

Okullarda Liderlik Ekibi Uyumu ve Öğretmen Performansı İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi
The Relationship between Leadership Team Coherence and Teacher Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction

Murat ÖZDEMİR¹, Ahmet YİRMİBEŞ²

¹Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
mrtozdem@gmail.com

²Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, ayirmibes@yahoo.com

ÖZ

Bu araştırmada okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Zonguldak iline bağlı okullarda görev yapan 261 öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Araştırma verileri Liderlik Ekibi Uyumu Ölçeği (LEUÖ), İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ) ve İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra yol analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları okul yönetimi liderlik ekibi arasındaki uyumunun yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte katılımcıların iş doyum ve performans puanlarının da yüksek olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizleri, araştırma değişkenleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Yol analizi ise liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun 'kısmi aracılık' etkisine sahip olduğunu ortaya çıkartmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmen performansında liderlik ekibi uyumu etkisinin iş doyumunu aracılığı ile gerçekleştiği genel sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik ekibi uyumu, işgören performansı, iş doyum, öğretmen

ABSTRACT

In the present study, the mediating effect of job satisfaction in the relationship between leadership team coherence and teachers' job performance in schools was investigated. 261 teachers working in the province of Zonguldak participated in the study. Research data were collected via Scale for Leadership Team Coherence (SLTC), Scale for Job Performance (SJP) and Scale for Job Satisfaction (SJS). Data were analyzed with descriptive statistics and path analysis as well. The results showed that the coherence

among school leadership team is high. It was also determined that teachers' job performance perceptions and job satisfaction levels are relatively high. The correlation analyses revealed that there are moderate level, positive and significant correlations among research variables. Path analysis indicated that job satisfaction plays a partial mediating role in the relationship between leadership team coherence and job performance. Based on findings it was concluded that the effect of leadership team coherence on teachers' job performance could be accomplished with the mediating role of job satisfaction.

Keywords: *Leadership team coherence, employee performance, job satisfaction, teacher*

GİRİŞ

Okulun kendisinden beklenen rolü etkin şekilde gerçekleştirmesinde okul liderliğinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Önceki araştırmalarda okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmen ve öğrenci çıktıları üzerinde olumlu bir rol oynadığı rapor edilmiştir (Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982; Edmonds, 1979; Hallinger ve Heck, 1998). Anılan bu çalışmalarda diğer etmenlerin yanı sıra okul müdürünün liderlik yeterliklerinin okul etkililiğine önemli bir katkı sunduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda son yıllar içerisinde yürütülmüş olan çalışmalarda okul çıktıları üzerinde etki gösteren liderlik tarzları keşfedilmeye çalışılmıştır. Alanyazın taramalarında diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında dönüştürücü liderlik ve öğretimsel liderlik tarzlarının görece en fazla çalışılan konuların başında geldiği görülmüştür (Bass, 1985; Cho ve Dansereau, 2010; Hallinger ve Murphy, 1985; Moolenaar, Daly ve Slegers, 2010). Gerek dönüştürücü ve gerekse öğretimsel liderliğin okulun insan kaynağının çeşitli davranış biçimleri ile ilişkisi de alanyazında yaygın olarak incelenmiştir (Blase ve Blase, 1999; Heck, Larsen ve Marcoulides, 1990).

Son yıllarda ana akım eğitim ve okul liderliği araştırmalarının liderlik sürecini 'tek adam' düşüncesine dayalı olarak kavraması, kimi bilim insanının eleştirisine yol açmıştır (Elmore, 2000; Gronn, 2000). Bu kapsamda özellikle 2000'li yılların başından itibaren liderliğin okul müdürü ile özdeşleştirilmesinin doğru ancak eksik olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Bu görüşü savunan yazar ve araştırmacılara göre günümüzün giderek karmaşıklaşan okul örgütlerinde liderlik davranışları, müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları ve zümre başkanları gibi çeşitli yönetsel pozisyonlarda bulunanların tümü tarafından sergilenmektedir (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009). Dolayısıyla okullarda liderlik işlevi bir tek müdür tarafından değil, diğer yönetsel pozisyonlarda olan okul yöneticileri tarafından da yerine getirilmektedir. Alanyazında ortaya atılan bu yaklaşıma göre liderlik, okulun bütününe dağıtılmış bir süreçtir. Okul liderliğine ilişkin ortaya atılan bu görüş, kimi yazarlar tarafından liderlik yazınında bir kırılmaya işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle 'tek adam' düşüncesine dayalı ve lideri bir kahraman gibi

kavrayan ana-akım liderlik paradigması günümüzde yerini giderek dağıtılmış liderlik paradigmasına bırakmaktadır (Özdemir, 2012).

Liderliği, okul örgütünün bütününe dağıtılmış bir süreç olarak gören bu yaklaşımın temel varsayımlarından birisi de okul yönetim ekibi üyelerinin liderlik işlevini bir bütün olarak yerine getirdikleridir (Hulpia, Devos ve Rossell, 2009). Holistik yaklaşımı temel alan bu argümana göre bütüncül ve ekip anlayışına dayalı liderlik işlevi, yöneticilerin tek tek sergiledikleri liderlik davranışlarının aritmetik ortalamasından daha büyük bir etkiye yol açarak okulda bir sinerji yaratmaktadır (Baloğlu, 2011). Alanyazında dağıtılmış (distributed) liderliğin, paylaşılmış (shared) liderlikten farklı olduğuna ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Örneğin Spillane (2005), dağıtılmış liderliğin, paylaşılmış liderliği de kapsayan daha geniş içerikli bir liderlik yaklaşımı olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu kapsamda dağıtılmış liderlik, paylaşılmış liderlikten farklı olarak, liderlik ekibi arasındaki uyuma işaret etmekte; liderliğin okuldaki yönetim kademeleri arasında paylaşılmasından daha çok, liderlik ekibi arasındaki uyumun da önemine vurgu yapmaktadır. Dağıtılmış liderliğe yönelik akademik ilginin artması ile birlikte bu konuda yapılan ampirik çalışmaların da giderek arttığı gözlenmektedir. Bu çalışmalardan birinde dağıtılmış liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. (Hulpia, Devos ve Keer, 2011). Başka bir çalışmada ise dağıtılmış liderlik ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu rapor edilmiştir (Ağırdaş, 2014). Devos (2009) ise çalışmasında dağıtılmış liderlik ile öğrencilerin akademik başarıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Özdemir ve Demircioğlu'nun (2015) çalışmasında da psikolojik sözleşme ile dağıtılmış liderlik arasında ilişki olduğu gözlenmiştir.

Alanyazın taramalarında dağıtılmış liderliğin bir boyutu olan “liderlik ekibi uyumu” ile öğretmen performansı ilişkisine odaklanan çalışmalara ise rastlanamamıştır. Dolayısıyla okullarda dağıtılmış liderliğin boyutlarından olan liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin nasıl olduğu konusunda alanyazında bir boşluk olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın problemi ilkökul, ortaokul ve liselerde, liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisidir. Bu çalışmada liderlik ekibi

uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin doğrudan (direct effect) değil, dolaylı olduğu varsayılmıştır (indirect effect). Bu varsayımla uyumlu olarak bu çalışmada liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracılık etkisi test edilmiştir. Araştırmada test edilen model, önceki araştırma bulgularına dayalı olarak temellendirilmiştir. Önceki çalışmalarda liderlik, iş doyumunu ve performans değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki örüntülerinin olduğu rapor edilmiştir (Aydemir ve Erdoğan, 2013; Bogler, 2001; Hukpati, 2009; Yammarino, Spangler ve Bass, 1993). Bu araştırma, merkeziyetçi okul yapısının hakim olduğu Türk okullarında gerçekleştirilmiştir. Merkeziyetçi okul yapısı bağlamında, dağıtılmış liderliğin bir boyutu olan liderlik ekibi arasındaki uyuma ilişkin görünümünün belirlenmesi, alanyazına katkı sunabilir. Okullarda liderlik ekibi arasındaki uyumun, öğretmenlerin performans algılarını nasıl etkilediği ve bu ilişkide iş doyumunun nasıl bir rol oynadığının belirlenmesi de alanyazına ve uygulamaya yönelik katkı sunabilir. Okuldan beklenen bireysel ve toplumsal faydanın ortaya çıkmasında öğretmen performansı belirleyici bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla öğretmen performansı üzerinde etki gösteren etmenlerin incelenmesi ve keşfedilmesi, eğitim süreçlerinin geliştirilmesine de ayrı bir katkı getirebilir.

Kavramsal Çerçeve

Bu başlık altında araştırma değişkenleri olan dağıtılmış liderliğin 'liderlik ekibi uyumu boyutu', iş doyumunu ve öğretmen performansının genel özellikleri incelenmiştir.

Dağıtılmış Liderlik ve Liderlik Ekibi Uyumu

Son yıllarda eğitim yönetimi ve liderliği yazınında üzerinde en fazla konuşulan konular arasında dağıtılmış liderlik bulunmaktadır. Dağıtılmış liderliğin doğasına ilişkin ortaya atılan ilk görüş Gibb'e (1954) aittir. Gibb'e (1954) göre liderlik, grubu oluşturan üyeler arasında dağıtılmış bir süreçtir. Aradan geçen yıllar içerisinde dağıtılmış liderliğin çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan birine göre dağıtılmış liderlik okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve ailelerin de içerisinde yer aldıkları ve işbirliği temeline dayalı bir karar alma sürecidir (Heck ve Hallinger, 2009). Bu tanımla

uyumlu olarak bazı yazarlar okul örgütünün katılımcı bir anlayış temelinde yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Smylie, Lazarus ve Conyers, 1996). Dağıtılmış liderliğin yaygın olarak bilinen bir tanımı ise Spillane ve arkadaşları (2001) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre dağıtılmış liderlik, işlerin öncelikle lider ve takipçileri arasında dağıtılması, ardından lider ve takipçilerinin yaptıkları bu işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Bu tanıma dayalı olarak liderlik işlevinin, örgütün çeşitli kademesinde görev yapanların etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Spillane ve arkadaşları (2001) mecazi olarak dağıtılmış liderliği, lider ve takipçileri arasındaki bir dansa benzetmektedir. Dans eden taraflar müziğin ritmine nasıl birlikte uyum sağlıyorsa, lider ve izleyenleri arasındaki etkileşim sürecinin de senkronize olarak gerçekleşmesi, dağıtılmış liderliğin bir yönü oluşturmaktadır.

Yukl'a (2002) göre ise dağıtılmış liderlik "liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışının aksine, bu işlevlerin örgüt ya da ekip üyeleri arasında dağıtılmasıdır". Benzer bir biçimde Gronn (2000) da dağıtılmış liderliği, etkileşim içerisindeki insanların bir özelliği olarak incelemektedir. Gronn'un (2002) genel olarak 'lider-izleyen' düalizmini eleştirdiği görülmektedir. Bu eleştiriye dayalı olarak yazar, dağıtılmış liderliğin örgütsel iş bölümünün doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığını savunmuştur. Gronn'a (2002) göre örgütün yapageldiği görevler çeşitlilik gösterdikçe, bu görevlerin yapılması için uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Uzmanlaşma ise örgütsel yaşamda karşılıklı bağımlılığın ortaya çıkmasına ve bunun bir sonucu olarak işbirliğinin gelişmesine neden olmaktadır. Örgütsel görevlerin uzmanlaşma temelinde ayrışması ise liderlik sürecinin de örgütün bütününe dağıtılmasına yol açmaktadır.

Elmore'a (2000) göre liderliğin örgütün bütününe dağıtılmasının temelinde örgütsel hiyerarşinin üst basamağında yer alan bir yöneticinin, örgütsel süreçlerin bütünü tek başına denetleyebilmesinin yarattığı zorluklar yer almaktadır. Başka bir deyişle, lideri bir kahraman gibi gören ve değerlendiren geleneksel tek adam liderliği yaklaşımı güncel gerçeklerden oldukça uzaktır. Bu nedenle tek adam liderliği yerine dağıtılmış liderlik,

çağdaş örgüt ve yönetim yapılanmasına daha uygun bir liderlik paradigması olarak gelişme göstermektedir.

Dağıtılmış liderlik bir yandan okul yönetim ekibi üyeleri olan müdür, müdür yardımcıları ile zümre başkanları gibi yönetsel aktörlerin liderlik becerilerini ayrı ayrı değerlendirirken, diğer yandan okulun liderlik ekibi üyeleri arasındaki uyum düzeyinin nasıl olduğunu da içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Hulpia ve ark., 2009). Bu kapsamda dağıtılmış liderliğin iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, okulun yönetsel aktörlerinin bireysel olarak sahip oldukları liderlik becerileridir. Diğeri ise okulun liderlik ekibi üyeleri arasındaki uyum düzeyidir. Okul yönetim ekibi arasındaki uyumun öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordayan değişkenlerden birisi olduğu da ifade edilmektedir (Hulpia ve ark., 2011).

Öğretmen Performansı

Okulların temel amacı öğrencilerini önceden belirlenmiş eğitsel hedeflere ulaşmalarını sağlamaktır. Bu kapsamda okullardan öğrencilerini bilişsel, duygusal, sosyal, ahlaki ve diğer birçok alanda geliştirmeleri beklenmektedir. Okula yönelik bu beklentilerin gerçekleşmesinde diğer okul içi ve okul dışı etmenlerle beraber öğretmen performansının niteliği de önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmen performansı genel itibari ile öğretmenlerin okulun hedeflerine yönelik yaptıkları katkı olarak ele alınabilir. Özdemir (2014), öğretmen performansını, öğretmenlerin eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin sahip oldukları bilgi, beceri ve motivasyonu bütünleştirmeleri sonucunda okullarda sergiledikleri bir tür örgütsel davranış olarak tanımlamaktadır. Önceki çalışmalarda bilgi, beceri ve motivasyonun, çalışanların örgüte yaptıkları katkı ve sergiledikleri performansın niteliğini belirleyen temel unsurlar olduğu ifade edilmiştir (Barutçugil, 2004).

Uzun yıllar boyunca eğitim yönetimi alanında araştırma yürüten bilim insanları okulun örgütsel amaçlarının başarılmasında öğretmen performansının niteliği ve niceliği konusunda çalışmalar yapmışlardır. Önceki çalışmalarda iş performansı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Söz konusu çalışmalarda kişilik özellikleri

ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (Barrick ve Mount, 1991; Schmitt, Goodling, Noe ve Kirsch, 1984). Öğretmen performansı üzerinde etki gösteren etmenlerden bir diğerinin ise iş deneyimi olduğu dile getirilmektedir. Nitekim iki değişken arasındaki ilişkileri sorunsallaştıran bir araştırmada deneyimin iş performansının niteliği ve niceliğini etkileyen önemli bir etmen olduğu rapor edilmiştir (Quinones, Ford ve Teachout, 1995). Başka bir çalışmada ise öğretmen performansını belirleyen değişkenlerden birinin de çalışanların sahip oldukları iş doyumunu düzeyi olduğu bildirilmiştir (Judge, Bono, Thoresen ve Patton, 2001). Diğer yandan iş performansının ilişkili olduğu bir diğer örgütsel davranışın ise örgütsel bağlılık olduğu ifade edilmektedir. Her iki değişken arasındaki ilişki örüntüsünü inceleyen araştırmacılar örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performans düzeylerinin de yüksek olduğunu keşfetmişlerdir (Ostroff, 1992; Tolentino, 2013). Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisini konu edinen bir meta-analiz çalışması da performansın anlamlı yordayıcılarından birinin örgütsel bağlılık olduğu görüşünü destekler nitelikte bulgular elde etmiştir (Ricketta, 2002).

İş Doyumu

Öğretmenlerin okullarda sergileyecekleri performansın niteliği büyük oranda iş doyumuna bağlıdır. Görev yaptığı okula ve öğretmenlik mesleğine yönelik olumlu tutuma sahip bir öğretmenin iş doyumunun yüksek olduğu, buna karşın okula ve mesleğe yönelik olumsuz tutuma sahip öğretmenlerin ise iş doyumunun düşük olduğu düşünülebilir. İş doyumunun çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlardan birine göre iş doyumunu, işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda çalışanların işe yönelik sahip oldukları olumlu duygu bütünüdür (Robbins ve Judge, 2013). Çalışanlar işten doyum alamadıkları durumlarda işten ayrılma, görevin gereklerini yeterince yapmama ya da doyumsuzluğa yol açan durumları yöneticilerine dile getirerek çözüm arayışına girme gibi davranış tercihlerinde bulunabilmektedir (Hirschman, 1970). Okullarda iş doyumunu düşük öğretmenlerin başka okullara tayin isteyerek gitmeleri işten ayrılma niyetlerinin bir göstergesi olabilir ya da bir öğretmenin sahip olduğu mesleki nitelikleri yeterince sergilemiyor olması da iş doyumunun düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilere sürekli olarak sorun taşıyan bir öğretmenin bu davranışının ardında da yine iş doyumunun düşük olması yatıyor olabilir.

İş doyumunu açıklamak üzere alanyazında farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Bunlar arasında Maslow'un *ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı*, Adams'ın *hakkaniyet kuramı* ve Herzberg'in *çift etmen kuramı* en yaygın olarak bilinenleridir. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre bir çalışan, eğer hiyerarşik özellikler gösteren ihtiyaçlarını iş yerinde tatmin edebiliyor ise işine yönelik olumlu tutuma sahip olur ve dolayısıyla iş doyumunu yüksek olur. Hakkaniyet kuramına göre ise bir çalışan eğer iş yerine taşıdığı bilgi, beceri ve deneyim sonucunda karşılığı olan ücret, terfi ve uygun çalışma koşulları gibi pekiştireçleri elde ediyor ise işinden tatmin olacaktır. Hakkaniyet kuramına göre çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve böylece iş ortamındaki hakkaniyete değer biçmektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Blen, 2010, sf. 115). Bununla birlikte Herzberg'in çift etmen kuramına göre ise iş yerinin çalışana rutin bir şekilde sağladığı ücret, terfi ve benzeri pekiştireçlerin varlığı zorunlu olarak doyuma yol açmazken, yoklukları iş doyumunun düşmesine neden olmaktadır. Çift etmen kuramına göre iş doyumuna neden olan ana etmen çalışanların iş yerinde başarı, takdir görme ve benzeri sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir (Miner, 1992).

İş doyumunun ilişkili olduğu önemli değişkenlerden biri de çalışanların iş yerinde sergiledikleri performansın niteliği ve niceliğidir. İş doyumunu ve performans arasındaki ilişkinin 'insan ilişkileri' yaklaşımından günümüze kadar sürekli olarak araştırmacıların ilgisini çektiği ifade edilmektedir (Judge, Thorosen, Bono ve Patton, 2001). Yapılan birçok araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ile performansları arasında güçlü bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Chamundeswari, 2013). Türk okullarında yürütülen bir çalışmada da iki değişken arasında ilişki olduğu rapor edilmiştir (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009). İş doyumunu ile ilişkili bir diğer değişken ise liderliktir. İki değişken arasındaki ilişkileri sorunsallaştıran çalışmalarda liderliğin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Aşağıda araştırmanın genel amacı ile alt-problemlere yer verilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana amacı okullarda liderlik ekibi uyumu, iş performansı ve iş doyumu arasındaki ilişkileri öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemektir. Bu genel amaçla uyumlu olarak çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okullarda liderlik ekibi uyumu, performans ve iş doyumuna ilişkin öğretmen görüşleri nasıldır?
2. Öğretmen görüşlerine göre liderlik ekibi uyumu, performans ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumu aracı bir etkiye sahip midir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Okullarda liderlik ekibi uyumu, öğretmen performansı ve öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkilere odaklanan bu çalışma ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Araştırma verileri nicel yaklaşıma göre analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırma Zonguldak iline bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde 2014-2015 eğitim öğretim yılında görev yapan 261 öğretmenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaş aralığı 22 ile 60 arasında değişmektedir. Yaş ortalaması ise 36.42'dir. Katılımcıların 128'i kadın (%49) geri kalan 133'ü erkektir (%51). Katılımcıların 67'si ilkokullarda, 113'ü ortaokullarda ve 81'i ise liselerde görev yapmaktadır. Araştırmaya destek veren öğretmenlerin 211'i evli, diğer 50'si bekâr olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 244'ü lisans ve geri kalan 17'si lisansüstü eğitim mezunudur. Kıdeme göre katılımcı sayıları ise şu şekildedir; 1-5 yıl, 51 öğretmen, 6-10 yıl 52 öğretmen, 11-15 yıl 67 öğretmen, 16-20 yıl 47 öğretmen ve 21 yıl ve üzeri 44 öğretmen.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Liderlik Ekibi Uyum Ölçeği (LEUÖ), İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ) ve İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) ile toplanmıştır. Ölçeklerin psikometrik özellikleri aşağıda sunulmuştur.

Liderlik Ekibi Uyum Ölçeği

Araştırmada liderlik ekibi uyumu, orijinali Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Özdemir (2012) tarafından yapılan Dağıtılmış Liderlik Envanterinin (DLE) “Liderlik Ekibi Uyumu (LEUÖ)” alt-ölçeği ile ölçülmüştür. LEUÖ, okullarda yönetsel görevi bulunan müdür, müdür başyardımcısı ile müdür yardımcılarının bir bütün olarak liderlik edebilme kapasiteleri ve aralarındaki uyum düzeyini belirlemeye yönelik bir ölçektir. LEUÖ 10 madde içermekte olup 5 dereceli Likert formda hazırlanmıştır. Uyarlama çalışmasını yapan Özdemir (2012) ölçeğin tek faktör yapısında olduğunu bildirmiştir. Ölçek maddeleri arasında “görev yaptığım okulda iyi işleyen bir liderlik ekibi vardır” ve “liderlik ekibi üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterirler” ifadeleri yer almaktadır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayı değerinin .91 (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009); Türkçe uyarlamasında elde edilen alfa değerinin ise .98 olduğu bildirilmiştir (Özdemir, 2012). Bu araştırmada ise ölçeğin Cronbach alfa değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca dayalı olarak LEUÖ’nün bu araştırma için de güvenilir olduğu söylenebilir.

İşgören Performansı Ölçeği

İşgören Performansı Ölçeği (İPÖ) Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Daha sonraki süreçte Sigler ve Pearson (2000) İPÖ’nün dört maddelik kısa formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yürütmüşlerdir. Mevcut araştırmada İPÖ’nün dört maddelik kısa formu kullanılmıştır. Kendini değerlendirme formatında hazırlanmış olan İPÖ tek faktörlüdür. İPÖ ‘hiç katılmıyorum’ ile ‘tamamen katılıyorum’ arasında değer alan 5 dereceli Likert tipinde bir veri toplama aracıdır. Ölçekte yer alan maddeler arasında “iş hedeflerime çoğunlukla ulaşıyorum” ve “görevlerimi tam zamanında tamamlıyorum” yer almaktadır. Sigler ve Pearson (2000) ölçeğin Cronbach alfa katsayı

değerini .70 olarak rapor etmişlerdir. İPÖ'nün Türkçe uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında 4 maddenin faktör yük değerlerinin .85 ile .78 arasında değer ürettiği bildirilmiştir. Çöl'ün uyarlama çalışmasında İPÖ'nün Cronbach alfa değerinin .83 olduğu rapor edilmiştir (Çöl, 2008). Bizim araştırmamızda İPÖ'nün Cronbach alfa değeri .81 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre İPÖ mevcut araştırma için güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

İş Doyumu Ölçeği

Katılımcıların iş doyumlarını ölçebilmek amacıyla orijinali Brayfield-Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından beş maddelik kısa formunun güvenilirliği yapılmış olan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. İDÖ-Kısa Form beş maddeden oluşmakta olup, “hiç katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değer alan beşli Likert formda hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek maddeleri arasında “şu an yapmakta olduğum işten son derece doyum sağlıyorum” ile “işe gittiğimde gün hiç bitmeyecekmiş gibi hissediyorum” (ters madde) bulunmaktadır. Judge ve arkadaşları 222 katılımcıdan topladıkları veriler üzerinde yaptıkları analizlerde ölçeğin Cronbach alfa katsayısını .88 olarak rapor etmişlerdir. Beş maddelik İDÖ'nün bizim araştırmamızda ise Cronbach alfa değeri .78 olarak hesaplanmıştır. Bu bulguya dayalı olarak İDÖ'nün bu çalışma için de elverişli olabileceği kararı verilmiştir.

İşlemler ve Veri Analizi

Veri toplama araçları araştırmacılar tarafından okullar bizzat ziyaret edilmek sureti ile dağıtılmıştır. Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Ölçekler okullarda hazır bulunan öğretmenlere dağıtılmış ve daha sonraki günlerde okullar tekrar ziyaret edilerek toplanmıştır. Okullarda 300 ölçeğin dağıtımı yapılmış olup, bunlardan 270'i veri analizine uygun olarak geri dönmüştür. Ölçeklerin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmüştür. Verilerin analizinden önce data setinde kayıp ve uç değerler olup olmadığı incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda 9 ölçek, kayıp veri ve uç değer oranının

yükseksek olması nedeniyle veri setinden çıkartılmıştır. Böylece veri analizine 261 ölçekten oluşan veri seti ile devam edilmiştir.

Veri setinin çok değişkenli analiz varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla normallik, doğrusallık ve eş varyanslılık analizleri de gerçekleştirilmiştir. Veri setinin normalliği ve doğrusallığı saçılma diagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriye dayalı olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p > .025$). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Verilerin analizde aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelik değer, korelasyon katsayısı ve yol analizinden yararlanılmıştır. Analizler SPSS 22 ve LISREL 9. 1 yazılım programları yardımı ile gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Değişkenlere Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmanın birinci ve ikinci sorularına yanıt bulabilmek amacıyla betimsel istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla öncelikle değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmış ve böylece araştırmanın birinci sorusuna yanıt aranmıştır. Ardından, değişkenler arası korelasyon katsayı değerleri hesaplanarak araştırmanın ikinci sorusuna yanıt aranmıştır. Bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3
Liderlik Ekibi Uyumu	3.53	1.02	1		
İş Doyumu	3.90	0.72	.43*	1	
Performans	3.94	0.66	.44*	.48*	1

* $p < .001$

Tablo 1’den de izlenebileceği gibi öğretmenlerin liderlik ekibi uyumu ($Ort. = 3.53$), iş doyumu ($Ort. = 3.90$) ve performansa ilişkin görüşleri ‘yüksektir’ ($Ort. = 3.94$). Balcı’ya (2002) göre beş dereceli Likert tipi bir ölçekte 3.40 ile 4.19 arası puanlar “yüksek” düzeye karşılık gelmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak öğretmenlerin liderlik ekibi uyumu, iş doyumu ve performansa ilişkin görüşleri görece olumludur. Yine Tablo 1’den izlenebileceği gibi liderlik ekibi uyumu ve iş doyumu arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .43, p < .001$). Benzer şekilde liderlik ekibi uyumu ve performans arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .44, p < .001$). Son olarak iş doyumu ile performans arasında da pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .48, p < .001$). Bulgular araştırma değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki örüntüsü olduğuna işaret etmektedir.

Liderlik Ekibi Uyumu ve Performans İlişkisinde İş Doyumunun Aracı Etkisi

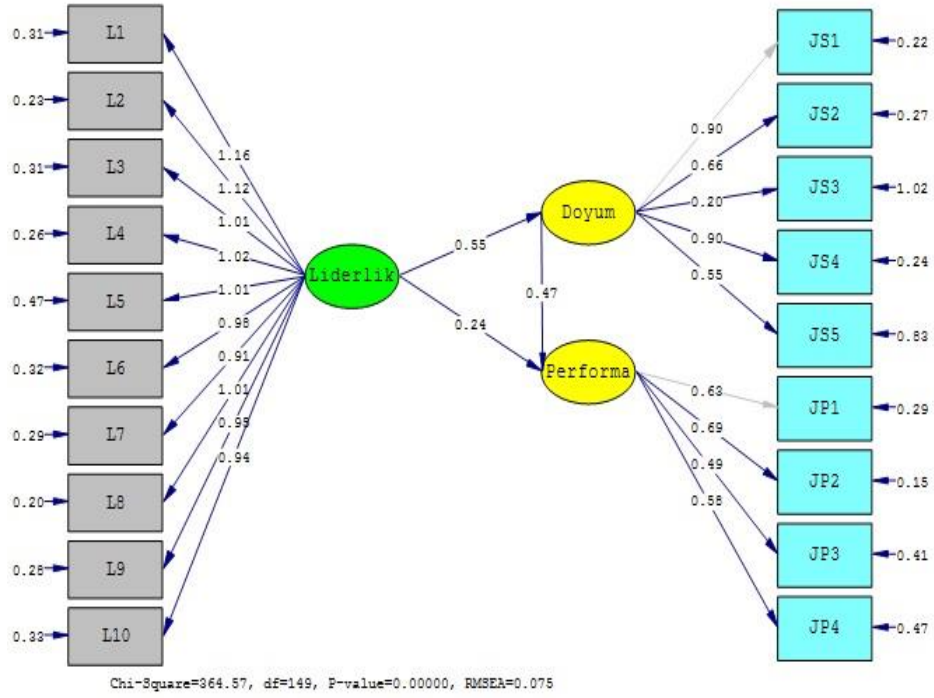
Okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı rolü Holmbeck’in (1997) önermiş olduğu modelden yararlanılarak çözümlenmiştir. Holmbeck (1997) değişkenler arasında ‘aracı’ ve ‘dolaylı’ olmak üzere iki tür etkiden söz etmiştir. Bu çerçevede bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilk analizde, istatistiksel olarak manidar olan ilişki, aracı değişkenin analize alınması sonucunda düşüyorsa, bu durumda bağımlı ve bağımsız değişken arasında

aracı bir etkinin varlığı varsayılmıştır. Holmbeck (1997) doğrudan yolun analize eklendiği modelde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin manidar olmamasını ‘tam aracılık’ (full mediation) olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişki manidar; ancak bu yola ilişkin standardize edilmiş değerler miktarında bir azalma söz konusu ise ‘kısmi aracılık’ (partial mediation) durumu söz konusu olmaktadır. Mevcut araştırmada liderlik ekibi uyumu (bağımsız değişken) ve öğretmen performansı (bağımlı değişken) arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkisi irdelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı yollar ayrı ayrı olmak üzere incelenmiştir. Böylece modelin bir bütün olarak sınanmasından önce temel varsayımlar test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler Arası Yapısal Yollar

Yapısal Yollar	Değişkenler	β	T
<i>Doğrudan Etkiler</i>			
Liderlik Ekibi Uyumu →	Doyum	.55	8.72*
Liderlik Ekibi Uyumu →	Performans	.51	7.26*
Doyum →	Performans	.63	8.65*
<i>Dolaylı Etkiler</i>			
Liderlik Ekibi Uyumu →	Performans	.24	3.46**

Tablo 2’den de izlenebileceği gibi liderlik ekibi uyumu iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır ($\beta = .55, p < .05$). Liderlik ekibi uyumu aynı zamanda iş performansının anlamlı bir yordayıcısıdır ($\beta = .51, p < .05$). Analiz sonuçları iş doyumunun performansın anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ($\beta = .63, p < .05$). Bu bulgulara dayalı olarak aracılık etkisi testinin ön koşullarının sağlandığı görülmektedir. Ön koşulların sağlanması üzerine liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı etkisi yol analizi ile test edilmiştir. Sonuçlar Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeline İlişkin Path Diagramı

Şekil 1’den izlenebileceği gibi iş doyumunu aracı değişkeninin modele alınması sonrasında iki değişken arasındaki ilişki yine anlamlı çıkmıştır ($\beta = .24, p < .05$). Ancak iki değişken arasında, doğrudan etki modelinde .51 olan kestirim değeri (bkz. Tablo 2), iş doyumunu değişkeninin modele alınması sonucunda .24’e düşmüştür (bkz Şekil 1). Dolayısıyla okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunu ‘kısmi aracılık’ rolü oynamaktadır (Holmbeck, 1997). Aracılık etkisinin test edildiği modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de bu sonucu desteklemektedir [χ^2 (364.57, $N = 261$); $Sd = 149$; $\chi^2/Sd = 2.44, p < .001$; RMSEA = .07; RMR = .04; AGFI = .90; GFI = .91; CFI = .98; IFI = 1.98; NFI = .97]. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin yorumlanmasında öncelikle ki-kare değerinin, serbestlik derecesine oranına bakılmıştır. Bu değerın 5’den küçük olması, önerilen modelin data tarafından doğrulandığı şeklinde yorumlanmıştır. Diğer yandan RMSEA .08’in, RMR ise .05’in altında değer üretmiştir.

GFI, AGFI, CFI, IFI ve NFI değerleri ise .90'ın üzerinde hesaplanmış ve böylece data seti ile araştırma modeli arasında yüksek düzeyde uyum olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

TARTIŞMA

Bu araştırma Zonguldak ilinde yer alan devlet okullarında görev yapan 261 öğretmenin görüşüne dayalı olarak liderlik ekibi uyumu, iş doyum ve performans arasındaki ilişkilerin okullardaki görünümüne odaklanmıştır. Araştırmada öncelikle öğretmenlerin liderlik ekibi uyumu, iş doyum ve performansa ilişkin görüşlerinin nasıl olduğu sorgulanmıştır. Bulgular öğretmenlerin okullarda liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek düzeyde olduğuna ilişkin bir algı taşıdıklarına işaret etmektedir. Bu bulgu önceki çalışmalarla uyumludur (Ağırdaş, 2014; Baloğlu, 2012; Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009). Sözü edilen çalışmalarda da okullarda liderlik ekibi arasındaki uyumun görece yüksek düzeyde olduğu rapor edilmiştir. Liderlik alanyazını okul liderliğini geleneksel olarak yalnızca okul müdürü ile özdeşleştirmektedir. Dolayısıyla araştırmacılar uzun bir süre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve sergiledikleri liderlik stillerinin diğer değişkenlerle olan ilişkisi üzerinde odaklanmıştır (Bass, 1985; Blase ve Blase, 1999; Hallinger ve Murphy, 1985; Heck, Larsen ve Marcoulides, 1990). Bunun bir sonucu olarak okullarda liderlik pozisyonunda olan müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları, okul zümre başkanı ve zümre başkanları arasındaki uyumun görünümü görece ihmal edilmiştir. Bu çalışmada ise, okullardaki liderlik ekibi arasındaki uyum da sorgulanmış ve okullarda liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin nasıl olduğu da incelenmiştir. Bulgular katılımcıların iş doyum düzeylerinin kısmen yüksek olduğuna işaret etmektedir. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin kısmen yüksek olduğuna ilişkin bu bulgu önceki araştırmalarla uyumludur. Önceki araştırmalarda da öğretmenlerin orta ve yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları rapor edilmiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014; Şahin, 2013). İş doyumunun görece yüksek olmasının bir nedeni, katılımcıların görev yaptıkları okulların, onların kişisel ve mesleki beklentilerini karşılıyor olması olabilir.

Öğretmenlerin sahip oldukları performans algılarının nasıl olduğu da bu araştırmada incelenmiştir. Bulgular öğretmenlerin performans algılarının görece yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgu Adeyemi'nin (2010) çalışması ile çelişkilidir. Anılan çalışmada öğretmenlerin performans algılarının orta düzeyde olduğu rapor edilmiştir. İki çalışmada ortaya çıkan farkın muhtemel bir nedeni bu çalışmaların farklı ülkelerde gerçekleştirilmiş olması olabilir. Adeyemi'nin çalışması Nijerya'da yürütülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin çalışma koşulları arasındaki ülke farklılıkları, performanslarını etkiliyor olabilir. Bizim çalışmamızda öğretmenlerin performans algılarının yüksek olmasının olası bir nedeni de öğretmenlerin yüksek düzeyde öz-yeterlik inancına sahip olmaları olabilir. Sınıf öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında Eker (2014), katılımcıların öğretmenlik mesleğine yönelik öz-yeterlik inanç düzeylerinin yüksek olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin kendilerini mesleki anlamda yeterli bulmaları, bizim araştırmamızda, katılımcıların kendi performanslarını da yeterli görmelerinin muhtemel bir nedeni olabilir.

Araştırmada liderlik ekibi uyumu, iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişki örüntüsü de incelenmiştir. Bulgular değişkenler arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve manidar ilişkiler olduğunu ortaya çıkartmıştır. Buna göre liderlik ekibi uyumu ile performans arasında bir ilişki vardır. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Adeyemi, 2010; Marks ve Printy, 2003). Anılan çalışmalarda da liderlik ile performans arasında bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Okullarda liderlik ekibini oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının gerek sahip oldukları liderlik becerileri ve gerekse bu liderliği bütünleştirerek okullarda sergilemeleri öğretmenlerin performansı üzerinde olumlu bir etki yaratıyor olabilir. Diğer yandan liderlik ekibi uyumu ile iş doyumunu arasında da manidar bir ilişki vardır. Bu bulgu da yine önceki çalışmalarla uyumludur (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Sözü edilen çalışmalarda da liderliğin iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu bildirilmiştir. Liderlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkilere odaklanan önceki çalışmalardan farklı olarak mevcut çalışmada liderlik ekibi uyumu ile iş doyumunu arasında da bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu argümanla uyumlu olarak Ağırdaş (2014) da yürüttüğü çalışmasında iş doyumunu ile liderlik ekibi uyumu arasında bir ilişki olduğunu rapor etmiştir.

Bu çalışmada yanıtı aranan bir diğer soru ise okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracı bir etkiye sahip olup olmadığıdır. Bulgular araştırmanın bağımsız değişkeni (liderlik ekibi uyumu) ile bağımlı değişkeni (öğretmen performansı) arasındaki ilişkinin doğrudan değil, iş doyumunun aracılık etkisi göstermesi sonucunda kurulduğu varsayımını desteklemiştir. Eğitim liderliği alanyazınında liderliğin çeşitli okul çıktısı üzerindeki etkisinin 'doğrudan' ve 'dolaylı' olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Okul liderliğinin başta öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkisi olmak üzere çeşitli okul çıktısı üzerindeki etkisinin aracı değişkenler üzerinden gerçekleştiği görüşü, uzun bir süredir kabul gören bir yaklaşımdır (Bossert ve diğ. 1982; Leithwood, 1994; Witziers ve diğ., 2003). Bu yaklaşıma göre etkili liderlik okulun örgütsel süreçleri ile kültürünü etkilemekte, bu etki ise öğretmen ve öğrenci çıktılarının niteliğini belirlemektedir (De Bevoise, 1984). Başka bir deyişle dolaylı etki yaklaşımını benimseyen araştırmacılara göre liderliğin, okul çıktıları üzerindeki etkisi aracı değişkenler üzerinden gerçekleşmektedir. Bizim çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular da eğitim yönetimi ve liderliği alanında giderek kabul gören 'dolaylı etki' yaklaşımını desteklemiştir. Buna göre okullarda öğretmen performansı üzerindeki liderlik etkisi kısmen de olsa iş doyumunu aracılığı ile gerçekleşmektedir. Daha özet bir ifadeyle okullarda liderlik ekibi arasındaki uyum öncelikle öğretmenlerin iş doyum düzeylerini yükseltmekte; öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yükseldiği için de performansları artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okullarda liderlik ekibi uyumu, iş doyumu ve öğretmen performansı arasındaki ilişki örüntüleri incelenmiştir. Öğretmenlerden toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen analizlerde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- i)* Araştırmanın yürütüldüğü okullarda liderlik ekibi uyumu, iş doyumu ve performans 'yüksek' düzeydedir.
- ii)* Liderlik ekibi uyumu, iş doyumu ve performans değişkenleri arasında orta düzeyde bir ilişki vardır.
- iii)* Okullarda liderlik ekibi uyumu ile öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumu 'kısmi aracılık' rolü oynamaktadır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak ileri araştırmalar ve uygulama için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- i)* Daha geniş örneklem üzerinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler tekrar incelenebilir. Nitel çalışmalarla, değişkenler arasındaki ilişkiler derinliğine keşfedilebilir. Liderlik ekibi uyumu ile performans ilişkisinde örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık ve benzeri diğer değişkenlerin aracılık rolü araştırılabilir.
- ii)* Okulun liderlik kapasitesinin geliştirilebilmesi amacıyla müdür dışındaki yönetsel aktörler (müdür başyardımcısı, okul aile birliği başkanı, müdür yardımcıları, okul zümre başkanı, zümre başkanları ve öğretmenler) güçlendirilmelidir. Bu amaçla uyumlu olarak dikey ve hiyerarşik özelliğe sahip okul örgütü tasarımı, yatay örgüt tasarımı ile uyumlu olacak şekilde değiştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Adeyemi, T. O. (2011). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Current Research Journal of Economic Theory*, 3(3), 84-92.
- Ağırdaş, Y. (2014). Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ile iş doyumunu ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi (Çorum İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57-71.
- Aydemir, P. ve Aydoğan, E. (2013). İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı. *Kamu İş*, 13(2), 127-153.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 13(2), 795-811.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*: İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul: Okul geliştirme, kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. (Research Study). *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349- 378.

- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Chamundeswari, S. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420-428.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 409-421.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41, 14-20.
- Devos, M. W. (2009). Distributed leadership and school performance. Doctoral Dissertation, The George Washington University.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Eker, C. (2014). Sınıf öğretmenlerinin özyeterlik inanç düzeyleri üzerine bir araştırma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 162-178.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Vol. 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.

- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 659-689.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(6), 94-125.
- Hirshman, A. O. (1970). *Exit voice loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Hukpati, C. A. (2009). Transformational leadership and teacher job satisfaction: A comparative study of private and public tertiary institutions in Ghana. Unpublished Master Thesis, University of Twente.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 13-22.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, 498-518.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial organizational psychology*. New York: McGraw Hill.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J. & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623-670.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2015). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(6), 918-938.
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- Riketta, M. (2002), Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Blen, M. (2010). *Organizational behavior*. USA: Wiley Inc.
- Schmitt, F. L., Goodling R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, A. (1984). Meta-analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37, 407-421.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.

- Smylie, M. A., Lazarus, V., & Conyers, J. B. (1996). Instructional outcomes of school-based participated decision-making. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 18*(3), 181-198.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum 69*(2), 143-50.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. Northwestern University, Institute for Policy Research Working Article.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*(1), 142-167.
- 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, 3*(50), 274-293
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management, 15*(1), 51-59.
- Witziers, B., Bosker, R. J. & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly, 39*(3), 398-425.
- Yammarino, F. J. Spangler, S. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal study. *The Leadership Quarterly, 4*(1), 81-102.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.

SUMMARY

School effectiveness depends on many factors including principals' leadership skills and behaviors in schools. For many years school leadership has been investigated based on transformative and instructional leadership approaches. However, new leadership paradigm which is called distributed leadership has been discussed among scholars since the beginning of new millennium. It has been argued that there are some other leaders in schools such as assistant principals who play the leadership roles as well. Therefore, the proponents of this opinion have claimed that leadership is distributed among the actors who are in the position of management in schools. In the present study, leadership has been conceptualized from the lens of distributed perspective. With the current study, we aimed to explore the relationship between distributed leadership in schools and teachers' job performance. We also assumed that

job satisfaction plays a mediating role in this relationship. Literature review has shown that there are close relationship between leadership, job satisfaction and job performance. But we do not know yet whether distributed leadership results in effective performance of teachers. There is also a gap in literature that whether job satisfaction level of teachers plays a mediating role in that relationship.

The present study is a correlational survey which is designed based on quantitative research design. With this purpose, 261 teachers from different schools located in the province of Zonguldak participated in the study voluntarily. Average age of the participants is 36.42. Distributions of participants were equal for both genders. Participants filled questionnaires which are composed of three scales including Scale for Leadership Team Coherence (SLTC), Scale for Job Performance (SJP) and Scale for Job Satisfaction (SJS). The data were analyzed with some descriptive statistical methods including arithmetical mean, standard deviation, percentage and Pearson correlation coefficient. In addition, structural equation modelling (SEM) was also used in the analysis to explore the mediating role of job satisfaction.

The results showed that participants think that leadership team coherence is high. It was also determined that teachers' job performance perceptions and job satisfaction levels are relatively high. The analyses also revealed that there are moderately, positively and significant correlations among research variables. Pearson correlation coefficient among research variables was calculated between .43 and .48. Path analyses indicated that job satisfaction plays a mediating role in the relationship between leadership team coherence and job performance. Results of model testing based on path analysis revealed acceptable level of goodness of fitness indexes. For example, the ratio of chi-square to degree of freedom was calculated as 2.44. Other fit indexes were also evaluated as acceptable level (RMSEA = .07; RMR = .04; AGFI = .90; GFI= .91).

The results of the present study were compared with the previous studies. The findings of the study were evaluated as consistent and parallel with the similar literature. Main conclusion of the present study is that the effect of leadership team coherence on teachers' job performance depends on the mediation role of job satisfaction. Based on the study, we have some suggestions for the further research and practice. We think that similar studies can be repeated with the large samples with different variables including commitment, organizational culture, organizational citizenship behaviors, etc. Based on the present study, it is also suggested that managers of schools other than principals can be empowered to make better performance of teachers.