

Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin İş Performansına Etkisi*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Sultan CAN¹, Demet ZAFER GÜNEŞ²

1. Bilim Uzmanı, Millî Eğitim Bakanlığı, İstanbul Küçükçekmece İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, sultancan2088@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5982-1458.

2. Doç. Dr., İstanbul Kültür Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, d.gunes@iku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1334-7199.

Gönderilme Tarihi: 21.09.2022 Kabul Tarihi: 19.04.2023 DOI: 10.37669/milliegitim.1178130

Atıf: “Can, S., ve Zafer Güneş, D. (2023). Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin iş performansına etkisi. *Millî Eğitim*, 52 (240), 2663-2680. DOI: 10.37669/milliegitim.1178130”

Öz

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stillerinin ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş performansına etkisini belirlemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde devlet ortaokulunda görev yapan 2194 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 318 öğretmen oluşturmaktadır. Bulguların toplanmasında “Demografik Bilgi Formu”, “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Öğretmen Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakılmış, verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama, minimum, maksimum, standart sapma, korelasyon ve basit doğrusal regresyon kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin sergiledikleri; dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin performans ölçeği geneli için görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Liderlik stilleri ve öğretmen performansı arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca liderlik stillerinin, öğretmen performansının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, liderlik stilleri, iş performansı

* Bu araştırma makalesi birinci yazarın “Yöneticilerin Liderlik Stillерinin Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Performansına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

The Effect of the Leadership Styles of Secondary Schools Principals on Job Performance of Teachers

Abstract

The purpose of this research is to determine the effects of the transformational, instructional, cultural, visionary and ethical leadership styles of school principals on the job performance of secondary school teachers. Relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The population of the research consists of 2194 teachers working in public secondary schools in the Küçükçekmece district of Istanbul in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of 318 teachers selected by simple random sampling method. "Demographic Information Form", "Leadership Styles Scale" and "Teacher Performance Scale" were used to collect the findings. Before the analysis of the data, it was checked whether the data were normally distributed, and it was determined that the data showed a normal distribution. Frequency, percentage, mean, minimum, maximum, standard deviation, correlation and simple linear regression were used in the analysis of the data. As a result of the research, it was determined that teachers' opinions were high in the sub-dimensions of transformational, instructional, cultural, visionary and ethical leadership. It has been determined that teachers' opinions about the performance scale are at a high level. A low-level significant positive correlation was found between leadership styles and teacher performance. In addition, it was concluded that leadership styles were a significant predictor of teacher performance.

Keywords: leadership, leadership styles, job performance

Giriş

Bilgi çağının en önemli özelliği sosyal, kültürel, teknolojik ve toplumsal alanda meydana gelen hızlı değişimlerdir (Çolakoğlu, 2005). Eğitimin toplumsal, felsefik ve ekonomik temelleri olan bir bilim dalı olduğu düşünüldüğünde içinde yaşanılan çağdaki değişimlerden doğrudan veya dolaylı etkilenmesi söz konusu olacaktır. Eğitim örgütlerinin; bilgi çağının gerekliliğini yerine getirebilmesi, değişimi başlatabilmesi, belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, öğrencilerin kişisel ve akademik başarı seviyesini yükseltebilmesi, öğretmenlerin performansının yüksek olması için dönüştürücü, kültürel, vizyoner ve etik değerlere sahip yöneticilerin varlığına ihtiyaç vardır (Leithwood, 1992; Bogler, 2001; akt. Avcı, 2015). Öğretmenlerin yüksek performans sergilemesinde; iş ortamı, dış çevre koşulları ve yöneticilerin uygulamaları olduğu belirlenmiştir (Barutçuğil, 2015: 12). Bir örgüt olan okulların başarılı olmasında yüksek performans sergileyen öğretmenlerin etkisi olduğu söylenebilir (Tatlah ve Iqbal, 2012).

Performans, çalışanın belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirmesiyle elde edilen sonuç olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2017). Çalı-

şanın bir işi yaparken ortaya koyduğu performans değerlendirilerek hedeflere ulaşma düzeyi ve eksik yönleri belirlenerek çalışana geri bildirim sağlanır ve kendisinden beklenen hedeflerin ne olduğu bildirilir (Gürbüz, 2019). Öğretmen performansının değerlendirilmesinde alan bilgisi, öğrenme ortamının hazırlanması, iletişim, öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim, mesleki tutum ve değerler alt boyutları dikkate alınır.

- Alan bilgisi alt boyutu ile öğretmenin öğreteceği konu hakkında bilgisi
- Öğrenme-öğretme sürecinin hazırlanması ile öğretmenin öğrenme faaliyetlerini gerçekleştireceği ortamda bireysel farklılıkları ve kazanımları dikkate alıp düzenleme düzeyi
- İletişim ile öğretmenin öğrenci, yönetici ve veli ile etkili iletişim kurması
- Öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim ile öğretmenin eğitimin verimliliği için çevre ile iş birliği yapması ve paydaşlara geri bildirimde bulunma düzeyi
- Mesleki tutum ve değerler ile öğretmenin bireysel farklılıklara saygı ve mesleki etik ilkelere uygun davranışları ölçülür (Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü, 2017).

Performans düzeyini etkileyen değişkenler incelendiğinde; iş ortamı, dış çevre koşulları ve yöneticilerin uygulamaları olduğu belirlenmiştir (Barutçugil, 2015). Bu bilgi çerçevesinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş performansını etkileyebileceği söylenebilir. Etkin bir okul ortamı oluşturma, okulların değişime adapte olmaları ve değişimi sağlayabilmeleri için okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri etki gösterebilir.

Liderlik belirli amaçlar doğrultusunda izleyenleri etkileme ve ilham verme süreci iken lider ise bu süreci yöneten kişidir (Tabak ve Sığı, 2019). Lider çalışanlarını motive eder, onların gelişimine katkıda bulunur, güven telkin eder, vizyon sahibi olarak okulda bulunan paydaşların ve öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayabilir (Turan, 2020). Bilgi çağında örgütün ihtiyaçlarına ve liderlerin kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri de kişilik özellikleri, örgütün ihtiyaçları ve paydaşların gereksinimlerine göre farklı liderlik stilleri sergileyebilmektedirler. Bu liderlik stilleri, karizmatik, etik, öğretimsel, vizyoner, dönüşümcü, entelektüel, eleştirel, bilgi liderliği vb. olarak gruplandırılmıştır. Araştırma kapsamında bu liderlik stillerinden; dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik türleri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik stilinde, lider değişim ve gelişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği ortamda örgütün ayakta kalabilmesi için yeni vizyon belirlemekte, kurumun değişime uyum sağlayabilmesi için hazırlıklar yapmakta ve çevredeki değişimleri fırsata dönüştürebilmektedir (Smith vd., 2004). Bununla birlikte liderin, örgütlerde meydana gelen değişimlerde örgüt için ortak vizyon oluşturma, çalışanların eyleme geçmesini sağlama, motivasyonunu artırma, çalışanlarla birlikte diğer grup ve üstleri de etkileme, rol model olma, kişisel destek sağlama, kişisel amaçlardan daha üstün amaçlar etrafında toplama gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Bass, 1990). Bu özelliklere sahip olan lider öğretmen performansının yüksek olması için çalışmalar yaparak eğitim faaliyetlerinin verimini yükselterek ve okulların değişim ve gelişime uyumunu sağlayabilir (Doğan, 2021).

Öğretimsel liderlik stilinde, okul müdürlerinin öğretmene rehberlik yapma, çalışanları geliştirme, öğretimsel destek ve program geliştirme alanlarındaki davranışlarına ve bu davranışların öğrenci performansını nasıl etkilediği üzerinde durulur. Bu liderlik tarzına göre okul müdürleri, öğrencilerin öğrenmesine liderlik eder ve öğretmenlerin performansını geliştirir. Bu doğrultuda okul müdürü öğretimsel bir lider olarak, okulun vizyonu ve misyonunu belirler, öğretim yöntem ve teknikleri konusunda bilgi sahibidir, paylaşımcı bir okul kültürü oluşturur, öğrenci-öğretmen-toplum arasında etkileşimi sağlar, düzenli bir öğrenme-öğretme çevresi oluşturarak okulun çıktılarını konusunda hesap verir (Hayes ve Irby, 2019).

Kültürel lider olarak okul yöneticisi; örgütsel yapı, performans, davranış ve örgüt kültürünü etkileyebilmektedir. Bu nedenle kültürel bir lider olarak okul yöneticileri; demokratik bir okul ortamı oluşturur, okul ortamını geliştirme ve güçlendirme çabasında olur, örgütün vizyon ve misyonunu çalışanlarla paylaşır, örgütsel değerlendirme yaparak başarılı çalışanları ödüllendirme yolu ile motivasyonu yükseltir, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini sağlar, kişisel ve bireysel öğrenmeyi destekleyerek öğrenen bir örgüt oluşturur, çalışanlara davranışları ile örnek olarak okulun gelişimini sağlayacak değer ve normları belirlemektedir (Yıldız ve Akgün, 2020).

Vizyoner liderlik stilini ortaya koyan okul yöneticisi, insanları etkileyerek harekete geçirebilecek vizyonlar ortaya koyar. Bu liderlik stilinde, problemlerin çözülmesi için geçmiş ve gelecek arasında köprü kurularak problemin çözümü gerçekleştirilir (Okçu, 2020: 760). Geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak örgütün başarıya ulaşması için stratejiler geliştirir ve tehditleri fırsata dönüştürmeyi bilen yaklaşımlar sergiler (Sever, 2020). Bununla birlikte başta öğretmenler olmak üzere paydaşları karar alma sürecine katarak vizyonu paylaşır ve paydaşları motive ederek vizyonu gerçekleştirmeleri için çaba göstermelerini sağlar (Gedikoğlu, 2015).

Etik liderlik stiline sahip okul yöneticisi; davranışları ve kişiler arası ilişkilerinde çalışanlara örnek olur, söyledikleri ve yaptıkları uyumludur, sahip olduğu ilkelerden taviz vermez (Brown, Trevino, Harrison, 2005; akt. Palalar-Alkan, 2016). Doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi değerler sistemi oluşturarak örgüt içerisinde değişimlerin ve çalışmaların bu çerçevede olmasını sağlar (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Etik bir lider olarak okul müdürü kendisini değerlendirerek eksiklerini tamamlar, tüm paydaşlara adil, eşit ve saygılı davranır, değer yargılara saygılı, denetime açık ve hesap vermeye hazır olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirir (Gedikoğlu, 2015).

Bir örgüt olarak okulların başarılı olmasında yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin etkili olduğu bu nedenle lider olarak okul yöneticileri okula kaynak ve destek sağlamak bununla birlikte olumlu okul kültürü oluşturmak, okul içi iletişimi arttırmak, ödüllendirme ve cezalandırma gibi faktörlerden yararlanarak öğretmenlerin performans düzeyini yükseltebilir (Barutçugil, 2015). Öğretmen performansının artması ile okul başarısında da artış görülebilir. Öğretmen performansının okul başarısı üzerine etkisi olduğu için performansın belirli aralıklarla değerlendirilmesi ile okul başarısının da değerlendirilmesi sağlanabilir. Okullarda öğretmen performansını değerlendirme yetkisi okul yöneticilerinde bulunduğu için öğretmen performansının yükseltilmesinde de okul yöneticilerinin sorumlu olduğu söylenebilir.

Jay (2014), Wahcira, Gıtumu ve Mbugua (2017), Özgenel ve Aktaş (2020) ve Küçük (2020) araştırmalarında yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Daha önceki araştırmalara konu olan liderlik stilleri bu araştırmadaki liderlik stillerinden farklıdır. Akçekoce ve Bilgin (2016) ise 2014-2015 eğitim öğretim yılında Ankara’da ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler örnekleminde okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı konusunda bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada anket aracılığı ile veriler toplanmış ve her bir maddeye ilişkin ortalama puanlar verilerek yorumlanmıştır. Bu araştırma ise Küçükçekmece örnekleminde, ortaokullarda çalışan öğretmenlerle ve daha önceki araştırmalardan farklı ölçekler kullanılarak yapılmış olmasıyla özgündür denilebilir. Liderlik stilleri ve öğretmen iş performansı konularında ortaokul kademesinde yapılan çalışma sayısının az olmasından dolayı çalışmanın alana katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stillerinin öğretmenlerin performansını yordayıp yordamadığını saptamaktır.

Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılmaktadır:

1. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerine ilişkin (dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik) görüşleri ne düzeydedir?

2. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmen performansı ne düzeydedir?

3. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri (dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik) ile öğretmen performansı arasında ilişki var mıdır?

4. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri (dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik) öğretmen performans düzeyini yordamakta mıdır?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma türlerinden olan ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkiye herhangi bir müdahale edilmeden değişkenlerin birlikte değişimi ve derecesinin belirlendiği araştırmalardır (Karasar, 2020:114-116). Bu araştırmanın bağımlı değişkeni öğretmen performansı ve bağımsız değişkeni yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleridir (dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul İli Küçükçekmece İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü 2019-2023 stratejik plan verilerine göre Küçükçekmece İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet ortaokullarında görev yapan 2194 öğretmen oluşturmaktadır (WEB_1: Küçükçekmece Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Plan, 10.05.2021). Bu araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısı belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanmış olan “örneklem büyüklüğü hesaplama tablosu” kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme 0.05 örnekleme hatası ($p=0.3$ ve $q=0.7$) ile 286 öğretmen yeterli olarak belirlenmiştir. Ölçekler 351 öğretmene uygulanmıştır. Eksik veya hata olan cevapların olması nedeniyle 33 öğretmenin verdiği cevaplar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmaya katılan 318 öğretmene ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1*Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri*

Özellikler	Gruplar	Frekans(f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	172	54,1
	Erkek	146	45,9
Yaş	20-30 yaş	103	32,4
	31-35 yaş	117	36,8
	36-40 yaş	48	15,1
	41 yaş ve üzeri	50	15,7
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	99	31,1
	6-10 yıl	120	37,7
	11-15 yıl	54	17
	16 yıl ve üzeri	45	14,2
Medeni Durum	Evli	163	51,3
	Bekâr	155	48,7

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan 318 ortaokul öğretmenin; 172'sinin (% 54,1) kadın, 146'sının (% 45,9) erkek olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından incelendiğinde; 20- 30 yaş aralığında 103 (% 32,4) öğretmen, 31-35 yaş aralığında 117 (% 36,8) öğretmen, 36-40 yaş aralığında 48 (% 15,1) öğretmen ve 41 yaş üzeri 50 (% 15,7) öğretmen olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından incelendiğinde öğretmenlerin 99'u (% 31,1) 1-5 yıl, 120'si (% 37,7) 6-10 yıl, 54'ü (% 17) 11-15 yıl ve 45'i (% 14,2) 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Medeni durum açısından incelendiğinde ise öğretmenlerin 163'ünün (% 51,3) evli, 155'inin (% 48,7) bekâr olduğunu söylemek mümkündür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeği: Akçekoçe ve Bilgin (2016) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği”dir. Ölçek 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutundan 5 madde (1, 2, 3, 4 ve 5. madde), öğretimsel liderlik 5 madde (6, 7, 8, 9 ve 10. madde), kültürel liderlik 5 madde (11, 12, 13, 14 ve 15. madde), vizyoner liderlik 5 madde (16, 17, 18, 19 ve 20. madde) ve etik liderlik 5 maddeden (21, 22, 23, 24 ve 25 madde) oluşmaktadır. Liderlik stilleri ölçeği likert tipi beşli derecelendirme türünde hazırlanmıştır. Ölçek

Hiç katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4) ve Çok katılıyorum (5) şeklindedir.

Akçekece ve Bilgin (2016) tarafından yapılan araştırmada güvenilirlik katsayısı dönüşümcü liderlik $\alpha=0.79$, öğretimsel liderlik $\alpha=0.82$, kültürel liderlik $\alpha=0.75$, vizyoner liderlik $\alpha=0.84$ ve etik liderlik alt boyutu için $\alpha=0.82$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.93$ olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamında toplanan verilerde liderlik stilleri ölçeği Cronbach Alpha güvenilirlik değeri; dönüşümcü liderlik $\alpha=0,88$, öğretimsel liderlik $\alpha=0,86$, kültürel liderlik $\alpha=0,90$, vizyoner liderlik $\alpha=0,92$, etik liderlik alt boyutu için $\alpha=0,78$ ve liderlik stilleri ölçeği geneli için $\alpha=0,96$ olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında liderlik stilleri ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği: Araştırmada kullanılan öğretmen performans değerlendirme ölçeği Özgenel (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 34 madde ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Alan bilgisi alt boyutu 4 madde (1,2,3 ve 4. madde), öğrenme öğretme sürecini hazırlama boyutu 6 madde (5, 6, 7, 8, 9 ve 10. madde), iletişim boyutu 5 madde (11, 12, 13, 14 ve 15. madde), öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim 9 madde (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 ve 24. madde), mesleki tutum ve değerler alt boyutunda 10 madde (25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. madde) yer almaktadır. Öğretmen performansı değerlendirme ölçeği likert tipi beşli derecelendirme türünde hazırlanmıştır. Ölçek çok az (1), az (2), orta (3), iyi (4) ve çok iyi (5) şeklinde hazırlanmıştır.

Özgenel (2019) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha genel güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,96$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında öğretmen performansı ölçeği Cronbach Alpha güvenilirlik değeri ise $\alpha=0,94$ olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan öğretmen performans ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmaya başlamadan önce ölçeklerin kullanılması için ölçek uygulama izinleri alınmıştır. 16/11/2021 tarihinde İl Millî Eğitim Müdürlüğünden ve İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 31/12/2021 tarih ve 2021/93 sayılı kararıyla etik kurul izinlerinin tamamlanmasıyla birlikte veri toplama sürecine geçilmiştir. Veriler çevrim içi ve yüz yüze olarak toplanmıştır. Ölçekler ile 351 gönüllü öğretmene ulaşılmıştır. Geri dönen formlardan uç değer analizi, normal dağılım analizi ve eksik doldurulan ölçeklerden kaynaklı olarak 33 form elenmiştir. Geriye kalan 318 gönüllü öğretmenden elde edilen verilerden yararlanılarak analizler yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öğretmenlerin liderlik stilleri ve öğretmen performansı değişkenlerinin ve alt boyutlarının normalliğini tespit etmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Tabachnick ve Fidell (2007: 46) ; çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 arasında olduğunda verilerin normal dağılım gösterdiğini kabul etmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan liderlik stilleri ölçeği ile öğretmen performans ölçeği ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu; bu bakımdan araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Liderlik stilleri ve öğretmen performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerini saptamak için minimum, maksimum, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Liderlik stilleri ve öğretmen performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon testi uygulanmıştır. Liderlik stillerinin öğretmen performansını yordama düzeyini tespit etmek için basit regresyon analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Bulgular

Araştırmanın temel problemi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandığı dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stillerinin öğretmen performansını yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu doğrultuda araştırmanın temel problemini cevaplamak amacıyla alt problemler belirlenmiştir. Belirlenen alt problemlere ilişkin elde edilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular bu bölümde yer almaktadır.

Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ortaokul öğretmenlerin yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin görüşlerine ait bulgular; dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik alt boyutlarına yönelik verdikleri cevaplar incelenmiştir.

Tablo 2

Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutları ile İlgili Öğretmen Görüşlerinin Bulguları

Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları	N	Min	Max	\bar{X}	Ss
Dönüşümcü Liderlik	318	1,4	5	3,97	0,67
Öğretimsel Liderlik	318	1,4	5	3,81	0,73
Kültürel Liderlik	318	1	5	3,72	0,84
Vizyoner Liderlik	318	1,4	5	3,98	0,73
Etik Liderlik	318	2	5	4,19	0,60

Tablo 2 incelendiğinde liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarından kültürel liderliğin ($\bar{X}=3,72$) en düşük ortalamaya sahip olduğu, etik liderliğin ($\bar{X}= 4,19$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Başka bir anlatımla öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri etik liderlik stilini yüksek düzeyde sergilerken, kültürel liderlik stilini düşük düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ortaokul öğretmenlerin performans değerlendirme ölçeğine ait görüşleri; performans değerlendirme toplam puanı ve alt boyutlarına ait bulgular analiz edilerek incelenmiştir.

Tablo 3

Performans Ölçeği ve Alt Boyutları ile İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmen Performans Ölçeği ve Ölçeğe Ait Alt Boyutlar	N	Min	Max	\bar{x}	Ss
Öğretmen Performansı (Genel Boyut)	318	2,85	5	4,29	0,38
Alan Bilgisi	318	2,5	5	4,10	0,48
Öğrenme Öğretme Sürecini Hazırlama	318	2	5	4,16	0,51
İletişim	318	1,8	5	4,32	0,50
Öğrenme-Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	318	2,78	5	4,18	0,48
Mesleki Tutum ve Değerler	318	3	5	4,52	0,43

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen performansı ölçeği geneli için ortalama 4,29, standart sapma 0,38 olarak görülmektedir. Öğretmen performansı ölçeği alt boyutlarından; alan bilgisi ($\bar{X}=4,10$) alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu, mesleki tutum ve değerler alt boyutunun ($\bar{X}= 4,52$) en yüksek ortalamaya sahip olduğu

belirlenmiştir. Bu çerçevede öğretmenlerin mesleki tutum ve değerler ile ilgili performans değerlendirmelerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerin liderlik stilleri ve öğretmen performansına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır. Korelasyon test sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4

Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı ile İlgili Öğretmen Görüşlerine İlişkin Korelasyon Analiz Bulguları

		Dönüşümcü Liderlik	Öğretimsel Liderlik	Kültürel Liderlik	Vizyoner Liderlik	Etik Liderlik	Öğretmen Performansı
Dönüşümcü Liderlik	r	1					
	p						
Öğretimsel Liderlik	r	0,743**	1				
	p	0,00					
Kültürel Liderlik	r	0,695**	0,778**	1			
	p	0,00	0,00				
Vizyoner Liderlik	r	0,749**	0,785**	0,795**	1		
	p	0,00	0,00	0,00			
Etik Liderlik	r	0,653**	0,587**	0,543**	0,642**	1	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00		
Öğretmen Performansı	r	0,260**	0,231**	0,229**	0,212**	0,263**	1
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

**P<0,01

Tablo 4 incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($r=0,260$, $p < 0,01$), öğretimsel liderlik ($r=0,231$, $p < 0,01$), kültürel liderlik ($r=0,229$, $p < 0,01$), vizyoner liderlik ($r=0,212$, $p < 0,01$) ve etik liderlik ile öğretmen performansı ($r=0,263$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Görüşler doğrultusunda dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik arttıkça öğretmenlerin performanslarının arttığı söylenebilir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmen performansını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon

analizi uygulanmıştır. Basit doğrusal regresyon analiz sonuçları aşağıda tek bir tabloda yer almaktadır.

Tablo 5

Liderlik Stillерinin Öğretmen Performansını Yordamasına İlişkin Regresyon Analiz Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	t	P	R	R ²	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Öğretmen Performans	3,69	0,125	0,26	29,44	0	0,26	0,068	23,002	0
Öğretimsel Liderlik	Öğretmen Performans	3,827	0,111	0,231	34,463	0	0,231	0,053	17,814	0
Kültürel Liderlik	Öğretmen Performans	3,901	0,095	0,229	41,236	0	0,229	0,052	17,475	0
Vizyoner Liderlik	Öğretmen Performans	3,846	0,116	0,212	33,043	0	0,212	0,045	14,839	0
Etik Liderlik	Öğretmen Performans	3,583	0,147	0,263	24,385	0	0,263	0,069	23,441	0

Tablo 5 incelendiğinde liderlik stillerinin öğretmen performansını yordayıp yordamadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ($R= 0,26$, $R^2=0,068$), öğretimsel liderlik ($R= 0,231$, $R^2=0,053$), kültürel liderlik ($R= 0,229$, $R^2=0,052$), vizyoner liderlik ($R= 0,212$, $R^2=0,045$) ve etik liderliğin öğretmen performansının ($R= 0,263$, $R^2=0,069$) anlamlı ancak düşük düzeyde yordayıcıları olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik öğretmen performansının % 6,8'ini, öğretimsel liderlik öğretmen performansının % 5,3'ünü, kültürel liderlik öğretmen performansının % 5,2'sini, vizyoner liderlik öğretmen performansının % 4,5'ini ve etik liderlik öğretmen performansının % 6,9'unu açıklamaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmada yöneticilerin liderlik stillerinin ortaokulda görev yapan öğretmenlerin performansına etkisi araştırılmıştır. Yöneticilerin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinin; dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik alt boyutlarında yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar Uğurlu (2012), Ünal ve Çelik (2013), Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), Doğan ve Uğurlu (2014), Yaman ve Ezer (2015), Akın-Kösterelioğlu ve Olukçu (2019), Akgül (2019), Sever (2020), Seyidoğlu (2020) ile Dalgacı ve Saylık (2021) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Cemaloğlu ve Okçu (2012), Cemaloğlu ve Kılınç (2012), Maya (2017) ile Kaya ve Yiğit (2020) tarafından yapılan

araştırmaların sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Araştırma sonuçlarının literatürde yer alan bazı araştırmalarla örtüşmeme nedeni öğretmenlerin değerlendirme kriterlerinin okul çevresine bağlı olarak değişebileceği, öğretmenlerin değerlendirme kriterlerinin farklı olması veya kullanılan ölçek maddelerinin farklı olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının ortalamaları daha ayrıntılı olarak incelendiğinde kültürel liderlik ile ilgili maddelerinin ortalamalarının, etik liderlik ile ilgili maddelerin ortalamalarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin okulda etik liderlik stilini sergilemesi öğretmenlerin okula uyum sağlamasını ve bununla birlikte yüksek performans sergilemesine olumlu katkıda bulunur (Kahvecioğlu, 2022).

Öğretmenlerin öğretmen performansı ölçeği geneli için görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Tosuntaş (2017), Özgenel ve Aktaş (2020), Deniz ve Demirdağ (2020) ve Seyidoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmen performans düzeyi yüksek olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ve yapılan araştırmaların örtüştüğü söylenebilir. Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ayrıntılı incelendiğinde alan bilgisi, iletişim, öğrenme-öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu, iletişim ile mesleki tutum ve değerler alt boyutlarında öğretmen görüşlerinin çok yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmen performans ölçeği alt boyutlarından; alan bilgisi alt boyutunun diğer boyutlara göre ortalamasının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni öğretmenlerin merkezi sınavlardaki öğrenci başarı düzeylerini yeterli bulmadıklarından kaynaklı olabilir. Mesleki tutum ve değerler alt boyutunun ise diğer alt boyutlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum ise öğretmenlerin meslek etik ilkelere bağlı olduklarını gösterebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Adeyemi (2010), Jay (2014), Wahcira, Gıtumu ve Mbugua (2017), Imhangbe, Okecha, Obozuwa (2018), Özgenel ve Aktaş (2020), Saleem, Aslam, Yin ve Yao (2020) ile Küçük (2020) araştırmalarında yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmen performansı arasında anlamlı ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Farklı örgütlerde yapılan (otomotive ve bankacılık) araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015; Özcan, 2019). Bu doğrultuda çalışmada elde edilen bulgular ile alan yazının örtüştüğü söylenebilir. Öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri öğretmen performansının artmasında olumlu yönde etkilidir ve bu etki düşük düzeydedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmen performansını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edil-

miştir. Öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri, öğretmen performansını anlamlı bir şekilde yordamakta, pozitif yönde ve düşük düzeyde etkilemektedir. Akçekoce ve Bilgin (2016), Özgenel ve Aktaş (2020) ile Küçük (2020) araştırmalarında yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen performansını yordadığını belirlemişlerdir. Özgenel ve Aktaş (2020) otokratik liderliğin öğretmen performansını negatif yönde ve düşük düzeyde yordadığını, demokratik ve işbirlikçi liderliğin ise pozitif yönde düşük düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Akçekoce ve Bilgin (2016) dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderliğin öğretmen performansını pozitif yönde ve yüksek düzeyde yordadığını belirlemiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular ile alan yazında örtüşen çalışmalar olduğu gibi farklı sonuçlar içeren araştırmaların mevcut olduğu söylenebilir. Bunun nedeninin örneklem farklılığından olduğu söylenebilir.

Öneriler

Sonuç olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik tarzları öğretmenlerin iş performansına etki etmektedir. O hâlde okul yöneticileri, öğretmenlerin iş performansında bir düşüklük söz konusu ise bu durumun olası sebepleri arasında kendi liderlik tarzlarının da olabileceğini dikkate almalıdırlar. Böyle bir farkındalığın gelişebilmesi için okul yöneticilerine, eğitim örgütlerinde kullanabilecekleri liderlik tarzları ile ilgili düzenli eğitimler verilmesi söz konusu olabilir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda öğretmen iş performansının diğer alt boyutlara göre düşük olduğu alan bilgisi boyutunun sebepleri ayrıntılı olarak araştırılabilir. Ayrıca farklı örneklem grupları ile benzer değişkenler ile araştırmalar gerçekleştirilebilir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak öğretmen iş performansı ayrıntılı olarak irdelenebilir.

Kaynakça

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6): 83-91.
- Akçekoce, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2): 1-23.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Akın-Kösterelioğlu, M., ve Olukçu, E. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2): 31-45.

- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12): 108-124.
- Özgenel, M., ve Aktaş, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Kuram ve Uygulama*, 3(2): 1-18.
- Aunga, D. A. and Masare, O. (2017). Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha district Tanzania. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 4(4), 45-52.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2): 161-189.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayınları.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Belenkuyu, C. (2020). *Etik Liderlik*. K. Yılmaz (Editör). Liderlik: kuram-araştırma-uygulama içinde (s. 231-243). Ankara: Pegem Akademi.
- Bozkurt-Bostancı A., ve Kayaalp, D. (2011). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1): 127-140.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2020). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(165): 137-151.
- Cemaloğlu, N., ve Okçu, V. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (3): 214-239.
- Çelik, M. (2017). *Örnek uygulamalı performans yönetimi kavram-araştırma-analiz*. Ankara: Seçkin yayıncılık.

- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Dalgacı, F. ve Saylık, A. (2021). Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına ilişkin algılarıyla bireysel kültür inançları arasındaki ilişki. *Turkish Studies-Education*, 16 (3): 1645-1671.
- Deniz, B. ve Demirdağ, S. (2020). Öğretmenlerin algılarına göre okul kültürü, sınıf yönetimi ve öğretmen performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karaelmas Journal of Educational Science*, 8, 65-81.
- Doğan, S. (2021). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S.Koşar (Editör). *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (112-113). Ankara:Pegem Akademi.
- Doğan, S. Ve Uğurlu, C. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3): 489-516.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin yayıncılık (3. baskı).
- Hayes, S. D., and Irby, B. J. (2019). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International journal of leadership in education*, 23(2): 131-151.
- Imhangbe, O.S., Okecha, R.E., Obozuwa, J. (2018). Principals' leadership styles and teachers' job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(6). doi.org/10.1177/1741143218764178.
- Jay, A. (2014). *The principals leadership style and teachers performance in secondary schools of Gambella regional state* [Unpublished Master Thesis]. Jimma University, Educational Planning and Management, Ethiopia.
- Kahvecioğlu, B. (2022). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile etik iklim arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, P. D. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kaya, M. ve Yiğit, B. *Okul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi*. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 3(1): 79-90.
- Küçük, Y. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansına etkisi (Gölbaşı ilçesi mesleki ve teknik okullar)* [Yayımlanma-

- miş yüksek lisans tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Maya, İ. (2017). İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29): 107-126.
- Okçu, V. (2020). Vizyoner liderlik. K. Yılmaz (Editör). *Liderlik: kuram-araştırma-uygulama* içinde (s. 759-776). Ankara: Pegem Akademi.
- Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü (2017). Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri. *Electronic Journal*. [Online]: <http://oyegm.meb.gov.tr/yet/index.htm>. adresinden, 15.
- Özcan, Ö. (2019). *Örgüt kültürü tipi ve liderlik tarzları ile çalışan performansı ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgenel, M. (2019). Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. B. Kocaoğlu (Editör). 5. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmaları Kongresi (Ubak)* içinde (s.64-65). Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Balıkesir.
- Palalar-Alkan, D. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul:Der kitabevi.
- Saleem, A., Aslam, S., Yin H., and Yao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: viewpoint of middle management. *Sustainability Journal*, 12: 1-15.
- Sever, N. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Tabak, A., and Sığırtı, Ü. (2019). *Liderlik*. Ü. Sığırtı, and S. Gürbüz (Editör). Örgütsel davranış içinde (s. 373-430). İstanbul: Beta.

- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Boston.
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (50): 274-293.
- Tatlah, I. A., and Iqbal, M. Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: empirical evidence from secondary level. International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2012). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 69, 790-797. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.474>.
- Tosuntaş, B.Ş. (2017). *Öğretmenlerin etkileşimli tahta kullanımına etki eden faktörler ve öğretmen performansına etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Eskişehir.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Editör). *Liderlik-kuram-araştırma-uygulama* içinde (s. 1-5). Ankara: Pegem Akademi.
- Uğurlu, C. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin alguları. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2): 203-213.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2): 239-258.
- Yaman, E., ve Ezer, Ö. (2015). Öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1): 39-54.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, K., ve Akgün, N. (2020). *Kültürel Liderlik*. K. Yılmaz (Editör). *Liderlik-Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde (s. 439-462). Ankara: Pegem Akademi.
- Wachia, F. M., Gitumu, M., and Mbugua, Z. (2017). Effects of principals leadership styles on teachers' job performance in public secondary schools in Kieni West Sub-County. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(8), 72-86.
- Web_1:<https://kucukcekmece.istanbul/Content/dosya/1945/stratejik-plan-2020-2024-37246-5047203.pdf> sitesinden ulaşıldı.