, olumlu davranış değişikliği ile yaşam becerisi edinmelerini sağlamak, fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamak ve yetiştirilen öğrencileri donanımlı bireyler olarak topluma sunmaktır. Okul müdürleri, eğitim-öğretim sürecinde okullardaki en yetkili kişilerdir. Okul müdürlerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve davranış biçimlerinin öğrenciler ile öğretmenler üzerinde oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Eğitim-öğretim etkinlikleri okullar aracılığı ile yürütülmektedir ve dolayısıyla okul müdürlerinin kişilik özellikleri, deneyimleri, bilgi düzeyleri, liderlik becerileri ve benimsedikleri liderlik tarzlarının çok önemli bir role sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin yönetici olmaktan ve yöneticilik görevlerini yerine getirmekten ziyade liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmuştur. Okul müdürlerinin buldukları okulu amaçlarına ulaştırmak için lider özellikleri taşımaları bir gereklilik hâlini almıştır. Okul müdürünün lider olduğu bir okulda ise öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinde artış olması, kendini geliştirmesi dolayısıyla da öğrencilerin akademik başarıları ve okula bağlılık düzeylerinin artması beklenmektedir. Liderlik, insanları hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatı olarak tanımlanır (İmrek, 2004). Bu noktada yönetici ve lider arasında farklılıklar olduğuna değinmek gerekirse “Sadece yöneten kişiler yönetici, yönetirken yenilik yapan kişi lider; elindekileri korumaya alışan kişi yönetici, onları geliştirmeye çalışan kişi lider; sistemleri ve yapıları inceleyen kişi yönetici, kişiler ile ilgilenen kişi lider; iş görenleri baskı ve kontrol altında tutmaya çalışan kişi yönetici, çalışanlara güven veren kişi lider; kısa vadeli düşünen kişiler yönetici, uzun vadeli bir bakış açısına ve vizyona sahip kişiler lider; nasıl ve ne zaman sorularına yanıt arayan kişi yönetici, Ne ve Niçin sorularına cevap arayan kişi liderdir. Yöneticilerin gözü alt sınırlardayken lider kişilerin gözü ufka yönelmiştir. Yöneticilerin taklit ettiği, liderlerin ise icat ettiği düşünülür. Yöneticilerin statükoyu kabullendikleri, liderlerin ise statükoya karşı oldukları kabul edilir. İyi bir asker rolünde olan kişiler yönetici, kendine has kişilik özellikleri olan kişiler ise liderdir; var olan işleri doğru yapan kişiler yönetici olarak tanımlanırken doğru işleri doğru zamanda yapan kişiler lider olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2003). Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların davranışlarını koordine eden kişi yönetici olarak tanımlanırken örgüt üyelerini etkileyen kişi lider olarak tanımlanmaktadır.

Özünde insan olan eğitim örgütlerinin de etkili bir şekilde yönetilmeleri için okul müdürlerinin insanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirebilecek nitelik ve yeterlilikte olmaları bunun için de yeniliklere açık, sorgulayan, araştıran, insan ilişkilerini iyi yönetebilen, çözüm odaklı liderler olmaları gerekmektedir. Eğitim kurumlarımızın girdi ve çıktılarının sosyal bir varlık olan insan olması nedeniyle hata yapılmaması için gayret gösterilmesi kaçınılmazdır. Topluma istenen nitelik ve yeterliklerde bireylerin yetiştirmesi beklenen okullarda öğrencilerin bu beklentileri karşılayabilecek özelliklerde yetiştirilebilmeleri için öğretmenlerin, çalışan diğer personelin, araç gereçlerin kısacası tüm kaynakların etkili kullanılması önemlidir.

Bu araştırma konusu ile genelde liderlik ve örgütlerde liderliğin gerekliliği üzerinde durulmuş, özelde ise okul yönetiminde liderliğin etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada, liderlik stillerinden Etik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Kültürel Liderlik, Öğretimsel Liderlik ve Vizyoner Liderlik ele alınarak bu liderlik stillerinin öğretmen performansı ve öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik tarzları ve uyguladıkları liderlik becerilerinin okul çıktıları üzerindeki etkileri incelenirken konuya dair yurt içi ve yurt dışı kaynaklar araştırılarak incelenmiş ve okul müdürlerine yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Okul müdürlerinden öğrencilerin topluma sağlıklı bir şekilde kazandırılması için okul iklimini geliştirmeleri, yönetim ve eğitim süreçlerini sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, liderlik bilgi ve becerileri ile donatılmış, liderliğe ilişkin kavram ve kuramlar hakkında bilgi sahibi olmaları ve aynı zamanda iyi bir iletişim uzmanı olmaları ve vizyon sahibi olmalarıdır. Eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerinde verimliliği artırmaları eğitim-öğretim kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalar yapmaları ve kendilerini her daim geliştirmeleri beklenmektedir.

Bu kapsamda okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrencilerin akademik başarıları ve okula bağlılıkları üzerinde nasıl etki gösterdiği araştırılmıştır. Aynı zamanda eğitim kurumlarının en önemli etki kaynaklarından birisi olan öğretmenlerin performansları ve kuruma/örgüte bağlılıkları üzerinde okul müdürlerinin liderlik becerilerinin ne derece etkili olduğu konusu üzerinde araştırma yapılmıştır. Okulları yöneten müdürlerin liderlik ile ilgili bilgi düzeyleri ve davranış biçimleri çok çeşitlilik göstermekle birlikte artık klasik anlayışta bir yönetim tarzının kabul görmediği bilinmektedir. Okullarda görev yapan öğretmenler ve en önemli yararlanıcısı olan öğrenciler de artık okul müdürlerinde yeni liderlik anlayışı olmasını beklemektedirler. Okulların kendi hedeflerini gerçekleştirmesinde aynı zamanda millî eğitimin genel ve özel hedeflerine ulaşmasında öğrencilerin akademik başarıları, okula bağlılık durumları, öğretmenlerin performans düzeyleri ve örgüte bağlılık göstermelerinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma konusu ile öğrencilerin akademik başarıları üzerinde çevresel ve örgütsel faktörler ile bireysel faktörlerin etkili olduğu bilinmekle beraber okul müdürünün liderlik becerilerinin öğrencilerin başarıları üzerinde etki gösterip göstermediği anlaşılacak istenmiştir. Aynı zamanda öğrencilerin okula bağlılık geliştirmeleri ile okul müdürlerinin liderlik becerileri arasındaki ilişkisi de irdelenmiştir. Okul müdürlerinin liderliği ile öğretmen performansı ve örgüte bağlılık düzeyleri ile olan ilişkisi incelenerek okul yöneticilerinin liderlik stillerindeki farklılıkların etkisi araştırılmıştır. Yapılan bu araştırma neticesinde okul müdürlerinin liderlik konusu ve liderlik tarzları hakkında bilgi sahibi olmaları, bulunduğu örgütü hedeflerine ulaştırmak için kendi kişilik özelliklerine uygun liderlik tarzını belirlemelerine yardımcı olmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın bir örgüt olan okullardaki en önemli faktör olan öğrenciler ile öğretmenlerin başarılarına ve okula bağlılık duygularının gelişmesine olumlu katkıda bulunması beklenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik

Son yıllarda üzerinde pek çok çalışma ve araştırma yapılan ve ilgi odağı olan liderlik tüm örgütler için olmazsa olmaz bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için bir lidere gereksinim duymaktadırlar. Eğitim ve okul yönetiminde liderlik de üzerinde çok konuşulan bir olgudur. Sosyal bir varlık olan insan, birlikte yaşama isteğiyle bir araya gelmekte, bu birlikteliği sürdürebilmek için birtakım ortak hedefler belirlemekte ve kendini bu ortak amaca en doğru şekilde ulaştıracağına inandığı kişilere ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2020, akt: Budak 2003). İşte ihtiyaç duyulan bu kişi/kişiler lider olarak tanımlanmaktadır. Liderlik ile ilgili geçmişten bugüne birçok tanım yapılmıştır. Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlar şu şekildedir:

- Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecine liderlik denir. (Bass,1985)

- Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme sürecine liderlik denir (Bennis ve Nanus, 1985).
- Lider ile izleyiciler arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen,1976).

Argyris (1976) Liderliğin güçlü bir etkisi olduğunu belirtmiş; Etzioni (1964) etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç olduğunu vurgulamıştır. Zaleznik, (1977) liderliğin izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma becerisi olduğunu belirtmiştir (Çelik, 2013). Erçetin (2000), çeşitli liderlik tanımlarını şu şekilde özetlemiştir:

- Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (Mumford,1906).
- Grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek enerjilerini bu yönde karşılamaya yönelen kişilere lider denir (Bernard, 1927).
- Liderlik tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle ortak bir amacı başarmak için insanları etkileme sürecidir (Koontz ve O'Donnell, akt. Erçetin, 2000).

Cemaloğlu (2007) liderliğe ilişkin tanımları şu şekilde aktarmıştır: Belli bir gruptaki insanları önceden belirlenmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için gruptaki kişileri harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamına liderlik denir. Eren, (1998)'e göre; liderlik, başkalarına esin kaynağı olabilmek ve onları yönlendirebilmektir. Bu manada örgütle gerçekleştirilmek istenen değişimin itici bir gücü olmasının yanı sıra herhangi bir sorunla karşılaşıldığında bu problemi çözebilmektir İmrek (akt: Çalık, 2004) ise liderliği, insanları hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır şeklinde tanımlamıştır.

Literatür incelendiğinde görülecektir ki liderliğin tek ve evrensel bir tanımı yoktur ancak yapılan tanımların bazı ortak noktaları olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Yukarıda açıklanmış olan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin birtakım ortak özellikleri vardır. Bu ortak özellikler; ortak bir amacın olması, birlikte olma istek ve arzusu, amaca ulaşmak için çaba gösterme ve liderin amaca ulaştıracağına duyulan inanç, etkileme ve etkilenme şeklinde özetlenebilir (Erçetin, 2000).

Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar ve Durumsallık Kuramları liderlik kuramları içerisinde bilinen başlıca temel kuramlardır. Özellik kuramlarında; liderlerin başarılı oldukları özellikler ile başarısız oldukları özellikler birbiriyle kıyaslanmaya çalışılmıştır. Çalışmalar liderlerin belirgin özelliklerine dikkat çekmektedir. İlgü, yetenek ve kişilik özellikleri açısından liderlerin etkililikleri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Şişman (2014)'e göre özellikler kuramını açıklayan birçok yaklaşımda, daha çok başarılı devlet adamı ve askerler incelenerek bir takım liderlik özellikleri araştırılmış ve bu araştırmalar ışığında lider konumundaki kişilerle ilgili ortak noktalar belirtmeye çalışılmıştır. Özellikler kuramının ana temeli "lider olunmaz, lider doğulur" mantığı üzerine kurulmuştur. Bu kurama göre bir liderin boyu, kilosu, yaşı, sağlık durumu, siması vb. belirten fiziksel özellikleri, zekâsı, eğitim durumu, konuşma yeteneği, sosyal ilişkilerdeki becerisi, iletişim gücü, güven verme duygusu, girişimcilik ruhu, risk alma durumu, cesareti, kendine güven duyması vb. kişisel özellikleri gibi belli başlı özelliklerin olması beklenmektedir (Şişman, 2014).

Davranışsal kuramlar ise Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Yönetim Gözeneği Çalışmaları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, liderliği davranışsal açıdan incelemiştir. Çalışmalar, İkinci Dünya Savaşından sonra, savaş döneminde yapıldığı için; daha çok askeri örgütlerde liderlik olgusu araştırılmıştır. Çalışmaların sonucunda örgütlerdeki üyelerin iş doyumunu ve başarıları üzerinde liderliğin oldukça etkili olduğu görülmüştür (Erdoğan, 1991, akt: Çelik, 2013). Ohio Araştırmasının liderlerin etkililiği ile ilgili sonuçları "İşgörenlerin iş doyumunu gözetken liderlerin gözetmeyenlere göre daha

başarılı olduğu, liderlerin etkililiği ile iş görenleri gözetmesi arasındaki ilişkinin iş görenlerin sayısına göre değiştiği saptanmıştır. Ayrıca iş gören sayısı arttıkça iş doyumu sağlama düzeyinin düştüğü, liderin etkililiği ile grubu yönetme becerisi arasında olumlu bir ilişki olduğu, işgörene önem vermeme ve yapıyı işletmemenin iş görenlerin örgütten şikâyet etmelerine ve işten ayrılma davranışı göstermelerine neden olduğu,” şeklinde belirtilmektedir (Başaran, 1998). Bu araştırmanın amacı, örgütlerdeki verimin yüksek olduğu birimler ile verimin düşük olduğu birimler arasında, liderlerin kişilik özellikler bakımından farklılık olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Böylece her birim liderinin ne gibi liderlik özellikleri ya da nitelikleri olduğunun tanımlanacağı belirtilmiştir (Başaran, 1998).

Ohoio Üniversitesinin çalışmalarıyla aynı zamanda yürütülen Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı çalışmalar da liderliğin iki temel boyutunu ele almıştır. Bunlardan birincisi; işgörene yönelik liderlerdir. Bu gruptaki liderler insanlar arası ilişkilere önem verir, çalışanların ihtiyaçlarına ilgi gösterir ve örgütteki üyeler arasında bireysel farklılıkları kabul ederler. İkinci boyutu ise üretime yönelik liderlerdir. İşgörene yönelik liderlik boyutunun tersine ikinci boyuttaki liderler yapılan işin teknik veya güven yönüne ağırlık veren liderler olarak görülmektedirler. Bu boyutta grup üyelerinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini bir araç olarak gördükleri bilinmektedir (Robins, 2005, akt: Çelik, 2013). Yapılan araştırma ile liderlerin etkili olmasında üç önemli özelliğin etkin olduğu anlaşılmıştır (Wroom,1976; Hitt vd. 1998 akt: Başaran, 1998). Bu özellikleri çalışanlarına destek olarak ödül vermek; kendilerini değerli ve önemli hissettirmek olduklarını, kendini yetiştirmesine yardımcı olmak; denetleme ve karar verme süreçlerinde de bireysel olmaktan çok takım yönetimini kullanmak, akım üyelerine gittikçe artan performans hedefleri göstermek olarak belirtilmektedir.

Blake ve Mouton’un geliştirdiği yönetim gözeneği kuramı ise örgütsel liderlik boyutlarını açıklaması bakımından önemlidir. Bu kuram; liderlik davranışlarını, Ohio State Üniversitesi’nin göreve ağırlık verme veya kişiyi dikkate alma boyutuyla olduğu kadar Michigan Üniversitesinin iş görene yönelik veya üretime yönelik boyutlarıyla da ele almaktadır. Yönetim gözeneği kuramı lider davranışlarının; İnsanlara ilgi ya da lideri izleyenlere ilişkin yönelimi ve üretime ilgi boyutu üzerinde durmuştur. Blake ve Mouton’un yönetim gözeneği kuramına göre çeşitli liderlik biçimleri ortaya çıkmıştır. Zayıf Liderlik, Otorite ve İtaat, Şehir Kulübü Liderliği, Denge Sağlayıcı Liderlik ve Grup Liderliği temel liderlik biçiminden başlıcalarıdır (Çelik, 2013). Blake ve Mouton’un bu kuramı okullar açısından değerlendirilecek olursa hem öğretmenin hem de okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem veren liderlik davranışları olduğu görülmektedir. Okullarda insan ilişkilerinin her zaman önemli olduğu ve aynı zamanda okulların bürokratik bir kurum olduğu düşünüldüğünde ise bu kuramın birçok yönüyle etkili olabileceği belirtilmektedir (Çelik, 2013).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı her durum ve her ortamda geçerli olabilecek tek bir liderlik özelliği ve liderlik davranışı olmadığı anlayışını benimsemektedir. Bu yaklaşıma göre farklı ortam ve farklı gruplarda gösterilen liderlik davranışlarının da farklılaştığından bahsedilmektedir (Şişman, 2014). Çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik alanında yapılmış olan çalışmalara bakıldığında görülecektir ki liderlerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasında görülen ilişki araştırılmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımlarına göre liderlerin çeşitli durumlar karşısında etkili olabilecek davranışları önceden tahmin edilememektedir. Her durum ve her ortamda geçerli olabilecek etkili ve tek bir liderlik davranışından söz etmek mümkün değildir (Hoy ve Miskel, akt: Çelik, 2013). Liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı, yönetim alanında gerçekleşen değişimler sonucunda ortaya çıkmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu çalışmada son yıllarda geliştirilen liderlik yaklaşımlarından en çok dikkat çeken dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve etkileşimci liderlik yaklaşımı olmuştur.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Teorisi'ne göre örgütlerdeki bireyler genellikle verilen görevleri, kişisel beklentilerinin karşılanması amacıyla yerine getirme eğilimindedirler. Bireyin amaçları maddi olabileceği gibi maddi olmayan beklentileri de olabilir. Bu nedenle liderler, örgütlerde işgörenlerin amaçları ile örgütün önceden belirlenmiş olan amaçları arasında bir bağ ve ilişki kurarlar böylece görevlerini yerine getirmedeki çabalarının artırılacağı düşünülmektedir. Liderlerin bu tür davranışa sahip olması etkileşimci liderlik kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanların nasıl yönlendirileceği konusu etkileşimci liderlerin ilgi odağı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, akt: Taşkiran, 2011). Etkileşimci liderliği benimseyenler, rol ve görevlerini açıklamakta ve çalışanlarını örgütün amaçlarına ulaşması için yönlendirir ve yol gösterirler Budak (akt: Robins ve De Cenzo, 2003). Rollinson'a göre; Bu liderliği benimsemiş olan liderlerin; izleyicilerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek ve birbirleri arasındaki ilişkiyi etkili bir şekilde yönetebilecek uygun yönetim tarzını benimseyebilmek yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir (Taşkiran, 2011). Bunu başarabilmeleri için de liderlerin yararlanabilecekleri birtakım yollar bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin boyutları olarak da adlandırılan bu yollar ise; koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim olarak isimlendirilmektedirler (Budak, 2003).

Dönüşümcü liderler ise izleyenlerinin değerlerini, inançlarını ihtiyaçlarını değiştirmeleri yönünde çaba gösterir ve bu amaçla da öncelikli olarak izleyenlerin görevlerine ilişkin farkındalık düzeylerini artırarak onlara görevlerini iyi yapmaları gerektiğinin önemli olduğu üzerinde dururlar. Bu liderler, izleyenlerinin bireysel gelişimlerini ve başarılı olma ihtiyaçlarını önemser ve destek olurlar. Ayrıca, izleyenlerine kendi bireysel çıkarlarından ziyade içinde bulunulan örgütün çıkarlarının daha üstün olduğu mesajını verir ve bu bilinci oluşturmaya çalışırlar (Lunenburg, akt: Özdemir, 2014). Budak'a göre; Yaşadığımız yüzyılda gün geçtikçe belirsizleşen ve karmaşık bir hâle gelen günümüz ortamında hızla değişen koşullar hem toplumların hem de örgütlerin aynı hızla uyum sağlamaları hatta değişimi bizzat yönetmek için değişimin önüne geçmelerini zorunlu kılmaktadır (Taşkiran, 2011). Transformasyonel (dönüşümcü) liderlikte ise takipçileri lidere güvenir, inanır, bağlılık ve saygı duyarlar. Lider ise; yaptıkları görevin önemini ve bu görevi iyi bir şekilde başarmış olmanın ne kadar önemli olduğunu takipçilerine fark ettirir. Örgütün ve içinde bulunulan grubun amaçlarına ulaşması için takipçilerinin gelişmesine, başarılarına ilişkin olumlu algı oluşturmaya; ileri seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamaya örgütsel amaçlara ulaşmakla mümkün olacağı inancını kazandırarak takipçilerinin değişmesini sağlar ve onları güdüler (Erçetin, 2000).

Liderlik Tarzları

Örgütlerin güçlü bir lidere, liderlerin de güçlü bir ekibe ihtiyaçları vardır. Liderler, örgütü amaçlarına ulaştırmak için yapılan tüm işlerde gerekli olan verimi alabilmek için ekibini yönlendireceği çeşitli liderlik tarzlarına ihtiyaç duyarlar. Çünkü her ortam ve her durumda sergilenebilecek tek bir liderlik tarzı yoktur. Ayrıca her liderin benimsediği/benimseyeceği liderlik tarzı birbirinden farklılık göstermektedir. Bu çalışmada son yıllarda adı en çok duyulan bazı liderlik tarzlarından bahsedilecektir:

Vizyoner liderlik, vizyonun görünmeyeni görme sanatı olduğunu ve etkili bir liderin vizyon sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda karar verme süreçlerine katılma, iletişim, yeniliklere açık olma ve harekete geçme süreçlerini önemsemektedir. Merkezinde yöneticinin bulunduğu kritik bir kavramdır. Ayrıca liderlerin davranışlarının geçmiş, bugün ve gelecekte etkilenmekte olduğunu; vizyoner liderlerin davranışlarının ise gelecek üzerine yoğunlaştığını, belirledikleri vizyon ile izleyenlerini geleceğe taşımak istediklerini belirtmektedir (Çelik, 2013). 1990'lı yıllardan günümüze kadar vizyon ile ilgili pek çok çalışma yapılmış ve vizyon sahibi liderlerde bulunan vizyon ile ilgili özellikler çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu özellikler ise örgüte

yönelik düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme; var olanla olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme; bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak gelecek yaratabilme; özegini kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel çevre yaratabilme, kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilme, sosyal örüntüleri geniş bir kapsamda algılayabilme, riske girebilme olarak aktarılmıştır (Erçetin, 2000).

Ahlakın tanımını yapacak olursak; bir toplumun kültürel değerleri, normları ve düşünceleri ışığında bireylerin gösterdiği davranışları iyi veya kötü, doğru veya yanlış olarak değerlendiren ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür diyebiliriz. Belirlenen bu kurallar bütünü insanların toplum içerisinde göstermeleri gereken davranışlarını belirlerken insanları iyi insan olmaya da yönlendirmektedirler. Ahlak davranışları inanç, düşünce, tutum vb. bireyin birtakım özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Etik değerler ise; ideal ve en iyi davranış ilkelerini ortaya koymaktadır. Evrensel olarak benimsenmiş ve genel geçerliliği kabul edilmiş değerler bütünüdür (Celep, 2014). Etik Liderlik ile ilgili olarak da çok sayıda çalışma yapılmış ve etik liderlerin sahip olması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Etik liderlerde bulunması gereken özellikler şunlardır: Toplumsal özellikler; bireysel özellikler; etik farkındalık; güdüleyici, detekleyici ve güç verici olma; işgörenlerin etiksel hesap verilebilirliğini sağlama (Çelik, 2005).

Öğretimsel Liderlik, genel bir ifadeyle okul müdürü öğretmen ve denetçilerin, okul ile ilgisi bulunan tüm bireyleri etkilemek için kullandıkları güç ve davranışlar bütünü olarak açıklanabilmektedir. Diğer liderlik tarzlarından ayrılan en önemli yönü, yoğun olarak öğrenme-öğretme süreçleri ile ilgileniyor olmasıdır. Öğretimsel liderlik öğretmenler, öğrenciler, öğretim programları, öğrenme ve öğretme süreçlerini kapsamaktadır (Gümüşeli, akt. Şişman, 2014).

Her okulun kendine özgü bir kültürü vardır. Bu tarzdaki bir liderin, örgüt kültürünü cazip bir hâle getirebildiğinde başarılı bir liderden bahsedilebilir. Okul kültürü zayıf olsa bile öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler kısaca herkes bu örgüt kültürü içerisinde çalışmak durumundadırlar ve etkilenmektedirler. Çalışanları ve öğrencileri bu okul kültüründen soyutlamak söz konusu değildir. Dolayısıyla örgüt kültürünün gücünden yararlanmasını en iyi şekilde sağlayan ve okuldaki kültürü yönetebilen okul müdürleri başarılı birer kültürel lider olarak görülmektedirler. Yeni bir örgütteki liderin rolü, kültüre şekil vermektir. Gelişmiş örgütlerde liderlerin duygu ve düşünceleri, kültürden önemli derecede etkilenmektedir. Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde, lider kültürü değil kültür lideri kontrol etmektedir. Örgüt kültürü, liderin duygu, düşünce ve eğilimlerini adeta bir filtre göreviyle süzmektedir (Çelik, 2013).

Karizmatik liderlik kavramının özellikler kuramıyla karıştırılmaması gerekmektedir. Bu liderlikte, izleyicilerin lidere atfettiği özellikler liderin sahip olması gereken özelliklerden daha önemli görülmektedir. Liderin gerçekte sahip olduğu özelliklerden daha çok izleyicilerin lideri algılayış biçimi önemli olmaktadır (Budak, 2003). Bass (1990); karizma kavramının ilk olarak 1947 yıllarında Alman Sosyolog Max Weber tarafından kullanıldığını ve Weber'in karizmatik liderlerin çok fazla itibar edilen kişiler olduklarını söylediğinden bahsetmektedir. Liderlik ile ilgili literatürde bu kavrama sıklıkla rastlamak mümkündür (Budak, 2003). Karizmatik özelliğe sahip insanlar; güven, hakimiyet, bir amaca bağlı olma, izleyicilerini psikoloji olarak hemen hazırlayabilmek için amaç ve fikirlerini düzenli bir şekilde söyleme yeteneğine sahiptirler. Karizmatik liderler, kişisel gücü yüksek olan bireylerdir. İzleyiciler, başarının sembolü olarak gördükleri lider ile kendilerini özdeşleştirmektedirler. Bu liderler, izleyenler üzerinde önemli bir duygusal güce sahiptirler. Kriz anlarında güçlü emirler vermeyi gerektiren durumlarda izleyicileri bir araya toplayan büyük derecede duygusal güce sahip kişilerdir. Karizmatik liderler kendilerinde var olan bu gücün izleyenlerinin hareketlerini etkilediğinin de bilincindedirler (Luke, akt: Budak, 2003).

Karizmatik liderlik davranışı, izleyicilerin liderin davranışlarını gözlemlemesi ve ona olağanüstü, ulaşılmaz, kahramanlık eseri sayılabilecek birtakım liderlik yeteneklerini yakıştırmasıyla doğmaktadır.

Okul Yönetiminde Liderlik

Yöneticiler, klasik yönetim anlayışına göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yasal mevzuat ve kurallar ışığında eğitim-öğretim ve okul ile ilgili kaynakların temin edilmesini sağlayan, var olan durumun korunması ve sürdürülmesi amacını taşıyan kişiler olarak görülmektedir. Modern yaklaşımlarda ise okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve becerileri üzerinde durulmaktadır (Şişman, 2014). Okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde ve etkinliklerin gerçekleşmesinde, okulun başarısında veya başarısızlığında sorumlu olan en önemli kişi okul müdürüdür. Okul müdürü, öğretmenlerini okul içi ve okul dışı kaynakları etkin kullanma konusunda motive edip ekip ruhu yaratmalı, ekip çalışmalarını teşvik etmeli ve katılımı sağlamalıdır. Okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve personelin dışında okulun dış çevresini oluşturan velileri, gönüllüleri, üst yöneticilerle iletişim kurmalı ve bu kişilerden okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için etkin şekilde yararlanmayı bilmelidir.

Okul ile okul çevresi arasında denge kurarak bir bağ oluşturmalı ve insan ilişkilerine önemsemelidir. Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eş güdümlenme ve değerlendirme gibi yönetim süreçlerini bilmeli ve bu süreçleri etkin bir şekilde kullanabilmeli, yasal mevzuatı iyi bilmeli ve liderlik becerileriyle bütünleştirmelidir. Müdürün nesnel ve objektif davranması saygınlığını artırır ve alınan kararlara uyulmasını sağlar. Bunun için de eğitim yönetimi alanında kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Liderlik, eğitim yönetimi ve her alanda oldukça önemli ve üzerinde durulan bir konudur. Artık toplum; bilginin çok çabuk eskidiği, yeni bilgilerin hızla geliştiği ve yayıldığı bir durumdadır. Değişen bu hıza yetişmek ve uyum sağlamak klasik okul yönetimi yapılarıyla mümkün olamamaktadır. Liderlerin vizyon sahibi olmaları ve örgütlerini sürekli geliştirmeleri ile çağdaşlık seviyesi yakalanabilecektir (Bursalıoğlu, akt: Keskin, 2010).

Araştırma sonuçlarına bakılacak olursa başarı gösteren, etkili ve mükemmel sayılabilecek eğitim örgütlerinde de liderlik önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Şişman, 2002). Eğitim yöneticisinin liderlik rolü çağdaş yönetim anlayışı ile daha çok önem kazanmıştır. Bir okul müdürünün etkili olması için içinde bulunduğu grubun lideri olarak harekete geçmesi bir zorunluluktur (Kaya, akt: Çetin, 2009).

LİDERLİĞİN OKUL ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Okul Liderliğinin Öğrenci Çıktıları ile İlişkisi

Öğrenci başarısı, eğitim-öğretim faaliyetlerinin üzerinde en çok durulan konularından birisidir. Erdoğan (2006) başarıyı 'istenilen bir sonuca ulaşma yönünde bir ilerleme' olarak tanımlamıştır. Arıcı (2008), eğitim ya da okul sözcükleriyle ilk akla gelen kavramdır başarı. Eğitim ve okuldaki süreçlerin odak noktası öğrenci başarısıdır. Okullarda eğitim programında bulunan derslerde geliştirilen ve öğretmenlerin belirlediği notlarla veya her ikisi ile ortaya çıkan beceriler ve kazanılan bilgiler ise akademik başarı olarak nitelendirilmektedir (Şevik, 2014). Gürbüz (2011); Akademik başarı çoğu zaman öğrencinin duyuşsal ve psikomotor gelişimi dışındaki tüm programlardaki davranış değişimlerini ifade eder. Arıcı'nın (2007) öğrenci başarısına dair yaptığı tanımlama ise bazı bilgi ve becerileri kazanmayı gerektiren konularda ulaşılmayı istenilen düzeyde öğrencinin yeterlilik göstermesi veya uygulanan ölçme araçlarına verdiği olumlu tepkilerle ortaya çıkan sonuçtur şeklinde olmuştur (Şevik, 2014). Başaran'ın (1996) da belirttiği gibi eğitim kurumlarının en önemli girdisi öğrencilerdir. Eğitimden daha çok kişinin faydalanmasını sağlamak ve bu yararlanıcıları en iyi biçimde yetiştirmek gerekmektedir. Başarının temelinde öğrenci ve eğitim

kalitesi yer almaktadır. Bununla birlikte çevresel, ekonomik, kültürel faktörlerin ve sağlık durumu, anne-babanın eğitim ile gelir durumunun başarıyı etkilediği görülmektedir.

Akbaba ve Altun'un (2008) yaptığı araştırmalarda, öğrencilerin akademik başarısını zekâ, öğrenme tarzları vb. etkenler ile çevresel ve örgütsel faktörlerin de etkilediği görülmüştür. Ayrıca örgütlenme ve yönetmeye olan inanç, akademik başarı yönünde yapılan baskı, sosyoekonomik düzey, okul öncesi eğitimden yararlanmış olma durumu, ebeveynlerin sağladığı destek ve öğretmenin yeterliliği, okul müdürünün liderliği gibi faktörlerin de etkili olduğu belirtilmektedir. Gökalp (2006)'ya göre de duygusal etmenler, öğrencinin olumlu benlik algısı, motivasyon durumu, zihinsel faktörler, kaygı düzeyi, cinsiyet, anne-baba tutumları, kardeş ilişkileri, okul ve öğretmenin niteliği, öğrencinin belirlediği ders çalışma stili gibi faktörler akademik başarıya etki etmektedir (Şevik, 2004).

Eğitim alanında yapılan araştırmalara bakıldığında görülecektir ki eğitimin etkili olması ve nitelikli çıktılar elde edilmesi öğrenci başarısı için ortak noktadır. Öğrenci başarısını etkileyen önemli ve kilit faktörlerden bazıları okul müdürlerinin liderlik becerileri, yeterli kaynak sağlanması, öğretmenlerin göreve bağlılık düzeylerinin yüksek olması, akademik başarının önemsenmesi ve kurumsal kültürün oluşması olarak sıralanabilir. Yöneticilerin; içten davranışları, açık sözlü, yardımsever, çalışanlarının haklarını gözeterek sürekli iletişim hâlinde olmaları öğrencilerin başarılarını artırmakla birlikte sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Korkmaz, 2005). Okul müdürü, okul-çevre ilişkilerini düzenleyen ve uygulayan kişi olarak çevre ile ilişkilerin gelişmesinde oldukça etkili bir rolü vardır. Ancak bu etkiyi tek başına göstermekle sorumlu tutulamaz çünkü karşılıklı ilişkiler bütündür (Açıkalın, Balcı ve Kaya, akt: Korkmaz, 2005). Öğrenci başarısının sağlanmasında öğretmenlerin ve okul müdürlerinin ortak çaba göstermesi oldukça önemlidir. Okul müdürleri eğitim öğretim faaliyetleri sürecinde öğrencileri bilinçli ve seçici olmaya yönlendirebilmeli, bilgilerini geliştirmeleri ve yeniliklere açık olmaları için onları keşfetmeye özendirilmelidir.

Günümüz bilgi toplumunda okul yöneticisi bir eğitim lideri olmak durumundadır ve esas olan yasal mevzuat boyutlarından daha çok öğrencilerin öğrenmesi için uygun öğrenme ortamlarının oluşturulması amacıyla gayret göstermek ve bilgiye ulaşmayı zevkli hâle getirmede öğrencilerine imkân sağlayabilmektir. Aynı zamanda, öğrenci başarısını sürekli gözlemlemeli ve değerlendirmelidir (Erdem ve Şimşek, 2009). Araştırmalara bakıldığında okul müdürleri öğrencilerin akademik başarılarının artmasında oldukça etkili olduğu, öğrenci başarısını ve yönetici davranışlarını temel alan çalışmalarda okul müdürlerinin liderlik becerileri ve sergiledikleri tutum ve davranışların öğrencilerin öğrenmeleri ile akademik başarıları arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Okul müdürünün, zorluklarla mücadele etmesi, kararlı bir tutum sergilemesi ve liderliğinde cesaretli bir anlayışa sahip olması, doğru karar verip hızlı hareket etmesi, yaşanan olaylar karşısında seyirci kalmaması da öğrenci başarısını artıran önemli özelliklerdendir (Balcı, 2007).

Öte yandan bir öğrencinin okulu ve akademik becerilerinin farklı yönleri ile olan ilişkileri kapsayan okul bağlılığı da öğrenci başarısı üzerinde etkili olan konulardan birisidir. Öğrencilerin okul, okuldaki çalışanlar ve okulun ulaşmak istediği hedefleri ve akademik idealleri ile olan ilişkisini okul bağlılığı olarak tanımlayabiliriz. Newmann (1992) öğrenci bağlılığını, öğrencinin öğrenmeye psikolojik yatırım yapması olarak tanımlamaktadır. Bağlılık düzeyi yüksek olan öğrenciler, okulun sunduklarından daha fazlası için çaba sarf etmektedirler ve sadece derslerde yüksek not almak için uğraşmayıp, öğrendiklerini içselleştirip uygulamaktadırlar. Finn ve Rock (1997); okula bağlılık sağlamak ile akademik başarının artması ve devamsızlığın azalması, yüksek akademik beklentilere sahip olma gibi diğer eğitimsel sonuçlar arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Manlo (1998), okula bağlılık düzeyinin yüksek olmasının, okul terk oranlarını azalttığını belirtmiştir. Buna karşın öğrencilerin okula bağlı olmama durumlarının, izolasyona, yabancılaşmaya ve ayrılığa neden

olduğu görülmektedir. Bu anlamda başarısızlığa neden olan sınıf içi davranışların değiştirilmesi ve geliştirilmesi açısından, yapılan bağlılık çalışmaları eğitimcilere ve ailelere, bir kolaylık yaratmaktadır (Bruyn, 2005).

Araştırmalar, evde ve okulda gösterilen sosyal desteğin okulu tamamlama sürecinde çok önemli yeri olan okul bağlılığını artırdığını göstermiştir. Okul bağlılığını ailenin yanı sıra öğrencinin ve okulun özelliklerinin de etkilediği görülmektedir (Estell ve Perdue, 2013). Öğrencilerin okul yönetimine katılması, okulun fiziki özellikleri, olumlu iklimin sağlanmış olması, öğrenciler ve öğretmenler arasında kurulan ilişki ve akran grubunun özellikleri gibi faktörlerin okul bağlılığına etki ettiği söylenebilir (Özdemir vd. 2010). Busher ve Barker (2003), Liderlerin öğrenci ve öğretmenlerde okula bağlılığın geliştirilmesinde olumlu bir okul kültürü oluşturmaları gerektiği görüşünü savunmaktadır (Demirtaş, 2010).

Okul Liderliğinin Öğretmen Çıktıları ile İlişkisi

Eğitim örgütlerinin başarılı veya başarısız olmalarında, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluğun oynadığı rol büyüktür. Örgütün en önemli kaynağı, o örgütte çalışan bireylerdir (Özaltın vd, akt: Çelebi, 2012). Örgütlerde insan unsurunun modelden daha önemli olduğu görülmektedir dolayısıyla yönetsel faaliyetlerin etkili olması için yöneticilerin ve örgütün verimliliğinin artırılmasının yanında örgütte yer alan diğer bireylerin beklentilerinin karşılanması ve ihtiyaçlarına cevap verilmesi de önemlidir Yılmaz (akt: Bursalıoğlu, 2014). Bu noktada iş doyum kavramı ile karşılaşmaktayız: Şimşek, (1998) iş doyumunu; Bireyin yaptığı işten elde ettiği doyum ve maddi kazanımlar ile birlikte diğer çalışanlarla ortak bir ürün elde etmenin kişiye verdiği mutluluk olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2014). Çalışanların yaptıkları işten mutluluk duymaları ve örgüte verimli bir şekilde katkı sunmaları birbiriyle ilişkilidir. Gelişmekte olan ve sürekli değişim gösteren günümüz dünyasında örgütlerin varlığını sürdürebilmesi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi nitelikli insan kaynaklarına sahip olması ile ilişkilidir.

Bireylerin çalıştıkları ve bir iş ürettikleri örgütte; onaylanmak, mutlu olmak, yaptıkları karşılığında takdir görmek gibi birtakım beklentileri olduğu bilinmektedir. Söz konusu beklentilerin gerçekleşmesi ise bireyin kişinin ait olduğu örgütten memnuniyet duymasını ve bulunduğu örgüte olumlu katkılar sunmasını gerektiren karşılıklı bir etkileşim ile sağlanmaktadır. Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu bir örgütte verim de yüksek olmakta ve örgütsel amaçlara ulaşabilmektedir (Güllü, 2009). Yöneticiler, çalışanların iş tatmininin üst düzeyde olmasını istemektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatmininin üst düzeyde olmasını sağlamak için kendi olanakları ve deneyimleri doğrultusunda çaba gösterirler. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için öncelikle iş tatminini etkileyecek etkenlerin bilinmesi gerekmektedir (Akıncı, akt: Güllü, 2009).

Balcı, 1985 bireysel ve örgütsel faktörlerin çalışanların iş tatminini etkilediğini belirtmektedir. İşgörenlerin; genetik faktörler, aile yapısı, eğitim durumu, sahip olduğu değer yargıları, deneyimi, yaşadığı çevre ve demografik yapısı da iş tatmini üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. İşgörenleri birbirinden ayıran ve onları farklı kılan ise belirtilen bu kişisel özelliklerdir. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, sergilediği tutum ve tavırlar bireysel çıkarlarının gerçekleşmesi ve işten duyacağı doyum üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır (Akıncı, akt: Güllü, 2009). Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi, mesleki kıdem de iş doyumunu üzerinde etkileri olduğu belirtilebilir. Spector (1985) ise ücret, kıdem ve yükselme, yönetim ve denetim, sosyal haklar ve ek imkânlar, performans ölçekli ödül, çalışma şartları, diğer çalışanlar, yapılan işin kalitesi, önemi ve iletişim gibi faktörlerin iş doyumuna etki ettiğini belirtmektedir.

Yöneticilerin başarıları; ekibindeki kişilerin (astlarının) örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bilgi, yetenek ve güçlerini kullanabilmelerine bağlıdır. Bunun içindir ki motivasyon ile performans birbiriyle çok yakından ilgili olan iki kavramdır. Motive olmayan bir çalışanın performans göstermesi de beklenemez. Bir yönetici örgütteki çalışanlarını örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri için uygun şekilde davranmaya sevk edebilmelidir. Yöneticinin başarısı da çalışanlarını amaçları gerçekleştirmeleri için sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel, 2013). Koçel, (2013); motivasyonun iki önemli özelliği olduğunu belirtmiş ve ilk olarak motivasyonun kişisel olduğu, bir çalışanda motivasyon sağlayan bir durumun başka bir çalışanda motivasyon etkisi yaratmayabileceğidir. İkincisi ise motivasyonun ancak insanın davranışlarında ortaya çıktığı, insanın davranışlarında gözlenebileceğini ileri sürmektedir. Kişilerin işi yerine getirme, etkinliklerin gerçekleştirilmesinde aktif olarak yer alma, sonuçlandırma isteği ve başarı duygusu ile gayreti; motivasyonun gerçekleşmesiyle ilgilidir. Yapılan iş ile kişilerin özellikleri ve beklentileri arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Yani kişinin yaptığı iş ile kişi arasında bir etkileşim söz konusudur. Bu karşılıklı etkileşimde kişilerin yer aldığı örgütlerde yani iş ortamlarında gerçekleşmektedir. Yapılan işin; ekonomik açıdan kazandırdıkları, sosyal statü, prestij ve psikolojik açılardan anlamlandırılması kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.

Motivasyon davranışların yorumlanması ile anlaşılabilir bir kavramdır. Motivasyonu etkileyen faktörler, kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişilerin davranış şekilleri motivasyonlarının da göstergesidir. Liderlerin de çalışanlarının davranışlarını yorumlaması ve bunun sonucuna göre çalışanlarının motivasyonunu sağlayacak modeller ve uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Liderlerin etkinliği çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Çünkü motivasyon liderlik için çok önemli bir konudur (Luthans, akt: Koçel, 2013). Carol ve Tosi, (1973)'e göre; son yıllarda motivasyon, yöneticiler için çok önemli bir kavramdır. Çoğunlukla her kademedeki yöneticilerin çalışanlarını motive ederlerse onların yeterlilikleri oranında verim elde edecekleri dolayısıyla da herkes için sade ve daha iyi bir yaşam olacağı öne sürülmektedir (Başaran, 1991).

Bağlılık, kelime olarak birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat anlamlarına gelmektedir (TDK Güncel Türkçe Sözlük). Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, araştırmacıların daha çok bireylerin bağlılık niteliği, bireyin yaptığı işin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, amaçları gerçekleştirirken bazı davranışları yerine getirme ve örgütteki diğer üyelerle paylaşılan birlikteliğin kişinin moral ve psikolojik gücü üzerinde odaklandıkları görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüte ve örgütteki diğer etmenlere olan bağlılık duygusu olarak tanımlanabilmektedir Kılınçarslan (akt: Balay, 2013). Karatepe ve Halıcı'ya göre örgütsel bağlılık; işgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmeleri, amaçlara ulaşabilmek için yüksek performansla çalışmaları ve bulunduğu örgütün üyesi olmayı istemeleri” olarak açıklanabilir. Celep (2000)'e göre örgütsel bağlılık, “Bireylerden beklenen formal ve normatif beklentilerden daha çok bireyin örgütün amaç ve değerlerine yönelik davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılığa dair Çöl (2004)'ün yapmış olduğu çalışmalar örgütsel bağlılığı, “iş görenin ait olduğu örgüt ile bütünleşerek örgütün ilke, amaç ve değerlerini kabul etmesinin, örgütün çıkarları için çaba sarf etmesinin ve örgütte kalma isteğinin ölçüsü” olarak açıklamaktadır (Erdoğruca, 2011). Örgütsel bağlılık gösteren kişiler yaptıkları işe aktif katılım gösterir, işlerini yaşamlarının merkezinde görür, özsaygısının temeli olarak algılar ve yaptığı işte kendisini başarılı hisseder. İşgörenlerin işe katılım oranlarının artması bireyin kendisini içinde yer aldığı örgüte ait hissettiğinde artmakta, örgütün bir parçası hâline gelmekte ve gerçek mutluluğa, başarıya ulaşmaktadırlar (Gül, 2003). Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan bireyler, çalıştığı örgütün amaç ve değerlerine inanır, verilen emir ve beklentileri gönülden kabul eder. Örgütün amaçlarına ulaşması ve örgütte var olmak için üstün gayret gösterirler. İş görenler örgüte bağlılık gösterdiklerinde içsel motivasyonları da

yükselmektedir. İçsel ödül başkaları tarafından denetlenmekten değil yaptıkları işin kendisinden ve elde edilen başarılı sonuçlardan kaynaklanmaktadır (Balay, akt: Erdoğan, 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen birtakım faktörler olduğu bilinmektedir. Bu faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, unvan, çalışma süresi gibi kişisel ve sosyolojik unsurlar; özerklik sağlaması, geliştirici olması, kapsamı ve içeriği, ücret, terfi olanakları gibi işin niteliği ile ilgili unsurlar sayılabilir. Ayrıca rollerin açık olmaması, çelişkili olması ve aşırı yük getirmesi gibi görevin gerektirdiği rollerin durumu ile ilgili unsurlar; grup bütünleşmesi, katılımcı liderlik gibi çalışma gruplarındaki birincil ilişkiler ve liderlik ile ilgili unsurlar; büyüklük, formalleşme, merkezileşme gibi örgütsel unsurlar olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra Testa (2001) iş tatmini ve Rylander, (2003) ise kurum kimliğinin oluşumu, özdeşleşme ve uyum sağlama gibi unsurları örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak belirtmektedirler (Gündoğan, 2010). Okullar, eğitim sisteminin en önemli ve vazgeçilmez örgütleri olarak örgütsel, eğitsel ve yönetsel amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadırlar. Amaçların gerçekleşmesinde bireylerin motivasyonu ve okula bağlılık duygusunun yüksek olması beklenmektedir. Bir okul örgütünün amaçlarının gerçekleşmesi için öğretmen ve yöneticilerin örgüte bağlı olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş doyumunu, performansı, örgütün iklimi ile örgütsel bağlılık ve liderlik yaklaşımları ile ilgili literatüre bakıldığında, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yükseltilmesinde liderlerin rolünün önemli etkisi olduğu görülmektedir (Aydın vd. 2013).

Bazı araştırmacılar, liderlerin davranış biçimlerinin ve yaptığı çalışmaların iş görenlerin örgütsel bağlılık durumunu etkilediğini öne sürmektedir. Örgüt ve lider tarafından kabul görmediğini ve desteklenmediğini düşünen iş görenlerde örgüte olan bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir (Kılınçarslan, 2013). Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, okulun performansı ile liderlik stilleri arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ve yöneticinin sahip olduğu bu liderlik özelliklerinin büyük etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle yaşanan süreçte okul müdürlerinin sergilediği liderlik becerileri, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir (Buluç, 2009). Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda okulların belirlemiş olduğu amaçlara ulaşma noktasında öğretmenlerin örgüte bağlılık duymaları çok önemlidir. Yöneticilerin liderlik becerileri de öğretmenlerin okula bağlılık duymalarında belirleyici bir unsurdur (Serin, 2012).

Performans kelimesi İngilizceden dilimize geçmiş olup kamu yönetimi sözlükleri incelendiğinde “işin başarıyla düzeyi veya bireyin herhangi bir işte gösterdiği başarının derecesi” olarak tanımlandığı görülecektir Ergin (akt: Özgan, 2008). Performans; Kılınç, (2000) tarafından en basit anlamda personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkı şeklinde tanımlanmakta iken Şimşek, (2001) tarafından amaçlı ve planlı bir etkinlik neticesinde elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Örgüt içindeki bireyin gösterdiği performans, kendisine özgü tasarlanmış, kendi özelliklerine ve yeteneklerine uygun bir işi makul düzeyde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgütteki bireyin performansından söz edebilmek için öncelikle kişinin sınırları belirlenmiş bir işle karşılaşması, yapılacak işin kişinin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve işi yapabilme düzeyinin işin standardına uygun olması gerekmektedir. Belirlenen bu standartlara ulaşma düzeyi de kişinin bireysel başarısı olarak değerlendirilmekte olup standardın altına düşmesi de başarısızlığını göstermektedir (Çelik, 2006). Örgüt için önemli olan verilen işi yerine getirirken bireyin gösterdiği performansdır. Bundan ötürü örgütlerin başarısının bireylerin gösterdiği performans ile ilişkili olduğu görülmektedir Yılmaz ve Karahan (akt: Benligiray, 2010). Örgütlerde yöneticiler açısından çok önemli olan performans, işgörenlerin çalışma davranışının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan bireysel iş performansı örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütler iş görenlerin bireysel performanslarının güçlü veya zayıf olmasından olumlu veya olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticinin görevi örgütün

performansını yükseltmek olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını yükseltmek de yöneticilerin sorumluluğundadır (Koçak ve Özüdoğru, 2012).

Lider ve çalışanları arasında olumlu ilişki kurulması örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle bireylerin performans düzeylerinin yükselmesi ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesi için liderin çalışanlarının beklentilerini karşılaması çok önemlidir (Chang ve Chiang, 2010, akt. Yılmaz ve Karahan). Öğretmenlerin performansları etkililik, verimlilik, kalite ve yenilik kavramları ile açıklanabilmektedir. İşleri doğru yapmak etkililik olarak tanımlanabilir. Eldeki kaynaklardan ne düzeyde yararlanıldığı veya bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçmekle ifade edilen bir kavramdır etkililik. Bir başka tanıma göre etkililik “Uygun yöntem ve teknikleri kullanarak eldeki imkânları değerlendirmek ve en yüksek verim elde etmek” olarak tanımlanabilmektedir (Doğan, akt: Ergin, 2008). Akal, (2003) verimliliği; İşleri doğru ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirmek ve bir yaşam biçimi olarak kabul etmek şeklinde tanımlamaktadır. Verimlilik ile yüksek üretim düzeyine ulaşabilmek için eldeki kaynakları en etkili şekilde kullanmak hedeflenmektedir. Makineler, araç-gereçler, işgücü, hammadde vb. kaynaklar bu kapsamda yer almakta ve hizmet üretilmesinde kullanılırken minimum düzeyde harcanması beklenmektedir, Kalite ile bir mal veya hizmet için belirlenen ya da yerine getirilebilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikler toplamı ifade edilmektedir. Akal, (2003)’e göre, uzun vadeli performans göstergesi anlamını taşıyan yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile birlikte kullanılan bir performans ögesidir. Oğuztürk, (2003) tarafından yenilik; yeni bir ürün, hizmet, yöntem veya örgütsel bir yapıyı araştırarak, keşfederek, deneyerek, geliştirerek ya da taklit ederek benimsemek ve ticarileştirmek olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 2008).

Okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki bilgi, becerisi ve yeterliliği, kuramsal bilgi ile uygulama arasında ilişki kurabilme kapasitesi etkili performans yönetiminde ve öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında önemlidir. Okul müdürleri okul kültürünü, amaçlarını, eğitim öğretimin kalitesini artırmak için yönetimde performansı etkili kullanmak durumundadırlar. Öğretmenlerin mesleki becerilerinin artması için, öğretimin kalitesini de iyileştirmeli, motivasyonlarının artmasını sağlamalı, tüm süreçleri gözden geçirerek iyileştirmeli, etkili bir ödül sistemi kullanmalıdırlar. Öğretmenlerin yeterliliklerini artırmak için eksik kaldıkları alanlarda kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve yüksek düzeyde beceri gösteren ancak bazı kritik noktalarda yetersiz olan öğretmenler için yeterlilik düzeylerini artırmak amaçlanmaktadır. Okullarda öğretmenleri güdülemek için ödül sistemi uygulanmakta ve bu sayede öğretmenlerin performans düzeylerinin artması ve yöntemleri etkili bir şekilde kullanmaları sağlanmaktadır (Ergin, 2008).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER / SONUÇ

Okul yönetiminde liderlik ve liderliğin okul çıktıları üzerindeki etkisini incelemek üzere literatür taraması yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada okul yönetiminde liderlik konusu araştırılmış, liderliğin tek ve evrensel bir tanımı olmadığı, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının değişkenlik gösterdiği hatta aynı liderin farklı durumlarda farklı becerileri sergilemeleri gerektiği anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının ve liderlik becerilerinin öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yöneticilerin öğrencileri, yaratıcılığa, keşfetmeye, araştırmaya yönlendirmeleri; öğrenmeyi öğrenmelerini sağlamaları, uygun öğrenme ortamları oluşturmaları, bilgiye ulaşmayı zevkli hâle getirebilmeleri, eğitim-öğretim süreçlerinin değerlendirilmesi açısından öğrencilerin akademi başarıları üzerinde önemli ve etkili bir yere sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik becerileri ve anlayışının da öğrenci başarısını doğrudan etkilediği, öğretmenlere sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının da öğrenci başarısını dolaylı olarak etkilediği anlaşılmıştır.

Öğrencilerin okula bağlılık düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin etkisi incelendiğinde ise; öğrencilerin okula bağlılık duyguları geliştirmelerinde okul müdürlerinin önemli bir etkiye sahip

oldukları görülmektedir. Müdürlerin sahip oldukları liderlik becerilerini kullanarak olumlu bir atmosfer ve okul kültürü oluşturmaları, sosyal aktiviteler düzenlemeleri, çevre ile işbirliği geliştirmeleri, tüm örgüt üyelerini motive etmeleri gibi davranışları öğrencilerin okul örgütüne bağlılık geliştirmelerine dolayısıyla da başarı düzeyinin yükselmesine ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Öğrencilerdeki okula bağlılık düzeyini artırmak için okul yöneticilerinin yapması ve dikkat etmesi gereken bazı konular vardır. Bu konular bir yöneticinin, otoriter liderlikten ziyade güvenilir bir liderliğe kendini adanması gerekir. Okulda uyulması beklenen kurallar, öğrencilerin de görüşleri alınarak belirlenip mümkünse öğrencilerin tamamının yapılan görüşmelere katılması sağlanmalıdır. Okul kurallarının adil ve eşit bir şekilde uygulanmasına dair ve stratejiler belirlenmelidir. Öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler bir araya gelerek okula ait kuralları yılda en az bir kez gözden geçirmeli ve bu kuralları kabul etmelidir. Kurallara uyulmadığında ne tür sonuçlarla karşılaşılacağı açıkça belirlenmelidir.

Öğrenciler arasında ayırım yapılmamalıdır. Akademik misyonları açık bir şekilde belirlenmelidir ve bu misyon belirlenirken yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler bu sürece dahil edilmeli, belirlenen misyon tüm sınıflara asılmalıdır. Düzenli ve tertipli bir okul çevresi oluşturmaları. Okulun fiziksel çevre düzenlenmesinin sağlanmasında öğrencilere sorumluluk verilmelidir. Okulun sosyal çevresini değerlendirecek bir araç kullanmalıdır. Yüksek akademik standartları ve beklentileri desteklemeliler. Öğretmenler için hedef belirlemeli ve belirlenen bu hedeflerin ne kadarına ulaşıldığının tespit edilmesi için değerlendirme yapılmalıdır. Başarıyı desteklemenin yanı sıra gelişim ve yeniliklere açık olmayı teşvik etmelidir. Bunun için de ödülün yararlanırlar. Toplumsal hizmet projelerinin okul genelinde uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamalıdır. Okul içerisinde gerekli fiziksel imkânlar oluşturularak küçük grup etkinlikleri ile öğrenme ortamları yaratılmalıdır. Aileleri bilgilendirmeli, düzenli aralıklarla evlere haber bültenleri göndermelidir. Okulda toplantılar düzenlemeli ve kurs, seminer vb. çeşitli hizmetler sunmalıdır. Bireysel çalışmaların yanında grup ile öğrenmeyi teşvik etmeli, öğrencilerin davranışsal ve öğrenme problemleri konularında öğretmenlerin işbirliği yapmasını ve ailelerle düzenli olarak görüşmelerini sağlamalıdır.

Yöneticilerin, iletişim becerilerini etkili kullanarak öğretmenlerle olumlu ilişkiler geliştirmeleri, kendilerine değer verildiğini hissettirmeleri, onların bilgi, beceri ve yeterliliklerinden örgüt amaçlarına ulaştıracak nitelikte yararlanmaları ve bireylerin özelliklerini dikkate alarak motive edici ortamlar yaratmaları, uygun davranışlar sergilemeleri gibi durumların öğretmenlerin iş doyumuna olumlu yönde etkilemektedir. Motivasyon kişisel bir olay olup, bireylere göre farklılık gösterebilmektedir. Bunun için yöneticinin, öğretmenlerini iyi analiz etmeleri ve onları bireysel olarak değerlendirmelerinin de önemi vurgulanmıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık durumlarına nasıl etki yaptığı incelenmiştir. Örgütün amaçlarına ulaşması için içsel motivasyonu yüksek, kurumunu seven, benimseyen ve amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamak isteyen bireylere sahip olması önemli bir etkidir. Yapılan çalışmada lider tarafından desteklendiğini hisseden öğretmenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerinin arttığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmen performansına olan etkileri incelendiğinde; liderlerin iyi bir performans yönetimi becerisine sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Yöneticiler tarafından takdir ve ödül sisteminin doğru ve zamanında uygulanabilir olmasının da öğretmen performansını etkilediği görülmüştür.

Okul yöneticilerinin, liderliğin kuramsal gelişimi ile ilgili bilgi sahibi olmaları, kendilerini geliştirmeleri, eğitim yönetimi alanında uzmanlık bilgi ve becerilerini artırmaları, yeniliğe açık, araştırmacı, sorgulayan, kendisini ve süreci sürekli değerlendirmeleri beklenir. Diğer yandan adalet ve eşitlik duygularını benimseyen, ben değil biz duygularına sahip olan, ilerlemeci bir anlayışı

benimseyen liderler olmaları; eğitim sistemimizin en önemli çıktıları olan öğrenci ve öğretmenlerin başarı, bağlılık, doyum, performans, vatandaşlık gibi davranışları sergilemelerinde büyük öneme sahiptir. Eğitimin temel yapı taşı olan okullarımızın örgütsel amaçlarına ulaşmasında da okul yöneticilerinin benimsemiş olduğu liderlik beceri ve sergiledikleri davranışların çok büyük payı olduğu görülmüştür.

ÖNERİLER

Yöneticilerin yetiştirilmeleri, atama, denetim, hizmetiçi eğitim, yükselme ve özlük haklarının düzenlenmelerine dair mevzuatta köklü değişiklikler yapılmalıdır. Her şeye rağmen bir kurumu yöneten liderlerin liyakat sahibi olmaları gerekmektedir. Atanmalarından yetiştirilmeleri ve süreçte değerlendirilmelerine kadar her aşamada objektif olunmalı, bilimsel standartlar getirilmeli ve bu doğrultuda adil bir anlayış sergilenmelidir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve sonuçlandırılmasına kadar her türlü süreçte aktif, yaratıcı, sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir. Çevre ile işbirliği geliştirmeleri, çevrenin imkânlarından yararlanmaları, insana değer vermeleri, çözüm odaklı anlayış benimsemeleri, alternatif çözümler üretmeleri, yönetim süreçlerini iyi bilmeleri ve uygulamaları, tüm süreçlerde şeffaf olmaları okul çıktıları üzerinde olumlu etkiler yaratacak ve eğitim öğretimin kalitesini ve başarısını artıracaktır. Yönetici Atama Yönetmeliği değiştirilerek revize edilmelidir. Hizmetiçi eğitimler, seminer, toplantı, konferans vb. düzenlenerek okul yöneticilerinin liderlik becerileri geliştirilmelidir. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim süreçlerine daha fazla vakit ayırabilmeleri ve okul iklimini değiştirebilmeleri için okullardaki fiziksel sorunların giderilmesi, materyal temin edilmesine yönelik bütçe tahsis edilmesi ve personel istihdamının sağlanması gerekmektedir. Öğretmen ve personel eğitimleri düzenlenerek iş birliği ve iletişim süreçleri geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aydın, A., Sarier, Y. & Uysal, Ş. (2013). Okul Müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. (4.bs). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. (2.bs). Gül Yayın Evi.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. (2.bs). Aydan Web Tesisleri.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (17.bs). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. (2. bs). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.

- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmen performansının çoklu kaynaklarla değerlendirilmesine ilişkin görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Van.
- Çelik, V. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. (2. bs). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. (7. bs). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, M. (2009). *İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, A. R. & Şimşek, N. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretime katkı sağlamada öğrenci velilerini okula çekme başarısı. *İlköğretim Online*, 8(2), 357-378.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güllü, E. (2009). *İlköğretim anabilim dalı sınıf öğretmenliği bilim dalı, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğan, T. (2010). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: bir insan kaynakları bölümünde uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmrek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. Beta Basın Yayın.
- Keskin, G. G. (2010). *Ödemiş ilçesi ilköğretim okulları yöneticilerinin liderlik davranışına ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (14. baskı). Beta Basım A.Ş.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 529-548.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kuram Uygulama Teknik*. Anı Yayıncılık.

- Serin, M. K. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Şevik, Y. (2014). *İlkokul müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ile akademik başarısına katkıları*. Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*. (Geliştirilmiş 2. baskı). Alfa Basım Yayım.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. (5. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Beta Basım.
- Yılmaz, T. (2014). *Özel Okullardaki ilkokul müdürlerinin liderlik biçimi ile sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.

EXTENDED ABSTRACT

When the studies in the field of leadership are examined, it has been seen that leadership has effects on the outputs of institutional organizations. In this study, the effects of school principals' leadership styles and leadership skills on students' academic achievement and school engagement were examined. In addition, the effects of teachers on job satisfaction, performance indicators and commitment to the school organization were also examined. In other words, this study sought answers to two basic questions: What is the effect of school principals on students' academic achievement and level of commitment to school? What is the effect of school principals on teachers' job satisfaction, organizational commitment, performance and organizational citizenship behaviors? In this context, the definitions of leadership are given in the first chapter. Theories and styles that are considered important in the development of leadership are explained. And also the importance of leadership in school management were mentioned. In the second part, students and teachers were examined in two dimensions, namely the school outcomes of leadership. The academic achievement of the students, their commitment to the school and the characteristics of the students working organizationally were mentioned. And their relationship with leadership is mentioned. In terms of teachers, the concepts of job satisfaction and organizational commitment are explained. Individual and organizational factors affecting these concepts are mentioned. The relationship between job satisfaction and organizational commitment with leadership is also included. A brief information about the concept of performance and performance criteria is given. The relationship between leadership and performance is explained.

With this research topic, it is focused on leadership in general and the necessity of leadership in school management were examined. In this study, "Ethical Leadership", "Transformational Leadership", "Cultural Leadership", "Instructional Leadership" and "Visionary Leadership" were discussed. And the effects of these leadership styles on teacher performance and students' academic achievement were examined. In this context, it has been investigated how the leadership behaviors of school principals affect students' academic achievement and commitment to school. At the same time, a research was conducted on the effectiveness of school principals' leadership skills on teachers' performances and their commitment to the institution. The most important person responsible for the execution of educational activities in schools and the realization of the activities, the success or failure of the school is the School Principal. The knowledge levels and behaviors of the principals who manage the schools vary widely. Because it is now known that a management style in the classical understanding is not accepted. Although it is known that environmental, organizational and individual factors are effective on students' academic achievement, with this study, it is aimed to understand whether the leadership skills of the school principal have an effect on the success of the students. At the same time the relationship between the students' bonding with the school and the leadership skills of the school principals

was also examined. The relationship between school principals' leadership and teacher performance and organizational commitment levels was also examined. And the effect of the differences in the leadership styles of school administrators on this situation was investigated. As a result of this research, having knowledge about the leadership subject and styles of school principals; it is aimed to help them determine the leadership style suitable for their personality traits in order to achieve the goals of the organization they are in. Therefore, it is expected that this study will contribute positively to the success of students and teachers, who are the most important factors in schools as an organization, and to the development of their sense of commitment to school.

In the study, domestic and foreign sources on the subject were researched and examined. And also school principals have been tried to gain a new perspective. Meta - Analysis Method was used in the study. It has been compiled by making a comprehensive literature review on the subject. As a result of the research, it has been seen that the behaviors and leadership skills of school administrators have a great share in the achievement of the organizational goals of our schools, which are the basic building blocks of education. When the sources are examined, it is seen how important leadership is in educational organizations that we can call successful, effective and excellent. Studies in the field of leadership still continue. And various leadership styles continue to enter the literature.

The leadership role of the education manager has gained more importance with the modern management approach. For a school principal to be effective, it is imperative that he/she act as the leader of the group he/she is in. In this study, the subject of leadership in school management was investigated. It has been seen that there is no single and universal definition of leadership. The effects of leadership styles and skills of school administrators on students' academic achievement and commitment to school were examined. In addition, the effects on teachers' job satisfaction and organizational commitment were also examined. Managers, using their leadership skills; they created a positive school culture and atmosphere, organized social activities, they developed cooperation with the environment to the school and their success levels increased. It has been seen that school administrators' developing positive relationships with teachers, making them feel valued, creating motivating environments have a positive effect on teachers' job satisfaction. In the study, it was seen that teachers who feel supported by the leader are individuals who are highly motivated and love their institution. In this way, it is understood that the level of commitment to the organization increases. In addition, it has been observed that the school principal's correct and timely implementation of the appreciation and reward system also affects teacher performance. School administrators should improve themselves, be open to innovation and research, adopt justice and equality, and have a sense of us rather than me. Thus, it helps students and teachers to exhibit behaviors such as success, commitment, satisfaction, performance and citizenship. It has been seen that the leadership skills and behaviors of the administrators have a great share in the achievement of the organizational goals of our schools, which are the basic building blocks of education.

Keywords: Leadership, School Management, Leadership Skills, Effects of Leadership, Leadership and Teacher, Leadership and Student.