

# EĞİTİM KURUMU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİĞİ İLE OKUL ÇIKTILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN META-ANALİZ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ\*

Ayhan AYDIN \*\*  
Yılmaz SARIER \*\*\*

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesidir. Çalışmada ulaşılan veriler, betimsel ve meta-analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, etki büyüklüğü, anlamlılık ve heterojenlik değerleri, “Tam Kapsamlı Meta-analiz Programı-CMA” programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırmada, rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, eğitim kurumu müdürünün liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasındaki etki büyüklüğü değeri, 0.44 olarak belirlenmiştir. Öğrenci başarısı (0.59), öğretmenlerin iş doyumu (0.51) ve motivasyonu (0.63) için ise daha güçlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (0.38), performansları (0.30) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (0.16) ile okul müdürlerinin liderliği arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Çalışma sonucunda; demokratik, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırmada okul çıktılarını en fazla etkileyen liderlik yaklaşımlarının ortak özelliğinin, insanı merkeze almaları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim yönetimi, meta-analiz, liderlik, okul çıktıları.

## INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP OF EDUCATIONAL ADMINISTRATORS AND SCHOOL OUTCOMES, USING THE METHOD OF META-ANALYSIS

### ABSTRACT

The purpose of this research study is to investigate the relationship between school principals' leadership and school outcomes, using the method of meta-analysis. The data were analyzed, using descriptive and meta-analysis methods. In this study, effect size, significance, and heterogeneity values were calculated, using the 'Comprehensive Meta-analysis Program-CMA'. In this study, when the results were evaluated based on the random effects model, the effect size value was determined as 0.44 in the relationship between the school principals' leadership and school outcomes from teachers' perspectives. Stronger relationships were found for school achievement (0.59), teachers' job satisfaction (0.51) and motivation (0.63). Positive and meaningful relationships were observed among the school principals' leadership and teachers' organizational commitment (0.38), performance (0.30) and their organizational citizenship behaviors (0.16). The results also showed that there existed positive and strong relationships among democratic, transformational, educational, and cultural leadership and school outcomes. In the study it was concluded that the point that was common in the leadership models which affected school outcomes most was being human-centered.

**Keywords:** Educational administration, meta-analysis, leadership, school outcomes.

---

\* Bu makale, Prof. Dr. Ayhan AYDIN'ın danışmanlığında Yılmaz SARIER tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, aaydin@ogu.edu.tr

\*\*\* Dr., Gazi Kız Keknik ve Meslek Lisesi, e-posta: yilmazsariyer@yahoo.com

## 1. GİRİŞ

Araştırmalar, eğitim kurumu yöneticilerinin etkili okulların yaratılmasında en temel unsurlardan biri olduğunu ve önemli sorumlulukları üstlenmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Balci, 2011; Şişman, 2011). Küreselleşmenin büyük ölçüde hissedildiği, bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği, öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim ve stratejik yönetim gibi yaklaşımların önemsendiği günümüzde, okul müdürlerinden etkili liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları, başta öğrenciler ve öğretmenler olmak üzere diğer personel ve toplum üzerinde de etkili olmaktadır. Okul müdürünün liderliği, büyük ölçüde öğretmenlerin moralini, iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, performansını ve öğrenci başarısını etkilemekte; güçlü okul kültürü ve ikliminin oluşturulmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu yönüyle okul müdürlerinin etkili olabilmeleri için hem yönetim hem de insan ilişkileri konularında mesleki bilgi, beceri ve yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Son yıllarda liderlik rol, davranış ve yeterliliklerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış, geleneksel kuramların da etkisiyle okul müdürünün liderliği ile ilgili yaklaşımlar yeniden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda başlangıçtan günümüze kadar olan süreçte önemli bazı liderlik yaklaşımları; emredici liderlik, destekleyici liderlik, süper liderlik, sürdürücü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşücü liderlik, takım liderliği, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, demokratik liderlik, kültürel liderlik, etik liderlik, moral liderlik, psikodinamik liderlik, ruhsal liderlik, dağıtıcı liderlik ve postmodern liderlik şeklinde sıralanabilmektedir (Çelik, 2003; Northouse, 2007; Hoy ve Miskel, 2012; Şişman, 2011).

Okul müdürünün liderliği, örgütsel değişim, gelişim ve dönüşüm süreçleriyle birlikte okul çıktılarını da etkilemektedir. Okulun amacının öğrencinin bilişsel, sosyal, ahlaki ve psikolojik yönlerden gelişmesini gerçekleştirmek olduğu düşünüldüğünde, en temel okul çıktısının öğrenci başarısı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda öğrencinin, akademik başarısı, yaratıcılığı, özgüveni, umutları ve tutumları önemli okul çıktılarıdır. Öğretmenlerin iş doyumları, örgütsel bağlılıkları, performansları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve motivasyonları da araştırmalarda vurgulanan başlıca okul çıktılarından (Hoy ve Miskel, 2012; Şişman, 2011).

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmalar, okul çıktılarını geliştirmede daha çok demokratik, etik, dönüşücü, öğretimsel ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının etkili olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2001; Korkmaz, 2006; Buluç, 2009; Şentürk, 2010; Taneri, 2011). Günümüzde başarılı bir liderden, geleceğe yönelik vizyon belirlemesi, çalışanları bu vizyona odaklaması, güvene dayalı bir örgüt iklimi geliştirmesi, yaratıcılığı ortaya çıkaracak ortamlar hazırlaması, çalışanlarla etkin bir iletişim kurması, paydaşların karara katılmalarını sağlaması ve değişik durumlara uygun liderlik davranışları sergilemesi beklenmektedir.

Günümüzde eğitim yönetimi alanındaki bilimsel çalışmaların sayısının hızla arttığı gözlenmektedir. Bu bilgi birikimini yorumlayabilmek, yeni çalışmalara yol gösterici olabilmek ve etkili politikalar üretilebilmesine katkı sağlayabilmek için, kapsayıcı ve

güvenilir üst çalışmalara (meta-analiz) da ihtiyaç duyulmaktadır. Meta-analizi sonucunda birçok çalışma bir araya getirilmekte ve bireysel çalışmalarda ortaya çıkan birçok hataya ilişkin problemler giderilebilmektedir. Araştırmalarda elde edilen bulguların birleştirilmesini ve ortaya çıkan ortalama etkinin belirlenmesini amaçlayan meta-analiz çalışmaları, bireysel çalışma sonuçlarına göre daha güçlü bir etkiye sahiptir (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008; Lipsey ve Wilson, 2001). Bu tür çalışmalar, eğitim politikacılarına ve araştırmacılarına, “büyük resmi” görme fırsatı sunmaktadır.

Yönetim yazınına bakıldığında, liderlik ve okul çıktılarına ilişkin çok sayıda araştırmanın olduğunu görmek mümkündür. Eğitim yönetimi alanında liderlik ile ilgili bilimsel yayınların analizinin yapıldığı bir araştırmada, incelenen çalışmalarda özellikle dönüşümcü, öğretimsel ve etik liderlik gibi yaklaşımların temel alındığı, araştırmaların çoğunluğunda ise lider davranışları ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi okul çıktıları arasındaki ilişkilerin incelendiği vurgulanmaktadır (Gizir ve Köle, 2009). Araştırmalarda liderlik ve okul çıktıları arasında çoğunlukla anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2001; Şanlı, 2009; Şentürk, 2010). Ancak bu ilişkinin ne düzeyde olduğunu anlayabilmek için tüm bu çalışmaların bir araya getirilmesi ve istatistiki olarak anlamlı bir etkinin olup olmadığının da incelenmesi gerektiği yönünde görüşler ileri sürülmektedir. Bu noktada, Türkiye’de üretilen bilimsel yayınlar ışığında, eğitim kurumu müdürlerinin liderliğiyle ilgili yaklaşımlara ve okul çıktılarına ilişkin kavramsal bir çerçevenin oluşturulmasına ve Türkiye’de bu iki değişken arasındaki ilişkilerin derinlemesine inceleneceği bilimsel bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de üretilen bilimsel yayınların tarandığı araştırmalarda, genellikle tematik ve metodolojik açıdan incelemelerin yapıldığı ancak bulgular ve sonuçlar perspektifiyle ise herhangi bir çalışmanın bulunmadığı gözlenmektedir. İncelenen literatür sonucunda, konu ile ilgili Türkiye’de üretilen bildiri, tez ve makalelerin büyük çoğunluğunda birkaç liderlik yaklaşımı ile bir iki okul çıktısı ilişkisinin incelendiği anlaşılmıştır. Örneğin öğrenci başarısı ile dönüşümcü liderlik ilişkisi, öğretmenlerin iş doyumu ve okul müdürünün öğretim liderliği ilişkisi gibi. Bu çalışma ile daha önceki araştırma sonuçları meta-analiz yöntemiyle birleştirilerek Türkiye bağlamında benzer veya farklı sonuçların gösterilmesi ve eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine çalışılmaktadır. Ayrıca yapılan bu çalışmada, Türkiye bağlamında okul çıktılarına etkileyen liderlik yaklaşımlarının bütününe içerecek olması çalışmanın özgünlüğünün bir göstergesidir. Dolayısıyla okul çıktıları ile eğitim kurumu müdürlerinin liderliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin yanı sıra, hangi okul çıktısında hangi liderlik yaklaşımının daha etkili olduğuna ilişkin verilere ulaşılabileceği ve bu sayede büyük resmin daha net görülebileceği söylenebilir. Ayrıca araştırma verilerinin meta-analiz yöntemi ile birleştirilmesi sonucu örneklem genişletilerek çalışma sonuçlarının Türkiye bağlamında genellenebileceği düşünülmektedir. Araştırma neticesinde bu konuda yapılmış olan çalışmaların toplam değerinin ortaya konulması ve liderlik ile okul çıktıları ilişkisini inceleyen çalışmalara kaynak oluşturulması, daha sonra yapılacak olan uygulamalı çalışmaların yanı sıra meta analiz çalışmalarına da referans oluşturacağı umulmaktadır. Özellikle araştırma sonunda elde edilen bulguların eğitim yöneticisi yetiştirmek için geliştirilen programlara katkı sağlayabileceği de öngörülmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki problemlere yanıt aranmaktadır.

1. Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Okul türü, eğitim kademesi, çalışmaların yapıldığı bölge, çalışmaların yayınlanma dönemi, yayınlanma durumu ve kullanılan liderlik yaklaşımı moderatör değişkenlerine göre, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Üretilen araştırma sayısının artmasıyla birlikte, bilgiye ulaşma ve çalışmaları değerlendirme süreçlerinde, birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Kaynakların incelenmesi, bulgularının gözden geçirilmesi, sonuçlarının ve önerilerinin değerlendirilmesi günler hatta aylar alabilmektedir. Bu nedenle üretilen geniş bilgi birikiminin sentezlenmesi ve tekrar bir analiz sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bireysel çalışmaların sonuçlarının istatistiksel işlemlerden geçirilerek yeniden değerlendirilme süreci olarak açıklanan meta-analiz yöntemi, günümüzde tüm bilim alanlarında tercih edilmekte, özellikle tıp alanında ve eğitim bilimlerinde oldukça sık kullanılmaktadır (Sağlam ve Yüksel, 2007, s. 176). Meta-analiz, belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma ve bunları yeniden yorumlama yöntemidir. Bu yöntem, araştırmacılara çeşitli çalışmaların sonuçlarını özetleyen nicel veriler sunmaktadır. Sonuçların birleştirilmesiyle ortak bir yargıya ulaşmalarını sağlamaktadır (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008, s. 640; Chin, 2007, s. 169; Lipsey ve Wilson, 2001, s. 2).

Meta analizde altı işlem basamağının bulunduğunu belirtmektedir (DeCoster, 2004): (i) Araştırma probleminin belirlenmesi. (ii) Literatürün taranması ve verilerin toplanması. (iii) Çalışmalar kodlanması. (iv) Analizde kullanılacak istatistiksel yöntemin belirlenmesi. (v) Meta analizin yapılması. (vi) Bulguların değerlendirilip tartışılması.

Meta-analizde, belirlenen konuya ilişkin yayımlanmış veya yayımlanmamış tüm verilere ulaşmak amaçlanmaktadır. Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, çalışılan konu ancak bilimsel yayınlarda incelendiğinden dolayı, veri kaynağı olarak doktora ve yüksek lisans tezleri, makaleler ve bildirimler çalışma kapsamına alınabilmiş ve analize uygun olanlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışmada, veri toplamak amacıyla öncelikle tezlere ulaşmak için internet ortamında Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezinden, bilimsel makalelere ulaşmak için Ulakbim Ulusal Veri Tabanından, bildirimlere ulaşmak için ilgili sitelerden (kongre ve sempozyum) yararlanılmıştır. Ayrıca arama motorlarından, üniversitelerin kütüphanelerinden, bilimsel dergilerin internet sayfalarından ve ilgili yayının yazarları ile iletişime geçilerek tüm verilere ulaşılmıştır.

Meta-analizde, verilere ulaşmak için seçilecek anahtar kelimelerde oldukça önemlidir. Bu bağlamda, verilere ulaşmak için şu anahtar kelimeler kullanılmıştır: “lider”, “liderlik”, “okul müdürü”, “dönüşümcü-destekleyici-emredici-sürdürümcü-etkileşimci-

vizyoner-kültürel demokratik-etik liderlik”, “okul çıktısı”, “öğrenci başarısı”, örgütsel bağlılık-adanmışlık”, “iş doyumu-tatmini”, “motivasyon”, “öğretmen performansı”, “örgütsel vatandaşlık davranışı”. Ayrıca bu anahtar kelimelerin İngilizceleri ile de tarama yapılmıştır.

Bir çalışma meta-analize dâhil edilebilmesi için araştırma sınırları içerisinde ve analiz için gerekli istatistiksel verilere sahip olmalıdır (Lipsey ve Wilson, 2001). Bu bağlamda araştırmaya dâhil edilen çalışmaların seçiminde kullanılan ölçütler şunlardır:

- Eğitim yönetimi alanında 01.01.2000 ile 31.12.2011 tarihleri arasında üretilmiş olması.
- Eğitim kurumu müdürlerinin (ilköğretim, ortaöğretim) liderliği ve okul çıktıları ilişkisini (öğrenci başarısı, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılıkları, performansları, motivasyonları ve örgütsel vatandaşlık davranışları) incelemesi.
- Meta-analiz yapılabilmesi için gerekli olan örneklem ve Pearson korelasyon katsayısı (r) değerlerini içermesi [İki çalışmada Spearman rho değerleri, Pearson r’ye (Gilpin, 1993) dönüştürülerek analiz edilmiştir].

Araştırmalar belirlenirken, konu, amaç ve ölçekler değerlendirilerek yayınlar kategorileştirilmiş ve kodlanmıştır. İncelenen çalışmalar araştırmada belirlenen liderlik yaklaşımları ve okul çıktıları açılarından değerlendirilerek gruplandırılmıştır. Ancak 7 yayın herhangi bir liderlik yaklaşımıyla tam olarak ilişkilendirilemediğinden dolayı “sınıflanamayan” başlığı altında incelenmiştir. Uzman görüşlerinin de alınmasının ardından, çalışmaya dâhil edilebilecek 55 araştırmanın bulunduğu görülmüştür. Ancak araştırma kapsamına alınan bazı yayınlarda birden fazla liderlik yaklaşımı veya okul çıktısı incelendiği gözlenmiştir. Bu sebepten dolayı 55 yayın içerisinden kullanılan veri seti; okul müdürünün liderliği için 70. serbest bırakıcı liderlik için 18 olmak üzere toplam 88 olarak belirlenmiştir.

Çalışmada analiz iki kısımda yapılmıştır. Öncelikle araştırmaya dâhil edilen çalışmaların betimsel analizi yapılmıştır. Betimsel analizin ruhuna uygun olarak çalışmaların üretildiği konulara, yayın türlerine, örneklem içeriklerine, liderlik yaklaşımlarına ve okul çıktılarına göre yüzde ve frekans değerleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Bütün bu işlemlerin ardından ikinci kısımda ise ulaşılan çalışmaların meta-analizi yapılmıştır. Çalışmada eğitim kurumları müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkiler incelendiğinden çalışmada ilişki meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu noktada öğrenci başarısı, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılığı, performansı, motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık davranışları başlıkları altında belirlenen değişkenler ile liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada, analiz ve yorumlamalarda Biostat tarafından geliştirilen tam kapsamlı meta-analiz programı “CMA 2.0 (Comprehensive Meta Analysis 2.0)” kullanılmıştır.

Korelasyon çalışmalarının kullanıldığı meta-analizin temel amacı, ilgili verilerin birleştirilerek ortalama etki büyüklüğü değerini ve homojenliği belirlemeye çalışmaktır. Elde edilen etki büyüklükleri bazı ölçüt değerler ile karşılaştırılarak yorumlanabilmektedir. Cohen, Manion ve Morrison'a (2007, s.221) göre korelasyona dayanan etki büyüklüğü değerleri aşağıdaki şekilde yorumlanmaktadır:

- $0.00 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.10$  ise çok zayıf düzeyde etki (weak effect),
- $0.10 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.30$  zayıf düzeyde etki (modest effect),
- $0.30 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.50$  orta düzeyde etki (moderate effect),
- $0.50 \leq$  etki büyüklüğü değeri  $< 0.80$  güçlü düzeyde etki (strong effect),
- etki büyüklüğü değeri  $\geq 0.80$  ise çok güçlü düzeyde etki (very strong effect).

Çalışmada, her araştırmamanın etki büyüklüğü değerleri hesaplandıktan sonra homojenlik testi de yapılmıştır. Meta-analizinde, sabit etkiler ve rastgele etkiler olmak üzere iki model kullanılmaktadır (Field, 2001, s. 161). Çalışmada öncelikle olarak sabit etkiler modeli kullanılmıştır. Sabit etkiler modelinde homojenliğin sağlanmadığı durumlarda ise rastgele etkiler modeli ile analiz yapılmıştır. Çalışmada bütün istatistiksel hesaplamalar için anlamlılık düzeyi olarak 0.05 seçilmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle incelenen çalışmaların betimsel analizi yapılmakta, daha sonra meta-analiz yöntemi kullanılarak ulaşılan veriler birleştirilmektedir. Çalışmalara ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak sunulmaktadır. Tablo 1'de araştırmada incelenen çalışmaların türlerine ilişkin dağılım görülmektedir:

**Tablo 1.**  
*Çalışmaların Türlerine İlişkin Dağılım*

Yayımlanma Durumu	Yayın Türü	f	%
Yayımlanmayan	Yüksek Lisans Tezi	29	52.8
	Doktora Tezi	5	9.1
	Bildiri	2	3.6
Yayımlanan	Makale	19	34.5
<b>Toplam</b>		55	100

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaların büyük bir bölümünün yüksek lisans tezi ve makale türünde (% 87.3) olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmaya dâhil edilen araştırmaların % 9.1'inin doktora tezi olduğu gözlenmektedir. Bildiri türünde ise 2 yayının üretildiği görülmektedir. Ayrıca çalışmaların sadece % 34.5'inin yayımlandığı (makale) anlaşılmaktadır. Tablo 2'de incelenen çalışmalara ulaşım şekilleri sunulmaktadır:

**Tablo 2.**  
*Çalışmalara Ulaşım Durumuna İlişkin Dağılım*

	<b>f</b>	<b>%</b>
YÖK Ulusal Tez Tarama Sayfası	28	50.8
Dergiler	18	32.9
Yazar	7	12.7
Bildiri Tam Metin Kitabı	2	3.6
<b>Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Tablo 2 incelendiğinde çalışmaların çoğunluğuna (% 83.7) YÖK ulusal tez tarama sayfasından ve ilgili bilimsel dergilerden ulaşıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan bildirilere internet üzerinden tam metin kitaplarından ulaşılmıştır. Yedi çalışma ise YÖK'ün tez tarama sayfasından ulaşılamadığı için yazarlarından elde edilmiştir. Tablo 3'de çalışmaların örneklem içeriklerine ilişkin dağılım sunulmaktadır.

**Tablo 3.**  
*Örneklem İçeriklerine İlişkin Dağılım*

		<b>f</b>	<b>%</b>
Eğitim kademesi	İlköğretim	38	69.1
	Ortaöğretim	9	16.4
	İlköğretim ve ortaöğretim	8	14.5
Okul türü	Devlet	49	89.1
	Özel	2	3.6
	Devlet ve özel	4	7.3

Tablo 3 incelendiğinde çalışmaların % 69.1'inin ilköğretim okullarında, % 16.4'ünün ise ortaöğretim kurumlarında yürütüldüğü gözlenmektedir. Okul türü açısından tablo incelendiğinde çalışmaların % 89.1'inde verilerin devlet okullarından elde edildiği anlaşılmaktadır. Tablo 4'de okul çıktılarına ilişkin dağılım görülmektedir:

**Tablo 4.**  
*Okul Çıktılarına İlişkin Dağılım*

	<b>Okul Çıktıları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bir çıktı	İş doyumu	16	29.1
	Örgütsel bağlılık	16	29.1
	Öğrenci başarısı	6	10.9
	Performans	5	9.1
	Motivasyon	5	9.1
	Örgütsel vatandaşlık davranışı	4	7.3
	<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>94.6</b>
Birden fazla çıktı	Öğrenci başarısı ve örgütsel bağlılık	1	1.8
	İş doyumu, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı	2	3.6
<b>Genel toplam</b>		<b>55</b>	<b>100</b>

Tablo 4 incelendiğinde çalışmaların % 94.6'sında sadece bir okul çıktısının incelendiği gözlenmektedir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık (% 63.6) en çok çalışılan okul çıktılarıdır. Öğrenci başarısı, öğretmen performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonu en az çalışılan konulardır. Tablo 5'de incelenen çalışmalardaki okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarına ilişkin dağılım görülmektedir:

**Tablo 5.***Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Dağılım*

	Liderlik Yaklaşımları	f	%
Bir yaklaşım	Dönüşümcü liderlik	7	12.7
	Destekleyici liderlik	7	12.7
	Serbest bırakıcı liderlik	4	7.3
	Kültürel liderlik	4	7.3
	Öğretimsel liderlik	3	5.5
	Etik liderlik	3	5.5
	Demokratik liderlik	1	1.8
	Vizyoner liderlik	1	1.8
	<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>54.6</b>
İki yaklaşım	Emredici ve destekleyici liderlik	6	10.9
	Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik	1	1.8
	Dönüşümcü ve öğretimsel liderlik	1	1.8
	<b>Toplam</b>	<b>8</b>	<b>14.5</b>
Üç yaklaşım	Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik	7	12.7
	Destekleyici, vizyoner ve demokratik liderlik	1	1.8
	Serbest bırakıcı, öğretimsel ve demokratik liderlik	1	1.8
	Emredici, serbest bırakıcı ve demokratik liderlik	1	1.8
	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>18.1</b>
Sınıflanamayan		7	12.7
	<b>Genel Toplam</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Tablo 5 incelendiğinde meta-analiz yapılmasına uygun araştırmaların % 54.6'sında bir, % 14.5'inde iki, % 18.1'inde ise üç liderlik yaklaşımının kullanıldığı gözlenmektedir. 7 çalışma ise sınıflandırılmamıştır. Çalışmalarda dönüşümcü, serbest bırakıcı, destekleyici ve sürdürümcü liderlik yaklaşımlarının sıklıkla tercih edildiği gözlenmektedir. Öğretimsel, kültürel, demokratik, etik ve vizyoner liderlik yaklaşımlarının ise daha az tercih edildiği görülmektedir.

Aşağıdaki tablolarda, eğitim kurumu müdürlerinin liderlik yaklaşımlarından yola çıkılarak etki büyüklüğü değerlerinin belirlenmesi ve büyük resmin daha net görülebilmesi amacıyla ulaşılan bulgular sunulmaktadır. Tablo 6'da sabit etkiler modeline göre ulaşılan etki büyüklüklerine ilişkin meta-analiz bulguları verilmektedir.:



**Tablo 6.**

*Sabit Etkiler Modeline Göre Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktılarına İlişkin Etki Büyüklüğü Değerlerinin Dağılımı*

	Okul Çıktıları						
	Öğrenci Açısından			Öğretmen Açısından			Öğretmen açısından tüm çıktılar
	Öğrenci Başarısı	İş Doymu	Örgütsel Bağlılık	Performans	ÖVD	Motivasyon	
Okul Müdürünün Liderliği	0.59	0.51	0.38	0.30	0.16	0.63	0.42
Dönüşümcü	-	0.65	0.54	0.30	0.34	-	0.45
Destekleyici	0.75	0.49	0.52	-	0.35	0.57	0.50
Öğretimsel	-	-	0.60	-	-	-	0.57
Demokratik	-	-	0.71	-	-	-	0.72
Kültürel	-	0.51	-	-	-	-	0.45
Etik	-	-	0.36	-	-	-	0.36
Vizyoner	-	-	-	-	-	-	0.36
Sürdürümcü	-	0.42	-	0.28	-0.31	-	0.20
Emredici	-	0.39	-0.14	-	-	-	0.19
Serbest Bırakıcı	-	-0.05	-0.45	-0.14	-0.42	-	-0.16

Tablo 6 incelendiğinde eğitim kurumu müdürünün liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasındaki ilişki sabit etkiler modeline göre değerlendirildiğinde, etki büyüklüğü değeri 0.42 olarak bulunmuştur. Bu değer eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasında, pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Öğrenci başarısı (0.59), ve öğretmenlerin iş doymu (0.51) ve motivasyonları (0.63) için ise güçlü düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin liderliği öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (0.38), ve performansları (0.30) arasında orta düzeyde, örgütsel vatandaşlık davranışları (0.16) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Etki büyüklüğü değerleri liderlik açısından değerlendirildiğinde en etkili yaklaşımlar; öğrenci başarısı için destekleyici (0,75), öğretmenlerin iş doymu için dönüşümcü (0,65), kültürel (0,51) ve destekleyici (0,49), öğretmenlerin örgütsel bağlılığı için demokratik (0,71), öğretimsel (0,60) ve dönüşümcü (0,54), öğretmen performansı için dönüşümcü (0.30), ÖVD için destekleyici (0,35) ve dönüşümcü (0,34), öğretmen motivasyonu için destekleyici liderlik (0,57) olduğu gözlenmektedir.

Tablo 6 genel olarak değerlendirildiğinde destekleyici, dönüşümcü, demokratik, öğretimsel ve kültürel liderlik, okul çıktıları ile en güçlü düzeyde ilişkiye sahip yaklaşımlardır. Etik ve vizyoner liderlik yaklaşımları da okul çıktıları ile orta düzeyde ilişkilidir. Sürdürümcü ve emredici liderlik yaklaşımları ile okul çıktıları daha az düzeyde ilişkilidir. Serbest bırakıcı liderlik ise okul çıktıları ile negatif yönde düşük düzeyde ilişkilidir. Bütün bulgular değerlendirildiğinde, müdürler liderlik davranışlarını arttırdıklarında, okul çıktılarının da olumlu yönde artacağı söylenebilir. Tablo 7'de

rastgele etkiler modeline göre ulaşılan etki büyüklüklerine ilişkin meta-analiz bulguları verilmektedir.

**Tablo 7.**

*Rastgele Etkiler Modeline Göre Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktılarına İlişkin Etki Büyüklüğü Değerlerinin Dağılımı*

	Okul Çıktıları							
	Öğrenci Açısından			Öğretmen Açısından			Öğretmen açısından tüm çıktıları	
	Öğrenci Başarıları	İş Doymu	Örgütsel Bağlılık	Performans	ÖVD	Motivasyon		
Okul Müdürünün Liderliği	0.42	0.52	0.36	0.31	0.23	0.65	0.44	
Liderlik Yaklaşımı	Dönüşümcü	-	0.65	0.52	0.32	0.34	-	0.45
	Destekleyici	0.62	0.49	0.50	-	0.34	0.61	0.48
	Öğretimsel	-	-	0.60	-	-	-	0.58
	Demokratik	-	-	0.66	-	-	-	0.70
	Kültürel	-	0.65	-	-	-	-	0.56
	Etik	-	-	0.34	-	-	-	0.34
	Vizyoner	-	-	-	-	-	-	0.42
	Sürdürümcü	-	0.41	-	0.28	-0.09	-	0.28
	Emredici	-	0.39	-0.02	-	-	-	0.18
	Serbest	-	0.07	-0.45	-0.13	-0.32	-	-0.27
	Bırakıcı	-	0.07	-0.45	-0.13	-0.32	-	-0.27

Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktıları arasında rastgele etkiler modeline göre değerlendirildiğinde etki büyüklüğü değeri 0.44 olarak bulunmuştur. Bu değer eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin iş doymu (0.52) ve motivasyonları (0.65) için ise güçlü düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Öğrenci başarıları (0.42), öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları (0.36), performansları (0.31) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (0.23) ile okul müdürlerinin liderliği arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bütün bulgular değerlendirildiğinde, müdürler liderlik davranışlarını arttırdıklarında, okul çıktılarından da olumlu yönde artacağı söylenebilir.

Rasgele etkiler modeline göre, etki büyüklüğü değerleri liderlik açısından değerlendirildiğinde en etkili yaklaşımlar; öğrenci başarıları için destekleyici (0,62), öğretmenlerin iş doymu için dönüşümcü (0,65), kültürel (0,65) ve destekleyici (0,49), öğretmenlerin örgütsel bağlılığı için demokratik (0,66), öğretimsel (0,60) ve dönüşümcü (0,52), öğretmen performansı için dönüşümcü (0.32), ÖVD için destekleyici (0,34) ve dönüşümcü (0,34), öğretmen motivasyonu için destekleyici liderlik (0,61) olduğu gözlenmektedir.

Tablo 7 genel olarak değerlendirildiğinde rastgele etkiler modeline göre, demokratik (0.70), öğretimsel (0.58), kültürel (0.56), destekleyici (0.51), dönüşümcü (0.45) ve

vizyoner liderlik (0.42) okul çıktılarının geliştirilmesinde en etkili yaklaşımlardır. Etik liderlik (0.34) yaklaşımı ise okul çıktıları ile orta düzeyde ilişkilidir. Sürdürücü (0.28) ve emredici (0.18) liderlik yaklaşımları ise okul çıktıları ile zayıf düzeyde ilişkilidir, hatta bazı çıktılar (öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve vatandaşlık davranışları) ile negatif yönde ilişkilidir. Çalışmada müdürlerin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını arttırdıklarında, öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinde bir azalmanın olabileceği gözlenmiştir.

Çalışmada eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkiler, moderatör değişkenlere (okul türü, eğitim kademesi, çalışmaların yapıldığı bölge, çalışmaların yayımlanma dönemi, yayımlanma durumu ve kullanılan liderlik yaklaşımı) göre değerlendirilmekte aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Çalışmada, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğrenci başarısı arasında moderatör değişkenlere göre analiz yapabilmek için gereken sayıda veriye ulaşamadığı için sadece öğretmen açısından çıktılara göre analiz yapılabilmektedir. Tablo 8'de okul türü değişkenine (devlet ve özel) göre verilerin dağılımı görülmektedir:

**Tablo 8.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Okul Türü Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Okul türü	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	Devlet	54	0.40	0.39	0.42	3.56	3.84	0.06
	Özel	6	0.36	0.52	0.40			
Rasgele Etkiler Modeli	Devlet	54	0.41	0.33	0.49	0.36	3.84	0.55
	Özel	6	0.45	0.32	0.59			

Tablo 8 incelendiğinde rasgele etkiler modeline göre etki büyüklüğü değerleri devlet okullarında 0.41, özel okullarda ise 0.45 olarak bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasında her iki okul türünde de orta düzeyde ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Bu modele göre gruplar arası heterojenlik değerinin (0.36) kay-kare tablo değerinden (3.84) daha düşük olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların homojen olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 9'da eğitim kademesi değişkenine göre verilerinin dağılımı sunulmaktadır:

**Tablo 9.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Eğitim Kademesi Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Eğitim Kademesi	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	İlköğretim	43	0.45	0.44	0.48	1.78	3.84	0.18
	Ortaöğretim	12	0.48	0.45	0.50			
Rasgele Etkiler Modeli	İlköğretim	43	0.45	0.34	0.56	0.62	3.84	0.43
	Ortaöğretim	12	0.52	0.40	0.63			

Tablo 9 incelendiğinde rasgele etkiler modeline göre etki büyüklüğü değerleri (0.45 ve 0,52), eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermiştir. Gruplar arası heterojenlik değerlerinin (1.78 ve 0.62) kay-kare tablo değerinden (3.84) daha düşük düzeyde olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların, her iki modele göre de homojen olduğu anlaşılmıştır. Tablo 10'da çalışmaların yapıldığı bölge değişkenine göre verilerin dağılımı görülmektedir:

**Tablo 10.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Çalışmaların Yapıldığı Bölge Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Coğrafi bölge	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	İç Anadolu	26	0.35	0.34	0.37	229.91	11.07	0.00
	Marmara	18	0.51	0.48	0.54			
	Karadeniz	8	0.59	0.55	0.63			
	Ege	7	0.57	0.53	0.60			
	Doğu Anadolu	2	0.53	0.46	0.59			
Akdeniz	2	0.44	0.38	0.49				
Rasgele Etkiler Modeli	İç Anadolu	26	0.36	0.23	0.48	4.95	11.07	0.42
	Marmara	18	0.50	0.40	0.60			
	Karadeniz	8	0.49	0.16	0.82			
	Ege	7	0.64	0.36	0.91			
	Doğu Anadolu	2	0.50	0.24	0.76			
Akdeniz	2	0.46	0.31	0.62				

Tablo 10 incelendiğinde, İç Anadolu bölgesinde 26 ve Marmara bölgesinde 18 çalışmanın üretildiği gözlenmektedir. Güneydoğu Anadolu bölgesinde sadece bir yayın üretildiğinden dolayı bu bölge analize dâhil edilememiştir. Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında Marmara, Ege, Doğu Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde güçlü (ES: 0.50 veya üzerindedir) İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde orta (ES: 0.30 ile 0.50 arasındadır) düzeyde ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Rasgele etkiler modeline göre hesaplanan gruplar arası heterojenlik değerinin ( Q<sub>B</sub> = 4.95) kay-kare tablo değerinden (11.07) daha düşük düzeyde olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların homojen olduğu anlaşılmıştır. Tablo 11'de çalışmaların yayımlanma dönemine göre meta analiz verilerinin dağılımı sunulmaktadır:

**Tablo 11.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Çalışmaların Yayımlanma Dönemi Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Yayımlanma Dönemi	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	2000-2005	5	0.42	0.39	0.47	255.78	5.99	0.00
	2006-2008	20	0.60	0.58	0.63			
	2009-2011	39	0.37	0.36	0.39			
Rasgele Etkiler Modeli	2000-2005	5	0.40	0.21	0.59	5.67	5.99	0.05
	2006-2008	20	0.58	0.45	0.72			
	2009-2011	39	0.38	0.28	0.48			

Tablo 11 incelendiğinde eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında 2009-2011 döneminde orta düzeyde (ES: 0.37) ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Rasgele etkiler modeline göre 5.67 olarak hesaplanan gruplar arası heterojenlik değerinin kay-kare tablo değerinden (5.99) daha düşük düzeyde olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların homojen olduğu anlaşılmıştır. Tablo 12’de çalışmaların yayımlanma durumuna göre meta analiz verilerinin dağılımı görülmektedir:

**Tablo 12.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Çalışmaların Yayımlanma Durumu Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Yayımlanma Durumu	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	Yayımlanmayan (Tez-Bildiri)	46	0.47	0.45	0.48	102.83	3.84	0.00
	Yayımlanan (Makale)	18	0.32	0.29	0.34			
Rasgele Etkiler Modeli	Yayımlanmayan (Tez-Bildiri)	46	0.50	0.41	0.59	5.24	3.84	0.02
	Yayımlanan (Makale)	18	0.30	0.15	0.45			

Tablo 12 incelendiğinde, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında yayımlanan çalışmalara göre orta (ES: 0.30), yayımlanmayan çalışmalara göre ise güçlü (ES: 0.50) düzeyde ilişkilerin belirlendiği anlaşılmaktadır. Her iki modele göre de hesaplanan gruplar arası heterojenlik değerleri (102.83 ve 5.24) kay-kare tablo değerinden (3.44) daha yüksek düzeyde olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların heterojen olduğu anlaşılmıştır. Tablo 13’de çalışmaların liderlik yaklaşımı grubuna göre meta analiz verilerinin dağılımı görülmektedir.

**Tablo 13.**

*Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Öğretmen Açısından Çıktılar Arasındaki İlişkilerin Çalışmaların Liderlik Yaklaşımı Grubu Değişkenine Göre Meta-Analizi*

Model Türü	Liderlik Yaklaşımı Grubu	f	ES	% 95 CI		Q <sub>B</sub>	X <sup>2</sup>	p
				LL	UL			
Sabit Etkiler Modeli	İnsana Yönelik Yaklaşımlar	44	0.50	0.49	0.52	2670.72	7.82	0.00
	İşe Yönelik Yaklaşımlar	15	0.19	0.17	0.22			
	Serbest Bırakıcı Yaklaşım	17	-0.29	-0.32	-0.29			
	Sınıflanamayan	5	0.52	0.48	0.57			
Rasgele Etkiler Modeli	İnsana Yönelik Yaklaşımlar	44	0.53	0.45	0.60	39.41	7.82	0.00
	İşe Yönelik Yaklaşımlar	15	0.23	0.01	0.46			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	17	-0.21	-0.44	0.01			
	Sınıflanamayan	5	0.45	0.25	0.66			

Tablo 13 incelendiğinde eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında etki büyüklüğü değerleri, insana yönelik yaklaşımlarda pozitif yönde güçlü (ES: 0.50 ve 0.53), işe yönelik yaklaşımlarda pozitif yönde zayıf (ES: 0.19 ve 0.23) ve serbest bırakıcı yaklaşımda negatif yönde zayıf (ES: -0.29 ve -0.21) düzeyde ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Rasgele etkiler modeline göre 39.41 olarak hesaplanan gruplar arası heterojenlik değeri, kay-kare tablo değerinden (7.82) daha yüksek düzeyde olduğu için incelenen çalışmaların heterojen olduğu anlaşılmıştır.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde ulaşılan sonuçlar değerlendirilmekte ve ilgili literatüre dayalı olarak tartışılmakta ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmada yapılan betimsel analiz sonucunda, araştırma kapsamına alınabilecek 55 yayının üretildiği görülmüştür. İş doyumu ve örgütsel bağlılık en çok çalışılan okul çıktılarıdır. Okulun temel çıktısı olan öğrenci başarısı ise sadece 7 çalışmada analiz edilmiştir. Çalışmada, Türkiye’de üretilen bilimsel yayınlardan yola çıkılarak, 10 liderlik yaklaşımı (emredici, destekleyici, sürdürümcü, serbest bırakıcı, dönüştürücü, vizyoner, öğretimsel, demokratik, kültürel ve etik liderlik) ile 6 okul çıktısının (öğrenci başarısı, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) meta-analizi yapılmıştır.

Çalışmada eğitim kurumu müdürünün liderliği ile öğrenci başarısı arasında güçlü düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Eğitim kurumu müdürünün liderliği ile öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel bağlılığı, performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Yapılan birçok araştırma

bu sonucu desteklemektedir (Uslu, 2011; Çiçek, 2010; Şanlı, 2009; Korkmaz, 2006; Judge ve Piccolo, 2004; Yıldırım, 2001; Gasper, 1992). Ayrıca etkili okul araştırmalarında da yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel çıktıları etkileyen en önemli unsur olduğu da vurgulanmaktadır (Balcı, 2011; Şişman, 2002).

Okul çıktıları ile pozitif yönde en güçlü düzeyde ilişkiler eğitim kurumu müdürünün demokratik liderlik davranışları arasında bulunmuştur. Destekleyici, dönüşümcü, öğretimsel ve kültürel liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif yönde güçlü düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu da belirlenmiştir. Belirlenen etkili liderlik yaklaşımlarının ortak özelliği okul müdürünün büyük ölçüde insana yönelik davranışlar gösterilmesini gerektirmesidir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında müdürlerin, özellikle insana yönelik liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir. Eğitim yönetiminde Öznelci Teori'nin öncülerinden olan Greenfield'in düşünceleri de bu yorumu destekler niteliktedir. Greenfield (1980'e göre örgüt dinamiğini oluşturan en önemli öge, eylemde bulunan ve düşünen insandır; örgüt demek, insan demektir. Eğitim yönetiminde değerler, duygular ve öznel göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda Aydın'ın (1999) görüşleri de önemlidir: "Hawthorn ve Harwood araştırmaları ile yönetim biçimi ve üretkenlik arasında doğrulanmış ilişki, liderlik, güdüleme, öğrenme, iletişim alanlarındaki devrimsel nitelikte araştırma ve incelemelerle desteklenmiştir. Böylece insanın insan olma gerçeği bir ayrıcalık olarak değerlendirilerek örgütte buyurma yerine paylaşma, hükmetme yerine katılım, suçlamak ve sorgulamak yerine, yetkiyi ve sorumluluğu bölüşme anlayışı, günümüzün çağdaş yönetsel tutumu olmalıdır. Yeni örgütsel yaşam ve yönetsel yaklaşımlar insanı merkeze almaktadır. Dolayısıyla Aydın'a göre, örgütsel yaşamda yapılması gereken, insanlar arasında sevgi ve güven duygularını geliştirmek, gerginlik ve çatışmaları azaltmaktır. Bunun en önemli ön koşulu çalışanları mutlu etmektir. Çünkü yalnız mutlu insanlar verimli ve üretkendir." Şişman (2011), konuya benzer şekilde yaklaşmakta, okul müdürlerinin daha insanî ve daha kaliteli bir örgütsel yaşam ve okul oluşturmak, yaşama ve işe anlam katmak zorunda olduklarını vurgulayarak; liderliğin insanlara efendilik etmek değil, onlara hizmet etmek olduğunu belirtmektedir. Aydın ve Şentürk (2007), ise kaliteyi takım çalışmasını, iş birliğini, öğrenen örgütü, demokratikliği, dönüşümü vurgulayan ve insancıl bir yönetim felsefesi olarak ifade edilen "Toplam Kalite Yönetiminin" de ancak etkili liderlik davranışları gösterebilen müdürler tarafından uygulanabileceğini belirtmektedirler. Bu bağlamda günümüzde, yönetim süreçlerinde, paydaş katılımının sağlanması; izleyenlerin sürekli yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesinin ve desteklenmesinin; okulda güçlü bir okul kültürünün ve ikliminin oluşturulmasının, eğitim ve öğretimi geliştirici etkinliklerin düzenlenmesinin; öğrenmeyi kolaylaştırıcı, yenilikçi ve idealist bir örgüt anlayışının benimsenmesinin; kurum misyonunun ve vizyonunun öneminin sürekli vurgulanmasının ve izleyenlere rol model olunmasının okul çıktıları olumlu yönde etkileyeceği ve geliştireceği söylenebilir.

Etik ve vizyoner liderlik ile okul çıktıları arasında orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Tüm paydaşlar ve özellikle de öğretmenler öncelikle okul müdürlerinden etik liderlik davranışları (adalet, doğruluk, dürüstlük, saygılı olma vb.) sergilemelerini beklemektedir. Bu tür davranışlar göstermeyen okul müdürleri diğer liderlik yaklaşımlarını da etkili bir şekilde kullanamamaktadır. Etik değerlere dikkat etmeyen bir okul müdüründen, dönüşümcü liderliğin vurguladığı paydaşlar için rol model olma, kültürel liderliğin gerektirdiği güçlü bir okul kültürü oluşturma veya demokratik

liderliğin temeli olan paydaşların yönetime katılımını gerçekleştirme gibi etkili liderlik davranışları beklenemez. Bu bağlamda Sergiovanni (1992) ve Bolman ve Deal (1995), etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedirler. Liderliğin kalbi, liderin değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir. Kotter'e (1999) göre vizyoner lider, "geleceğin resmini oluşturan insanlara o vizyonu yakalamada oluşabilecek güçlüklerle baş edebilme gücünü ve enerjisini aşılayabilen" kişidir. Vizyoner liderlik, örgüt içerisindeki tüm insanları etkileyebilecek ve hep birlikte harekete geçirebilecek gelecek profillerini oluşturabilmeyi gerektirmektedir. Vizyoner lider, geleceği görebilen, izleyicileri için ilham kaynağı oluşturabilen bir kişidir. Günümüz okul müdürlerinden bu konuda beklenen en temel görev, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu oluşturmaktır.

Sürdürücü ve emredici liderlik arasında ise daha zayıf düzeyde ilişkilerin olduğu anlaşılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik ile öğretmenler açısından çıktılar arasında negatif yönde ilişkiler bulunmaktadır. Okul yönetiminde amaç, otokratik anlayışın vurguladığı mevcut işleyişin ve yapının devam ettirilmesi değil; paydaş katılımını sağlayarak okulları başarılı bir şekilde değiştirmek, geliştirmek ve dönüştürmek olmalıdır. Bu bağlamda Aydın (1999), otokratik yönetsel yaklaşımın, insana ilişkin olumsuz ön yargı ve kalıp yargılardan beslendiğini belirtmektedir. Yazara göre bireyin örgüt için var olduğu sayılına dayanan bu yaklaşım, sanıldığı gibi örgütsel etkililik ve verimlilik açısından olumlu bir faktör değildir. Çünkü insanın sıradan bir üretim girdisi haline dönüştürülerek "iş gören" olarak algılanması, örgütsel etkinliklere yabancılaşma ile sonuçlanmaktadır. Buna göre sadece örgütsel amaçların vurgulandığı çalışma ortamlarında, bireyin kişisel olarak değersizlik ve yetersizlik duyguları yaşamasına yol açmaktadır. Bu tür koşullarda gerçek duygu ve düşünceleri ile örgütsel yaşama katılma olanağından yoksun kalan bireylerin mutlu ve üretken olmaları beklenemez. Konuya pozitivist paradigmanın etkisindeki modern eğitim anlayışıyla da bakıldığında benzer sonuçlara ulaşılmaktadır.

Liderliğin yokluğu anlamına gelen serbest bırakıcı liderlik, en etkisiz yaklaşımdır ve öğretmenler açısından çıktılar ile negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Öğretmenler, okul müdürlerinden kendilerini başıboş bırakmasını istememekte, etkili liderlik davranışları sergilemelerini beklemektedir.

Bugün eğitim sistemimizde yatan en büyük sorunlardan birisinin "liderlik sorunu" (Erdoğan, 2002) olduğu düşünülmekte; küreselleşmenin büyük ölçüde hissedildiği, bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği, öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi, katılımcı ve stratejik yönetim gibi yeni yaklaşımların önemsendiği günümüzde okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları sergilemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda geleceğin okul müdürü, etik davranışlar gösteren, demokratik kültürü benimseyen, paylaşılan bir vizyon geliştiren, iletişim yeteneği gelişmiş, sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde plânlayan, yaratıcı düşüncelerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden, örgütte güven ortamı yaratan, risk alan ve almayı teşvik eden, paydaşların gelişimleri için uygun ortamlar yaratan ve durumsal faktörleri de dikkate alarak etkili liderlik davranışları sergileyen bir nitelikte olmalıdır.



Moderatör değişkenlerden liderlik yaklaşımı grubu heterojenliğe sebep olarak gösterilebilir. Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile öğretmen açısından çıktılar arasında insana yönelik yaklaşımlarda pozitif yönde güçlü (ES: 0.50 ve 0.53), işe yönelik yaklaşımlarda pozitif yönde zayıf (ES: 0.19 ve 0.23) ve serbest bırakıcı yaklaşımda negatif yönde zayıf (ES: -0.29 ve -0.21) düzeyde ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Rasgele etkiler modeline göre 39,41 olarak hesaplanan gruplar arası heterojenlik değeri kay-kare tablo değerinden (7,82) daha yüksek düzeyde olduğu görülmekte olup incelenen çalışmaların heterojen olduğu anlaşılmıştır. Bu durum okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının önemini göstermesi bakımından önemli görülmektedir. Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında müdürlerin, özellikle insana yönelik liderlik davranışları göstermeleri gerekmektedir.

Okul müdürleri, geleneksel yönetici davranışlarının, öğrenci ve öğretmenleri geliştirmede ve performanslarını istenen düzeyde artıramadığını bilmelidir. Eğitim kurumu müdürleri, durumsal faktörleri de göz önünde bulundurarak farklı liderlik yaklaşımlarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. Okul müdürleri; demokratik, destekleyici, kültürel, dönüştürücü, öğretimsel ve etik liderlik davranışlarını özellikle sergilemelidir. Günümüz yönetim anlayışında; bürokratik, merkezîyetçi ve statükocu bir yaklaşımın, etkisini kaybettiği düşünüldüğünde; okul müdürleri, emredici ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını, durumsal değişkenleri de dikkate alarak, sınırlı ölçüde sergilemelidir.

Türk eğitim sisteminin yapısı, okul müdürlerinin demokratik liderlik göstermesini sağlayıcı niteliğe dönüştürülmelidir. Bu bağlamda; okul merkezli katılımcı bir yönetim anlayışına geçilmeli; müdürlerin idarî görevleri azaltılmalı; müdürler, etkili liderlik davranışları göstermeleri için özendirilmeli; daha etkili ve erdemli okullar oluşturmalı ve bu noktada eğitim kurumları, etik ve demokratik değerlerin, adaletin, hoşgörünün, iş birliğinin ve sosyal sorumlulukların öğretildiği ortak bir yaşam alanına dönüştürülmelidir.

MEB, Türkiye'deki tüm eğitim kurumlarını araştırma kapsamına alarak, okul çıktılarını en fazla etkileyen liderlik yaklaşımlarını belirleyebilir; ulaşılan bulgular ışığında, Türk eğitim sistemi yeniden yapılandırabilir, öğretmen ve yönetici eğitimlerine ilişkin, etkin politikalar üretebilir.

Okul müdürleri; öğrenci başarısının geliştirilmesinde, kendilerinin doğrudan etkili olduğunun bilincinde olmalı; etkili öğretimsel liderlik davranışlarını göstererek kurumlarını öğrenen bir örgüte dönüştürebilmelidir. Okul müdürleri öğretmenlere bireysel destek sağlamalı, onlar için esin kaynağı olmalı ve güven verici bir okul iklimi oluşturmalıdır.

Türkiye'de, eğitim yönetimi alanında çok az tercih edilen meta-analiz yöntemine ilişkin çalışmalar yaygınlaştırılmalı ve araştırmacılar desteklenmelidir. Bu çalışmada, veriler genel olarak değerlendirilmiş, eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktılarını ilişkin alt boyutlara inilmemiştir. Bu bağlamda araştırmacılar, gerek liderlik yaklaşımlarının gerekse okul çıktılarının alt boyutlarını da dikkate alarak daha kapsamlı meta-analiz çalışmaları üretebilirler.

## KAYNAKLAR

- Aydın, A. (1999). Düşünce tarihi bağlamında insan doğası ve yönetsel yaklaşımlar. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-38.
- Aydın, A., ve Şentürk, İ. (2007). Eğitimde toplam kalite yönetiminin uygulanması. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1-19.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). *Leading with soul: An uncommon journey of spirit*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34
- Chin, J. M-C. (2007). Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA. *Asia Pacific Education Review*, 8(2), 166-177.
- Cohen L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in education*. London: Routledge-Falmer.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- DeCoster, J. (2004). *Meta-analysis notes*. Department of Psychology, University of Alabama.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Field, A. P. (2001). Meta-analysis of correlation coefficients: A Monte Carlo comparison of fixed-and random-effects methods. *Psychological Methods*, 6, 161-180.
- Gasper, J. M. (1992). *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Unpublished Doctoral Dissertation. Western Michigan University.
- Gizir, S., ve Köle, F. (2009). Eğitim yönetimi alanında liderlik üzerine yapılan çalışmaların kuram, yöntem ve ele alınan değişken açısından incelenmesi. IV. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi içinde*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Greenfield, T. B. (1980). The man who comes back through the door in the wall: discovering truth, discovering self, discoveing organizations. *Educational Administration Quarterly*, 16(3), 26-59.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Kotter, J. P. (1999). *A force for change: How leardership differs from management* (M.Tüzel, Çev.). İstanbul: Boyner.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robinson, M. J. V., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.

- Sağlam, M., ve Y¼ksel, İ. (2007). Program değerlendirmede meta-analiz ve meta-değerlendirme y¼ntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 175-187.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Őent¼rk, C. (2010). *İlköğretim okulu m¼d¼rlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karŐılaŐtırılması*. YayınlanmamıŐ Y¼ksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Şanlı, . (2009). *İlköğretim okul y¼neticilerinin pozitif y¼netim yaklaşımlarının ğrenci baŐarisına etkisi*. YayınlanmamıŐ Y¼ksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- ŐıŐman, M. (2002). *Eğitimde m¼kemmellik arayıŐı-etkili okullar*. Ankara: Pegem.
- ŐıŐman, M. (2011). *ğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Taneri, A. (2011). *İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile rg¼t sağlığı arasındaki ilişki (Aksaray ili rneği)*. YayınlanmamıŐ Y¼ksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim okulu ğretmenlerinin rg¼tsel vatandaşlık davranışları: Manisa ili rneği*. YayınlanmamıŐ Y¼ksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul y¼neticilerinin k¼lt¼rel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. YayınlanmamıŐ Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.