



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3242>

**EXAMINATION OF TEACHERS' PROFESSIONAL
PERFORMANCES AND THE LEADERSHIP STYLES
OF SCHOOL PRINCIPALS**

**ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ PERFORMANSLARI VE
OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
İNCELENMESİ**

Murat KAHVECİ¹

Abstract

A leader is a person who can activate the common ideas and wishes that are felt among the people in the group, but that have not emerged, in order to reach the goals. Leadership, on the other hand, is dedication to the work that requires a great enthusiasm. It is the ability to simplify the obscurity in chaotic environments and the complexity in subordinate relationships with effective communication methods. Those who radiate positive energy around show a good example of leadership. Leadership is to inspire the employees, to maintain the interaction between the employees in line with the goals and to ensure the loyalty of the employees to the job. As a leader, the decisions taken by the school principal and the way they take these decisions affect the whole process in the school. High level of school motivation will positively affect the performance of teachers. This will increase the success of the school. The leadership style adopted by the school principals affects the professionalism of the employees in the school, student and teacher commitment and teacher performance. The most important condition for educational institutions to reach their goals and be successful is teacher performance. Accordingly, the aim of this study is to examine the leadership styles of school principals and the performance levels of teachers. 300 teachers participated in the study, which was conducted with the descriptive survey model. The data in the study were collected with the School Principals Leadership Style Scale and the Teacher Performance Evaluation Scale. The collected data were analyzed by means of parametric tests.

Keywords: Leadership Styles, Professional Performance, Teachers, School Principals

¹ Okul Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, mrtkahveci@yandex.com, 0000-0002-4027-6832

Özet

Lider, gruptaki kişiler arasında hissedilen, ancak ortaya çıkmamış olan ortak fikir ve istekleri hedeflere ulaşabilmek için faaliyete geçirebilecek kişilerdir. Liderlik ise büyük bir hevesle çalıştığın işe kendini adamaktır. Etkili iletişim yöntemleriyle kaotik ortamlardaki bilinmezliği, ast üst ilişkilerindeki karmaşıklığı en sade hale indirme yeteneğidir. Çevresine olumlu enerji yayanlar iyi bir liderlik örneği göstermiş olurlar. Liderlik, çalışanlara ilham kaynağı olmak, hedefler doğrultusunda çalışanlar arasındaki etkileşimi korumak ve çalışanların işe olan sadakatlerini sağlamaktır. Bir lider olarak okul müdürünün aldığı kararlar ve bu kararları alma biçimi okuldaki tüm süreci etkilemektedir. Okul motivasyonunun yüksek olması öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkileyecektir. Böylece okulun başarısı da artacaktır. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stili okuldaki çalışanların profesyonel olmasını, öğrenci, öğretmen bağlılığını ve öğretmen performansını etkiler. Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmelerinin en önemli şartı öğretmen performansıdır. Buna göre bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin performans düzeylerini incelemektir. Betimsel tarama modeli ile yapılan çalışmaya 300 öğretmen katılımcı olarak yer almıştır. Çalışmadaki veriler Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği ve Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği ile toplanmıştır. Toplanan veriler parametrik testler aracılığı ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Mesleki Performans, Öğretmenler, Okul Müdürleri

GİRİŞ

Lider, bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli olan kişidir. Bir kişi iyi bir lider olmak istiyorsa çevreyle ve insanlarla iyi iletişim kurmalı ve yeniliklere ayak uydurabilmelidir. Kurumun başarısı; liderin özellikleri, olumlu örgüt iklimi, liderin çalışanlarla olan iletişimiyle doğru orantılıdır. Bunun için doğru liderlik stiline benimsenmesi ve çalışanların motive edilerek performanslarının artırılması sağlanmalıdır.

Eğitim kurumlarında liderlik görevi okul müdüründedir. Okullarda görev yapan personelin tüm gücünü okulun başarısı için harcaması okul müdürü önderliğinde olur. Bunun için okul müdürlerinin etkili bir lider olarak tüm personeli etkilemesi, iş doyumuna ulaşmalarını sağlaması, onları motive ederek örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması gereklidir. Tüm bunlar gerçekleştirildiğinde öğretmenlerin performansı artacak dolayısıyla da okulların başarı düzeyleri yükselecektir.

Öğretmenlerin bireysel performansları okulların başarısının artmasında büyük rol oynar. Okul müdürünün belirlemiş olduğu liderlik stili öğretmenlerin performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Dolayısıyla okul başarısından sorumlu olan okul müdürü okulda çalışan öğretmenlerin performansının da sorumlusudur (Gökalp, 2013, s. 2).

Geleceğimizi inşa edecek nesiller yetiştirdiği için okulların başarısı, dolayısıyla da öğretmenlerin performansı çok önemlidir. Benimsediği liderlik stili ile okul müdürleri öğretmenlerini motive ederek performansını artırabilir ya da zıt yönde performans üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Aktaş & Özgenel, 2020, s. 3).

Okul müdürleri, okulda çalışan öğretmenleri destekleyerek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır. Böylece öğretmenlerin yüksek performans ortaya koymaları sağlanabilir. Okul müdürünü lider olarak benimseyen öğretmenlerin iş doyumları ve buna bağlı olarak performansları yüksek olacaktır (Şişman, 2004, s. 35).

Mesleki Performans

Çalışanlar arasındaki farkın belirlenmesinde performans, işverenlere yol gösterici olabilir. Eşit özelliklere, eğitime ve mesleğe sahip kişiler arasındaki ayırım performansla ilişkilidir. Tüm bu özelliklere sahip çalışanların bazıları aynı statüsünde kalırken bazıları da yükselme eğilimi gösterebilirler. Bu durum çalışanların performansı ile alakalıdır (Fındıkçı, 2003, s. 299). Kurumların başka kurumlarla kıyaslama yaparak ya da bir

kurumun geçmiş yıllarla şimdiki halini kıyaslayarak verimini arttırması performanstır. Herhangi bir işi yapan kişilerin ya da kurumların belirledikleri hedefe göre varabildikleri konumun göstergesi performanstır (Argon & Eren, 2004, s. 224).

Performans, belli şartlarda bir işin yapılabilme seviyesini veya çalışanların davranış şeklini ifade eder. Başka bir deyişle çalışanların ne yapıp ne yapmadığının göstergesi performans olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2010, s. 379). Performans, iş görenlerin çalıştıkları kurumun belirlemiş olduğu hedeflere ne düzeyde ve ne şekilde katkı sağladıklarıdır. Performans değerlendirme ise; belli ölçütlerle puanlama yapılarak iş görenlerin yapmış oldukları çalışmalardaki başarı düzeyinin ölçülmesidir (Oğuz, 2006, s. 2). Performans, kurumdaki iş görenlerin bir işi yapmasıdır. Bilgi, beceri ve motivasyon çalışanların performansını belirleyen etkenlerdir. Bilgi ve beceri sahibi çalışanların motivasyonlarının da yüksek olmasıyla performans ortaya çıkar (Özdemir, 2014, s.108). Her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da iş görenlerin performansı önemlidir. Bu anlamda öğretmen performansı ön plana çıkmaktadır.

Öğretmenlerin okulda gösterdikleri iş başarısı onların performansıdır. Öğretmenlerin performansı, geleceğin teminatı olan öğrencileri iyi yetiştirmeleriyle doğrudan ilişkilidir (Bozkurt Bostancı & Kayaalp, 2011, s.128). Okul müdürünün aldığı kararlar ve bu kararları alma biçimi okuldaki tüm süreci etkilemektedir. Okul motivasyonunun ve iş tatmininin yüksek olması öğretmenlerin performansını olumlu yönde etkileyecektir (Demirdağ, 2015). Böylece okulun başarısı da artacaktır. Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stili okuldaki çalışanların profesyonel olmasını, öğrenci, öğretmen bağlılığını ve öğretmen performansını etkiler. Etkili bir kültüre sahip okullar öğretmen performansı üzerinde olumlu bir etki yaratırlar (Deniz & Demirdağ, 2020).

Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olabilmelerinin en önemli şartı öğretmen performansıdır (Şen, Ateşoğlu, & Akdoğan, 2017, s. 586). Öğretmenlerin performansı değerlendirilirken sadece eğitim verdiği öğrencilerin başarıları dikkate alınmamalıdır. Diğer öğretmenlerin değerlendirmesi, yeni yöntem ve teknikleri kullanma becerisi, bireysel değerlendirme, zümreler arası iletişim ve tartışma, farklı kaynakları kullanma eğilimi de işin içine katılmalıdır (Cemaloğlu, 2002, s. 154). Öğretmen performansına ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Korkmaz (2005) çalışmasında engellenme ve iyimserlik duygularının öğretmen performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Kılıç (2019) çalışmasında etik iklimin öğretmen performansını olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediğini bulmuştur. Mailool, Kartowagiran ve Retnowati (2020) da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Anastasiou ve Papakonstantinou (2014) ödüllendirme ve karar alma sürecine katılımın öğretmen performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Okul yöneticilerinin liderlik becerileri okulda olumlu bir iklimin oluşmasına ortam hazırlayacaktır (Altuntaş, Demirdağ, & Ertem, 2020). Böyle bir iklime sahip okullarda çalışanların performansını artırıcı yönde bir güven durumu oluşacaktır (Demirdağ, 2017).

Liderlik Stilleri

Lider, gruptaki kişiler arasında hissedilen, ancak ortaya çıkmamış olan ortak fikir ve istekleri hedeflere ulaşabilmek için faaliyete geçirebilecek kişilerdir. Liderlik ise büyük bir hevesle çalıştığın işe kendini adamaktır. Etkili iletişim yöntemleriyle kaotik ortamlardaki bilinmezliği, ast üst ilişkilerindeki karmaşıklığı en sade hale indirme yeteneğidir. Çevresine olumlu enerji yayanlar iyi bir liderlik örneği göstermiş olurlar (Kaya, 2002, s. 17). Liderlik, çalışanlara ilham kaynağı olmak, hedefler doğrultusunda çalışanlar arasındaki etkileşimi korumak ve çalışanların işe olan sadakatlerini sağlamaktır (Tunçer, 2011, s. 60).

Lider kurumun hedefleri için iş görenlerin eşgüdümsel olarak çalışmasını sağlayan kişidir (Dinçer & Fidan, 2015, s. 30). Liderlik başkalarını etkisi altına alarak onların fikir ve davranışlarını değiştirme becerisidir. Lider ise kurumun varoluş amacına ulaşabilmesi için iş görenleri yönlendirip güdüleyen kişidir (Koçel, 2015, s. 583). Okul liderleri yönetim becerilerini günümüze göre güncellemek durumundadırlar (Elekoğlu & Demirdağ, 2020).

Liderlik, güç kullanımı veya zorlama ile ortaya çıkan bir durum değildir. Bu şekilde bir etkileme gücünü kullanmak isteyen yöneticiler liderlik yapamazlar. Çalışanların liderlik özelliklerini benimsemeleri ve lidere inanmaları gerekir (Özkalp & Kirel, 1996, s. 280). Liderlik, çalışanları yönlterek onların koordineli bir şekilde görev yapmasını zorlama olmadan sağlamaktır (Keçecioğlu, 2003, s. 11). Bu bağlamda iş görenleri etik ilkeler kapsamında yöneten liderler, örgüt içindeki çatışmayı ortadan kaldırarak olumlu bir iklimin oluşmasına neden olurlar (Demirdağ, 2016).

Çok eski bir kavram olan liderliğin tanımı sürekli değişime uğramıştır. Bunun temel nedeni ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkan toplumsal değişimlerdir. Farklı ihtiyaçları olan kişileri bir amaç etrafında toplayacak liderin özelliklerinin de sürekli değişim içinde olması gerekmektedir (Özkan, 2016, s. 616). Dolayısıyla liderlik stillerinin de değişim gelişmesi gerekmektedir. Bu anlamda liderlik stillerini çeşitlendirmek mümkündür.

Otokratik Liderlik; Bu liderlik stilinde tüm yetki liderin üzerinde toplanır ve karar sadece kendisi tarafından verilir. Yani yapılacak bir işte çalışanların kesinlikle söz hakkı yoktur. Lider, emirlerine tam olarak uyulmasını ve kendine güven duyulmasını ister. Bu stilde, liderin başarılı olabilmesi için çok zeki olması ve çevresindeki insanlardan saygınlık kazanması gerekmektedir (Şafaklı, 2005, s. 135). Otokratik liderlik stilinde liderler, güçlerini sahip oldukları makamdan alırlar. Yöneticisi oldukları kurumu cezalandırma ve ödüllendirme gibi yasal güçlerini kullanarak yönetirler. Yapılan gözlemlere göre kurum çalışanları genelde bu liderlik stilini benimseyenlere karşı düşmanlık beslemektedir (Güner, 2002, s. 16).

Karizmatik Liderlik; Karizmatik liderlik, örgütlerin geçiş dönemlerinde ve krizlerde ortaya çıkmıştır. Karizmatik lideri tanımlayan temel esaslar; güç, kendine güven ve ideallere sahip olma şeklinde tanımlanmıştır (Zel, 2001, s. 151). Kriz durumlarında sorunların çözümü için etkin bir vizyon gereksinimi karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında temel nedenlerden biri olarak gösterilmiştir. Karizmatik liderin en bariz özellikleri, liderin kuvvetli bir inanca sahip olması, kendisine ileri düzeyde güvenmesi, çevresindekilere örnek olması ve onları motive etmesidir.

Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik; Bu liderlik stilinde lider, örgüt içerisindeki çalışanların kendilerini yetiştirip elde bulunan kaynaklar dahilinde amaçlarını belirleyip kendi kararlarını vermelerine imkan tanır (Yörük, Dündar, & Topçu, 2011, s. 105). Lider elinde bulunan yetkisini kullanmayıp bu gücü tamamıyla çalışanlara bırakmaktadır (Eren, 2008, s. 488). Lider işlerin ilerleyişi için gerekli kaynakları yaratır, gidişata karışmaz ve görüş bildirmez. Sadece düşüncesi sorulduğunda görüş beyanında bulunur. Ancak liderin görüşü çalışanlar için bağlayıcı değildir (Arun, 2008, s. 11).

Katılımcı veya Demokratik Liderlik; Demokratik liderlik stilinde, lider ve astlar arasında kusursuz bir iletişim ve iyi bir senkronizasyon vardır. Çalışanlar alınan karar alma noktasında aktiftir. Böylece örgüt için daha iyi kararlar alınabilir. Çalışanların alınan kararlarda aktif olması kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Böylece daha istekli çalışırlar (Buluç, 1998, s. 8). Demokratik veya katılımcı lider tek başına karar almaktan kaçınır. Çalışanlara danışır ve onların belirttiği düşüncelere değer verir. Demokratik liderliğin olduğu kurumlarda iletişim tek taraflı değil karşılıklıdır. Lider kişilerin kendini güvende hissettiği bir ortam hazırlayarak yardımlaşmayı sağlar. Böylece motivasyon artar (Caner, 2012, s. 4).

Dönüşümcü Liderlik; Dönüşümcü liderliğe göre lider, çalışanların ihtiyaçlarını giderir, onların inançlarına değer vererek değişimlerini sağlar. Bu liderler çalışanlarının her türlü ihtiyaçlarını inançlarını ve düşüncelerini değiştiren liderlerdir. Dönüşümcü liderler, reformlar yaparak kurumların üst düzey başarıya ulaşmasını sağlar (Koçel, 2015, s. 462). Dönüşümcü liderler kendi buldukları örgütler için iyi olduğuna inandığını çalışanlarının da benimsemesini sağlamaktadır ve gelecek ile ilgili planladığı çalışmalarını ortaya koymaktadır (Ergeneli, 2006, s. 235). Dönüşümcü liderler iş görenleriyle birebir ilgilenir. Onları motive eder (Bolat, 2008, s. 60). Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive etmek, onlarla birebir düzeyde ilgilenmek, zihinsel olarak hazır oluşlarını sağlamak, kusursuz davranışlar sergilemek gibi değişik yönetim tarzları gösterirler (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 248).

Etkileşimci Liderlik; Etkileşimci liderlikte daha çok sıradan faaliyetlerin yapılması ön plandadır. Risk almaktan kaçınılır. Örgütün belirlenen amaca ulaşması yenilik ve değişiklikten ziyade var olan durumun aktif bir biçimde devam etmesi sağlanır (Dilek, 2005, s. 18). Etkileşimci liderlik, astlarını belirlenen sorumlulukları ile güdüledikleri ve iş görenlerin sonuca ulaşmadaki gayretlerine göre ödüllendirildiği bir sistemdir (Doğan, 2007, s. 75).

Vizyoner Liderlik; Vizyoner liderliği benimseyen yöneticiler kurumun vizyonunu ve misyonunu şekillendirerek geleceğe yönelik tahminlerde bulunurlar (Çelik, 1996, s. 37). Vizyoner liderler takım ruhu oluşturarak çalışanlarda kuruma bağlılık yaratmaya çalışırlar. Bu liderlik stilinde yöneticiler kendi alanlarındaki değişimleri sürekli takip ederek geleceğe farklı bir bakış açısıyla bakabilirler. Bu liderlerin sahip oldukları en büyük güç çalışanları düşünce tarzlarıyla etkilemeleridir (Durukan, 2006, s. 281).

Otantik Liderlik; Otantiklik kavram olarak kusursuzluk, mükemmellik, ahlaki açıdan muhteşem olmak anlamlarına gelmektedir (Wherry, 2012, s. 48). Kişinin kendine karşı dürüst olması otantikliktir. Otantik liderlerin kendi etik görüşleriyle söylediği ile yaptığının aynı olması gerekir (Kesken & Ayyıldız, 2008, s. 736). Otantik liderler başka kişilerin beklentilerine göre hareket etmezler, kendilerine karşı dürüsttüler. Yaptıkları işler kendi değer yarguları ve inançlarına dayandığı için taklit değildir ve bu şekilde motive olurlar. Makam, sosyal statü veya farklı kişisel yarar elde etmeye çalışmazlar (Avolio & Gardner, 2005, 321).

Çalışmanın Önemi ve Amacı

Öğretmenlerin göstermiş olduğu performans okulların başarısının artmasındaki en büyük değişken olarak gösterilebilir. Öğretmenlerin yüksek performansa sahip olması ise okul müdürlerinin en önemli sorumlulukları arasında yer alır. Okul müdürleri gelişen ve değişen sisteme ayak uydurabilmeli, geleneksel yönetim tarzını terk ederek etkili liderlik stillerini benimsemeli ve buna göre davranışlar sergilemelidir. Okul müdürlerinin tek bir liderlik stiline bağlı kalarak öğretmenlerden yüksek performans alması mümkün değildir. Çalışanlar arası güven ve işbirliğinin olduğu etkili bir okul ortamı oluşturulması okul müdürünün görevlerindedir. Böylece öğretmenlerin okula bağlılığı artacak bu da beraberinde iş doyumuna ulaşan ve yüksek performans gösteren öğretmenlerin sayısını artıracaktır. Yüksek performans gösteren öğretmenler öğrencileriyle daha verimli eğitim öğretim etkinlikleri yapacaktır. Böylece öğrencilerin başarı düzeyleri artacak dolayısıyla da okulların başarısının artması sağlanacaktır (Akçekoce & Bilgin, 2016, s. 18).

Bu çalışma ile okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin performans düzeylerinin incelenerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışma, başarılı nesiller yetiştirmemizde kilit role sahip öğretmenlerin performansını arttırmada okul müdürlerinin hangi liderlik stilini benimsemeleri gerektiği konusunda yol gösterecektir. Buna göre bu çalışmada aşağıdaki araştırma soruları sorulmuştur:

1. Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri katılımcıların cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri katılımcıların mesleki kıdem ve çalıştığı okul kademesine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Çalışmada nicel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan betimsel tarama deseni kullanılmıştır. Betimsel tarama, araştırma konusu, katılımcı veya nesnelere kendi şartları içinde tanımlayarak, mevcut durumlarını ortaya çıkarmayı hedefler (Karasar, 2017, s. 109). Betimsel araştırmalar, mevcut durumu olduğu şekliyle yansıtır. Belli bir gruptan veriler toplanarak bu grubun var olan özelliklerini tespit etmek amacıyla toplanan

verilerin yorumlanması amaçlayan araştırmalardır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2018, s. 24).

Evren ve Örneklem

2021-2022 eğitim öğretim yılında Zonguldak ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel anaokulu, ilkokul, ortaokul, lisede görev yapan öğretmenler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Zonguldak ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu ve özel anaokulu, ilkokul, ortaokul, lisede görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenler seçkisiz olmayan (non-random) örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi, fazla bilgiye sahip durumların derinlemesine incelenmesine imkân tanır. Bu yöntemde araştırmacılar çalışmalarının amacına uygun, bilgi edinebilmesi bakımından zengin durumları örneklem olarak seçerler (Yıldırım & Şimşek, 2013, s. 135). Araştırmaya dâhil olan öğretmenlerin demografik özellikleriyle ilgili istatistikler Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo1. Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	180	60
	Erkek	120	40
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	41	13,7
	6-10 yıl	47	15,7
	11-15 yıl	45	15
	16-20 yıl	67	22,3
	21 yıl ve üzeri	100	33,3
Okul Kademesi	Okul Öncesi	29	9,7
	İlkokul	174	58
	Ortaokul	67	22,3
Okul Türü	Lise	28	9,3
	Kamu	265	88,3
	Özel	35	11,7

Tablodaki değerlere göre, çalışma grubundaki öğretmenlerin 120'si (%40) erkek, 180'i (%60) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Mesleki kıdeme bakıldığında 1-5 yıl arası çalışan 41 (%13,7) öğretmen, 6-10 yıl arası çalışan 47 (%15,7) öğretmen, 11-15 yıl arası çalışan 45 (%15) öğretmen, 16-20 yıl arası çalışan 67 (%22,3) öğretmen, 21 yıl ve üzeri çalışan 100 (%33,3) öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesi incelendiğinde okul öncesi kademesinde çalışan 29 (% 9,7) öğretmen, ilkokul kademesinde 174 (%58) öğretmen, ortaokul kademesinde 67 (%22,3) öğretmen, lise kademesinde 28 (% 9,3) öğretmen olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne bakıldığında 265 (% 88,3) öğretmenin kamuya ait okullarda görev yaptığı, 35 (% 11,7) öğretmenin ise özel kurumlarda görev yaptığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çok büyük bir kısmının kamu okullarında görev yaptığı görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri 'Kişisel Bilgi Formu' ile elde edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri düzeylerini belirlemek amacıyla veri toplama araçları olarak "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır.

Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği: Ölçek, Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiş olup toplamda üç alt ölçek içermektedir. Ölçekteki maddeler 35 tane dir. Dönüşümcü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stili ölçeğin alt boyutlarıdır. Serbest bırakıcı liderlikte 8 madde, sürdürümcü liderlikte 7 madde, dönüşümcü liderlikte 20 madde vardır. Ölçekte 5'li likert türü ölçümden yararlanılmıştır. "Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle

Katılıyorum (5)” şeklinde ifade edilmiştir. Ölçekteki sürdürümcü liderlik alt ölçeği 3, 5, 7, 18, 21, 28, 29. maddelerden oluşmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik alt ölçeği 2, 9, 12, 13, 17, 26, 31, 33. maddelerden oluşmaktadır. Bir diğer alt ölçek olan dönüşümcü liderlik 1, 4, 6, 8, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 30, 32, 34, 35. maddelerden oluşmaktadır. 50 kişilik aynı gruba on dört gün süreyle tekrar uygulanan ölçekte sürdürümcü liderlik Cronbach’s-Alfa katsayısı 0,85, Spearman-.brown katsayısı 0,81, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,79 olarak bulunmuştur. Serbest bırakıcı liderlik Cronbach’s-Alfa katsayısı 0,82, Spearman-.brown katsayısı 0,77, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik Cronbach’s-Alfa katsayısı 0,96, Spearman-.brown katsayısı 0,95, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak bulunmuştur.

Öğretmen Performans Değerlendirme Ölçeği; Özgenel (2019) tarafından geliştirilmiş olup toplamda 34 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert türü ölçümden yararlanılmıştır. “Çok Az (1), Az (2), Orta (3), İyi (4), Çok İyi (5) şeklinde ifade edilmiştir. Ölçekteki alan bilgisi alt boyutu 1.-2.-3. ve 4. maddelerden, öğretme öğrenme sürecini hazırlama alt boyutu ise 5.-6.-7.-8.-9. ve 10. maddelerden oluşmuştur. İletişim alt boyutu 11, 12, 13, 14. ve 15. maddelerden, öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutu 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23. ve 24. maddelerden, mesleki tutum ve değerler alt boyutu 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33. ve 34. maddelerden oluşmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi için 856 öğretmenden veri toplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için 470 öğretmenden veri toplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden önce Kaiser-MeyerOlkin değeri (KMO=0.963) hesaplanarak örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu görülmüştür. Bartlett’s küresellik testi değeri 18685.893 olarak hesaplanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden 34 maddelik ve 5 alt boyutlu bir yapı elde edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir ($\chi^2 / df = 2.768$; CFI= 0.912; GFI=0.854; RMR= 0.020; RMSEA0.061; SRMR= 0.0481). Madde-toplam korelasyon katsayıları 0.534 ile 0.733 arasında değişmektedir ($p < 0.01$). Madde ayırt ediciliği için 470 öğretmenden toplanan verilere %27’lik alt-üst gruplar madde analizi uygulanmış ve bağımsız gruplar t testi sonucunda maddelerin alt ve üst grupları birbirlerinden ayırt ettiği belirlenmiştir ($p < 0.01$). Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.960 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten toplam puan alınabildiği gibi alt boyut maddeleri de toplanarak değerlendirme yapılabilmektedir. Ölçekten en az 34 puan, en fazla 170 puan alınmaktadır.

Veri Analizi

Yapılan anketlere göre elde edilen veriler IBM SPSS Statistics programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde kullanılacak yöntem için verilerin normalliğine bakılmıştır. Bunun için çarpıklık ve basıklık katsayıları esas alınmıştır. Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre bu katsayıların -1,5 ve +1,5 arasında olması dağılımın normal olduğu anlamındadır. Bu çalışmada da normal dağılım sağlandığı için parametrik testler kullanılmıştır. Veriler analiz edilirken ortalama, yüzde, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve bağımsız örneklemlerle t-testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stillerinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Öğretmenlerin mesleki performansları ve okul müdürleri liderlik stilleri ortalamalarının cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre gösterdikleri farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Öğretmen performansları ve okul müdürleri liderlik stilleri ortalamalarının okul türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre gösterdikleri farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri hangi düzeydedir?” şeklindedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Betimsel İstatistik Tablosu

Değişkenler	n	\bar{x}	ss	Min	Max
Öğretmen Performans Genel	300	4,61	0,38	3,53	5
Alan Bilgisi	300	4,48	0,48	3	5
Öğretme Öğrenme Sürecini Hazırlama	300	4,57	0,47	3,17	5
İletişim	300	4,62	0,43	3	5
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	300	4,55	0,47	3,22	5
Mesleki Tutum ve Değerler	300	4,75	0,36	3,7	5
Liderlik Stilleri Genel	300	3,34	0,33	2,49	4,34
Sürdürümcü Liderlik	300	2,68	0,73	1	4,71
Serbest Bırakıcı Liderlik	300	2,15	0,89	1	4,88
Dönüşümcü Liderlik	300	4,04	0,58	1,25	5

Tablo 2’de Öğretmenlerin Mesleki Performansı Değerlendirme Ölçeğinin tamamına bakıldığında aritmetik ortalamanın 4,61 ve standart sapmanın 0,38 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tamamının aritmetik ortalaması 5’li likert ölçeğine göre ‘Çok İyi’ anlamına gelmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında alan bilgisi alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,48 ve standart sapmasının 0,48 olduğu görülmüştür. Öğretme öğrenme sürecini hazırlama alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,57 ve standart sapması 0,47 şeklindedir. İletişim alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,62 ve standart sapmasının 0,43 olduğu, öğrenme öğretmen sürecini yürütme ve mesleki gelişim alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,55 ve standart sapmasının 0,47 olduğu, mesleki tutum ve değerler alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,75 ve standart sapmasının 0,36 olduğu görülmektedir. Bu değerlere göre ölçeğin tüm alt boyutlarının aritmetik ortalamaları 5’li likert ölçeğine göre ‘Çok İyi’ anlamına gelmektedir.

Aynı tabloda ayrıca Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğinin tamamına bakıldığında aritmetik ortalamanın 3,34 ve standart sapmanın 0,33 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tamamının aritmetik ortalaması 5’li likert ölçeğine göre ‘Kararsızım’ anlamına gelmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında sürdürümcü liderlik alt boyutunun aritmetik ortalaması 2,68 ve standart sapmasının 0,73 olduğu görülmektedir. Bu değerler “Kararsızım” aralığına denk gelmektedir. Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunun aritmetik ortalaması 2,15 ve standart sapmasının 0,73 olduğu görülmektedir. Bu değerler “Katılmıyorum” anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunun aritmetik ortalaması 4,04 ve standart sapmasının 0,58 olduğu görülmektedir. Bu değerler “Katılıyorum” anlamına gelmektedir.

Çalışmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri katılımcıların cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklindedir. Analiz sonucunda cinsiyet değişkeni bağlamında elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	t	p																																																																																																
Öğretmen Performans Ölçeği	Kadın	180	4,65	0,37	1,74	0,08																																																																																																
	Erkek	120	4,57	0,39			Alan Bilgisi	Kadın	180	4,51	0,48	1,41	0,15	Erkek	120	4,43	0,48	Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kadın	180	4,62	0,45	2,24	0,02	Erkek	120	4,5	0,49	İletişim	Kadın	180	4,62	0,44	0,14	0,88	Erkek	120	4,62	0,41	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	180	4,57	0,46	0,99	0,31	Erkek	120	4,52	0,48	Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01	Erkek	120	4,68	0,39	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek
Alan Bilgisi	Kadın	180	4,51	0,48	1,41	0,15																																																																																																
	Erkek	120	4,43	0,48			Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kadın	180	4,62	0,45	2,24	0,02	Erkek	120	4,5	0,49	İletişim	Kadın	180	4,62	0,44	0,14	0,88	Erkek	120	4,62	0,41	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	180	4,57	0,46	0,99	0,31	Erkek	120	4,52	0,48	Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01	Erkek	120	4,68	0,39	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61								
Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kadın	180	4,62	0,45	2,24	0,02																																																																																																
	Erkek	120	4,5	0,49			İletişim	Kadın	180	4,62	0,44	0,14	0,88	Erkek	120	4,62	0,41	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	180	4,57	0,46	0,99	0,31	Erkek	120	4,52	0,48	Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01	Erkek	120	4,68	0,39	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																			
İletişim	Kadın	180	4,62	0,44	0,14	0,88																																																																																																
	Erkek	120	4,62	0,41			Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	180	4,57	0,46	0,99	0,31	Erkek	120	4,52	0,48	Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01	Erkek	120	4,68	0,39	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																														
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kadın	180	4,57	0,46	0,99	0,31																																																																																																
	Erkek	120	4,52	0,48			Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01	Erkek	120	4,68	0,39	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																																									
Mesleki Tutum ve Değerler	Kadın	180	4,79	0,34	2,39	0,01																																																																																																
	Erkek	120	4,68	0,39			Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05	Erkek	120	3,38	0,34	Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																																																				
Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	180	3,31	0,32	-1,9	0,05																																																																																																
	Erkek	120	3,38	0,34			Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01	Erkek	120	2,82	0,7	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																																																															
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	180	2,59	0,74	-2,6	0,01																																																																																																
	Erkek	120	2,82	0,7			Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49	Erkek	120	2,2	0,91	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																																																																										
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	180	2,13	0,88	-0,68	0,49																																																																																																
	Erkek	120	2,2	0,91			Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73	Erkek	120	4,05	0,61																																																																																					
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	180	4,03	0,56	-0,33	0,73																																																																																																
	Erkek	120	4,05	0,61																																																																																																		

Tablo 3'te Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğine bakıldığında ölçeğin genelinde p değeri 0,08 çıkmış olup ve değer $p > 0,05$ olması cinsiyet değişkenine göre öğretmen performans değerlendirmesinde anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında "Mesleki Tutum ve Değerler" ile "Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama" alt boyutlarında $p < 0,05$ şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bu alt değişkenlerle cinsiyet arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin diğer alt boyutlarında $p > 0,05$ çıkmış olup, diğer alt boyutlarla cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğine bakıldığında ölçeğin genelinde p değeri 0,05 çıkmış olup ve değer $p > 0,05$ olması cinsiyet değişkenine göre farklılığın anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında "Sürdürümcü Liderlik" alt boyutunda $p < 0,05$ şeklinde olduğu

görülmektedir. Buna göre “Sürdürümcü Liderlik” alt boyutunda farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlar olan “Serbest Bırakıcı Liderlik” ve “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutlarında $p>0,05$ şeklinde olduğu görülmüştür. Buna göre bu alt değişkenlerle cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Çalışmanın ikinci alt probleminde okul türü değişkeni bağlamında elde edilen bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	Okul Türü	n	\bar{x}	Ss	t	p																																																																																																
Öğretmen Performans Ölçeği	Kamu	265	4,6	0,37	-1,33	0,18																																																																																																
	Özel	35	4,7	0,4			Alan Bilgisi	Kamu	265	4,47	0,47	-0,64	0,51	Özel	35	4,53	0,53	Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kamu	265	4,55	0,47	-1,91	0,05	Özel	35	4,71	0,46	İletişim	Kamu	265	4,61	0,42	-1,03	0,3	Özel	35	4,69	0,47	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kamu	265	4,54	0,46	-1,46	0,14	Özel	35	4,66	0,51	Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55	Özel	35	4,78	0,37	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel
Alan Bilgisi	Kamu	265	4,47	0,47	-0,64	0,51																																																																																																
	Özel	35	4,53	0,53			Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kamu	265	4,55	0,47	-1,91	0,05	Özel	35	4,71	0,46	İletişim	Kamu	265	4,61	0,42	-1,03	0,3	Özel	35	4,69	0,47	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kamu	265	4,54	0,46	-1,46	0,14	Özel	35	4,66	0,51	Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55	Özel	35	4,78	0,37	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63								
Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	Kamu	265	4,55	0,47	-1,91	0,05																																																																																																
	Özel	35	4,71	0,46			İletişim	Kamu	265	4,61	0,42	-1,03	0,3	Özel	35	4,69	0,47	Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kamu	265	4,54	0,46	-1,46	0,14	Özel	35	4,66	0,51	Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55	Özel	35	4,78	0,37	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																			
İletişim	Kamu	265	4,61	0,42	-1,03	0,3																																																																																																
	Özel	35	4,69	0,47			Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kamu	265	4,54	0,46	-1,46	0,14	Özel	35	4,66	0,51	Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55	Özel	35	4,78	0,37	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																														
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	Kamu	265	4,54	0,46	-1,46	0,14																																																																																																
	Özel	35	4,66	0,51			Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55	Özel	35	4,78	0,37	Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																																									
Mesleki Tutum ve Değerler	Kamu	265	4,74	0,36	-0,59	0,55																																																																																																
	Özel	35	4,78	0,37			Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63	Özel	35	3,31	0,27	Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																																																				
Liderlik Stilleri Ölçeği	Kamu	265	3,34	0,34	0,47	0,63																																																																																																
	Özel	35	3,31	0,27			Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71	Özel	35	2,64	0,8	Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																																																															
Sürdürümcü Liderlik	Kamu	265	2,69	0,72	0,36	0,71																																																																																																
	Özel	35	2,64	0,8			Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17	Özel	35	1,96	0,75	Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																																																																										
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kamu	265	2,18	0,91	1,37	0,17																																																																																																
	Özel	35	1,96	0,75			Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6	Özel	35	4,09	0,63																																																																																					
Dönüşümcü Liderlik	Kamu	265	4,03	0,57	-0,52	0,6																																																																																																
	Özel	35	4,09	0,63																																																																																																		

Tablo 4’te Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğine bakıldığında ölçeğin genelinde p değeri 0,18 çıkmış olup ve değer $p>0,05$ olması okul türü değişkenine göre öğretmen performans değerlendirmesinde anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında tüm alt boyutlarda $p>0,05$ şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bu alt değişkenlerle okul türü arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğine bakıldığında ölçeğin genelinde p değeri 0,63 çıkmış olup ve değerlerin $p > 0,05$ olması okul türü değişkenine göre farklılığın anlamlı olmadığı anlamına gelmektedir. Okul Müdürleri Liderlik Stilleri ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında tüm alt boyutlarda $p > 0,05$ şeklinde olduğu görülmektedir. Buna göre bu alt değişkenlerle okul türü arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin mesleki performansları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri katılımcıların mesleki kıdem ve çalıştığı okul kademesine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklindedir. Analiz sonucunda mesleki kıdem değişkeni bağlamında elde edilen bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	Grup	n	\bar{x}	Ss	f	p	Fark
Performans Değerlendirme Ölçeği	1) 1-5 Yıl	41	4,61	0,36	1,2	0,31	
	2) 6-10 Yıl	47	4,56	0,41			
	3) 11-15 Yıl	45	4,55	0,42			
	4) 16-20 Yıl	67	4,67	0,34			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,65	0,39			
Alan Bilgisi	1) 1-5 Yıl	41	4,38	0,49	1,92	0,11	
	2) 6-10 Yıl	47	4,42	0,56			
	3) 11-15 Yıl	45	4,41	0,5			
	4) 16-20 Yıl	67	4,58	0,42			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,54	0,46			
Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	1) 1-5 Yıl	41	4,56	0,49	0,65	0,62	
	2) 6-10 Yıl	47	4,49	0,51			
	3) 11-15 Yıl	45	4,57	0,5			
	4) 16-20 Yıl	67	4,63	0,41			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,59	0,49			
İletişim	1) 1-5 Yıl	41	4,65	0,43	0,93	0,44	
	2) 6-10 Yıl	47	4,54	0,48			
	3) 11-15 Yıl	45	4,56	0,49			
	4) 16-20 Yıl	67	4,65	0,4			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,67	0,41			
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	1) 1-5 Yıl	41	4,53	0,49	1,22	0,3	
	2) 6-10 Yıl	47	4,47	0,53			
	3) 11-15 Yıl	45	4,48	0,51			
	4) 16-20 Yıl	67	4,64	0,4			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,59	0,47			
Mesleki Tutum ve Değerler	1) 1-5 Yıl	41	4,77	0,35	1,55	0,18	
	2) 6-10 Yıl	47	4,75	0,33			
	3) 11-15 Yıl	45	4,63	0,43			
	4) 16-20 Yıl	67	4,79	0,35			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,77	0,36			
Liderlik Stilleri Ölçeği	1) 1-5 Yıl	41	3,27	0,28	3,15	0,01	4>2
	2) 6-10 Yıl	47	3,23	0,27			
	3) 11-15 Yıl	45	3,33	0,32			
	4) 16-20 Yıl	67	3,43	0,35			
	5) 21 ve Üzeri	100	3,37	0,36			

Değişkenler	Grup	n	\bar{x}	Ss	f	p	Fark
Sürdürümcü Liderlik	1) 1-5 Yıl	41	2,46	0,66			
	2) 6-10 Yıl	47	2,79	0,71			
	3) 11-15 Yıl	45	2,66	0,77	1,32	0,26	
	4) 16-20 Yıl	67	2,72	0,81			
	5) 21 ve Üzeri	100	2,72	0,7			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1) 1-5 Yıl	41	2,03	0,84			
	2) 6-10 Yıl	47	2,25	0,71			
	3) 11-15 Yıl	45	2,13	0,84	0,39	0,81	
	4) 16-20 Yıl	67	2,14	0,99			
	5) 21 ve Üzeri	100	2,19	0,97			
Dönüşümcü Liderlik	1) 1-5 Yıl	41	4,05	0,72			
	2) 6-10 Yıl	47	3,78	0,61			
	3) 11-15 Yıl	45	4,03	0,55	3,66	0,01	4>5, 4>2
	4) 16-20 Yıl	67	4,19	0,46			
	5) 21 ve Üzeri	100	4,07	0,57			

Tablo 5'te "Öğretmen Performans Değerlendirme" ölçeğine bakıldığında p değeri 0,31 çıkmış olup ve değerlerin $p>0,05$ olması mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen performansında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki düzeye bakıldığında tüm alt boyutlarda p değerinin $p>0,05$ olduğu ve bu alt boyutlarla mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

"Okul Müdürleri Liderlik Stili" ölçeğine bakıldığında p değeri 0,01 çıkmış olup ve değerlerin $p<0,05$ olması mesleki kıdem değişkenine göre liderlik stilleri algısında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Anlamlı farkın mesleki kıdem değişkeninin hangi düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin "Sürdürümcü Liderlik" ve "Serbest Bırakıcı Liderlik" alt boyutlarına bakıldığında p değerleri $p>0,05$ olduğu ve bu alt boyutlarda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. "Dönüşümcü Liderlik" alt boyutunda ise p değeri 0,01 çıkmış olup $p<0,05$ olduğundan bu alt boyutla mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Anlamlı farkın mesleki kıdem değişkeninin hangi düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılardan ve 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmanın üçüncü alt problemde okul kademesi değişkeni bağlamında elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Sonuçları

Değişkenler	Grup	n	\bar{x}	Ss	f	p	Fark
Performans Değerlendirme Ölçeği	1) Okul Öncesi	29	4,62	0,31			
	2) İlkokul	174	4,71	0,34			
	3) Ortaokul	67	4,43	0,43	7,77	0	2>4, 2>3
	4) Lise	28	4,49	0,41			
	5) Diğer	2	4,71	0,42			

Tablo 6'nın devamı

Değişkenler	Grup	n	\bar{x}	Ss	f	p	Fark
Alan Bilgisi	1) Okul Öncesi	29	4,42	0,44			
	2) İlkokul	174	4,6	0,44			
	3) Ortaokul	67	4,26	0,5	7,21	0	2>3
	4) Lise	28	4,37	0,51			
	5) Diğer	2	4,63	0,53			
Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama	1) Okul Öncesi	29	4,59	0,45			
	2) İlkokul	174	4,68	0,42			
	3) Ortaokul	67	4,39	0,51	6,75	0	2>3, 2>4
	4) Lise	28	4,36	0,54			
	5) Diğer	2	4,42	0,82			
İletişim	1) Okul Öncesi	29	4,6	0,46			
	2) İlkokul	174	4,73	0,37			
	3) Ortaokul	67	4,41	0,49	7,01	0	2>3
	4) Lise	28	4,55	0,48			
	5) Diğer	2	4,5	0,71			
Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim	1) Okul Öncesi	29	4,55	0,42			
	2) İlkokul	174	4,66	0,42			
	3) Ortaokul	67	4,38	0,53	6,2	0	2>3, 2>4
	4) Lise	28	4,34	0,55			
	5) Diğer	2	4,72	0,39			
Mesleki Tutum ve Değerler	1) Okul Öncesi	29	4,8	0,31			
	2) İlkokul	174	4,81	0,34			
	3) Ortaokul	67	4,59	0,41	4,86	0,01	2>3
	4) Lise	28	4,72	0,37			
	5) Diğer	2	5	0			
Liderlik Stilleri Ölçeği	1) Okul Öncesi	29	3,22	0,33			
	2) İlkokul	174	3,38	0,32			
	3) Ortaokul	67	3,34	0,38	2,02	0,09	
	4) Lise	28	3,26	0,27			
	5) Diğer	2	3,16	0,22			
Sürdürümcü Liderlik	1) Okul Öncesi	29	2,64	0,75			
	2) İlkokul	174	2,68	0,75			
	3) Ortaokul	67	2,76	0,75	0,54	0,7	
	4) Lise	28	2,67	0,64			
	5) Diğer	2	2,07	0,51			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1) Okul Öncesi	29	2,22	0,88			
	2) İlkokul	174	2,18	0,92			
	3) Ortaokul	67	2,15	0,92	0,34	0,84	
	4) Lise	28	2	0,76			
	5) Diğer	2	1,81	0,09			
Dönüşümcü Liderlik	1) Okul Öncesi	29	3,83	0,72			
	2) İlkokul	174	4,1	0,56			
	3) Ortaokul	67	4,02	0,58	1,49	0,23	
	4) Lise	28	3,96	0,6			
	5) Diğer	2	4,08	0,18			

Tablo 6’da “Öğretmen Performans Değerlendirme” ölçeğine bakıldığında p değerinin $p < 0,05$ olması çalışılan okul kademesi değişkenine göre öğretmen performansında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Anlamlı farkın çalışılan okul kademesi değişkeninin hangi düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların lise kademesinde ve ortaokul kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen Performans Değerlendirme ölçeğinin alt boyutları ile çalışılan okul kademesi değişkeni arasındaki anlamlılık düzeyine bakıldığında tüm alt boyutlarda p değerinin $p < 0,05$ olması, tüm alt boyutlar ile çalışılan okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur. Anlamlı farkın çalışılan okul kademesi değişkeninin hangi düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tukey HSD analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre “Alan Bilgisi” alt boyutu için araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların ortaokul kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. “Öğretme Öğrenme Süreci Hazırlama” alt boyutu için araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların ortaokul kademesinde ve lise kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu bulunmuştur. “İletişim” alt boyutu için araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların ortaokul kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. “Öğrenme Öğretme Sürecini Yürütme ve Mesleki Gelişim” alt boyutu için araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların ortaokul kademesinde ve lise kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu bulunmuştur. “Mesleki Tutum ve Değerler” alt boyutu için araştırmaya katılan ilkökul kademesinde çalışan katılımcıların ortaokul kademesinde çalışan katılımcılardan ortalamasının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Okul Müdürleri Liderlik Stili” ölçeğine bakıldığında p değeri 0,09 çıkmış olup ve değer $p > 0,05$ olması çalışılan okul kademesi değişkenine göre liderlik stilleri algısında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda ölçeğinin alt boyutları ile çalışılan okul kademesi değişkeni arasındaki düzeye bakıldığında tüm alt boyutlarda p değerinin $p > 0,05$ olduğu ve bu alt boyutlarla çalışılan okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada öğretmenlerin mesleki performansları ve okul müdürlerinin liderlik stilleri incelenmiştir. Çalışmanın birinci alt probleminde bu değişkenlerin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde öğretmenlerin performanslarının çok yüksek düzeyde olduğu ve öğretmen algılarına göre okul müdürünün benimsediği dönüşümcü liderlik stiline yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Sürdürümcü liderlik stili ile serbest bırakıcı liderlik stillerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Zonguldak ilindeki okul müdürlerinin, öğretmen algılamalarına göre dönüşümcü liderlik stiline benimsedikleri söylenebilir. Okul müdürünün öğretmenlerin performansına etki düzeyinin, öğretmenlerin algılarına göre “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenler, görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin, performanslarına çok büyük düzeyde etki ettiklerini belirtmektedirler. Çıpa (2014) dönüşümcü liderlik stiline öğretmen performansındaki etkisinin olumlu olduğunu belirtmiştir. İnce (2019) Serbest bırakıcı liderlik stiline çalışanların performansında bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. İnandı ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre, okul müdürü tarafından benimsenen demokratik liderlik stiline öğretmenlerin motivasyonunu, üretkenliğini ve performansını arttırdığı, buna karşı olarak ise otokratik liderliği benimseyen bir okul müdürünün öğretmen performansına negatif etki ettiği tespit edilmiştir. Ilgar (2005) eşit imkânlarla sahip okullar arasında öğretmen performanslarındaki farkın okul müdürünün liderlik özellikleri ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmen performansına olumlu ya da olumsuz etki etmektedir.

Çalışmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin mesleki performansları ve okul müdürlerinin liderlik stilleri cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde öğretmen performansında okul türü değişkenine göre

öğretmen algılarında farklılaşma görülmemiştir. Bu sonuca göre Zonguldak ilinde özel okullar ile devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin performans algılarında bir fark olmadığı söylenebilir. Susar (2001) yaptığı çalışmada devlet okulları ile özel okullarda görev yapan öğretmenlerin performans algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmen performansı alt boyutlarından “öğretme öğrenme sürecini hazırlama” ve “mesleki tutum ve değerler” alt boyutlarında anlamlı bir farkın ortaya çıktığı ve bunun da kadın öğretmenlerin lehine sonuçlandığı görülmektedir. Bu sonuca göre Zonguldak ilinde görev yapan kadın öğretmenlerin performans algılamalarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde Vural (2016) öğretmenlerin performans düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu sonuçların aksine Aktaş ve Özgenel (2020) yaptıkları çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre öğretmen performansları üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde Tosuntaş (2017) cinsiyete göre öğretmen performansında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Büyükgöze ve Özdemir (2017) öğretmen performans düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı farklılaşma olmadığını tespit etmişlerdir.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri algılarının farklılaşmadığı görülürken; cinsiyet değişkenine göre okul müdürleri liderlik stili alt boyutlarından “sürdürümcü liderlik” alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıktığı ve bu anlamlı farkın erkek öğretmenlerin lehine sonuçlandığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre Zonguldak ilinde özel okullar ile devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin tercih etmiş olduğu liderlik stilleri algılarında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda Zonguldak ilindeki erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stiline yönelik görüşlerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde Tura (2012) liderlik stilleriyle ilgili yaptığı çalışmada yöneticilerin liderlik stillerinde cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılığa neden olmadığını belirtmiştir. Aynı şekilde Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), yapmış oldukları çalışmalarında, liderlik stili ile ilgili algıda cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmadığını belirlemişlerdir. Terzi ve Kurt (2005) tarafından ortaya konan araştırmaya göre serbest bırakıcı liderlik stili algısında kadın öğretmenler lehine anlamlı bir fark ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bunun tam tersine Oran (2018), cinsiyet değişkeninin serbest bırakıcı liderlik stili üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmanın üçüncü alt probleminde öğretmenlerin mesleki performansları ve okul müdürlerinin liderlik stilleri mesleki kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre incelenmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre elde edilen bulgular incelendiğinde bu değişkene göre öğretmen performansı algılarında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Elde edilen sonuçlara paralel olarak Dur (2014) araştırmasında mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin motivasyon ve performansında anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışmada ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri algılamalarında “16-20 yıl” arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin “6-10 yıl” arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre Zonguldak ilinde görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça öğretmenlerin okul müdürleri liderlik stilleri algılarının da arttığı söylenebilir. Ayrıca “Dönüşümcü liderlik” alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. “16-20 yıl” arası mesleki kıdeme sahip öğretmen algılarının “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden ve “6-10 yıl” arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zonguldak ilinde görev yapan 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili unsuruna göre algılamalarının diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonucunun aksine Vural (2016) okul müdürünün liderlik stiline, öğretmen algılamalarında, öğretmenlerin eğitim düzeyi, yaş ve mesleki deneyimlerine göre değişmediğini belirtmiştir. Yakut (2006) mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin liderlik stilleri algılarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını tespit etmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik

stillerine ait görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Okul kademesine göre analiz sonuçları değerlendirildiğinde bu değişkene göre öğretmenlerin performans algılarında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans algılarının, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. “Alan bilgisi, iletişim, mesleki tutum ve değerler” alt boyutlarında ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenlerin performans algılarının ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Öğretme öğrenme süreci hazırlama, öğrenme öğretme sürecini yürütme ve mesleki gelişim” alt boyutlarında ilkökul öğretmenlerin performans algılarının, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar neticesinde öğretmen algılarına göre Zonguldak ilinde görev yapan ilkökul öğretmenlerinin diğer kademelerdeki öğretmenlere göre daha fazla performans sergiledikleri söylenebilir. Elde edilen sonucun aksine Vural (2016) çalışmasında okul kademesine göre öğretmenlerin performansında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Çalışma sonucunda şu öneriler verilebilir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerinin, performanslarına çok büyük düzeyde etki ettiklerini belirtmektedirler. İyi bir lider yeniliğe ve gelişime açık olmalıdır. Aynı zamanda çalışanlarıyla sürekli etkileşim halinde olmalı, onların fikirlerine değer vermeli, iş doyumuna ulaşmalarını sağlamalı, çalışanların kendisini iyi hissetmesini sağlamalı ve huzurlu bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanlardan en üst düzeyde verim alabilmek için onların motive edilmesinden lider sorumludur. Çalışanların performansı ve başarısı doğrudan kurum başarısını arttıracaktır. Kurumsal motivasyon hedeflere ulaşmada olmazsa olmaz bir durumdur. İyi bir lider bunu göz ardı etmemelidir. Bunun için ücret artırımı, statü artırımı, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi bazı motive edici araçlar da kullanılabilir. Çalışanların iş doyumuna ulaşması örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir. Bu sayede kurumun başarısı da otomatik olarak artacaktır. Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre iyi seçilmiş bir liderlik stili ile etkili bir okul müdürünün öğretmenlerin performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akçekoce, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Aktaş, A., & Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Altuntaş, B., Demirdağ, S., & Ertem, H. Y. (2020). Veli Algılarına Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 254-269.
- Anastasiou, S., & Papakonstantinou, Y. (2014). Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *International Journal of Management in Education* 8(1), 37-53.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(16), 315- 338.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bozkurt Bostancı, A., & Kayaalp, D. (2011). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). İş Doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Büyükköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (25. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Caner, E. (2012). *Durumsal lider*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 15(2), 153-154.
- Çelik, V. (1996). Örgütsel değişim ve geleceğin okulu. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, 1(7), 29- 38.
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt Kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirdağ, S. (2015). Assessing teacher self-efficacy and job satisfaction: Middle school teachers. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World (WJEIS)*, 5(3), 35-43.
- Demirdağ, S. (2016). İlkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki: Ücretli öğretmen görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 11(3), 879-894.
- Demirdağ, S. (2017). Ücretli öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 132-153.
- Deniz, B., & Demirdağ, S. (2020). Investigation of the relationship between school culture, classroom management and teacher performance according to teachers' perceptions. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 8, 65-81.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2015). *İşletme yönetimine giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Dur, B. (2014). *Lise öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ve motivasyon düzeyi ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Elekoğlu, F., & Demirdağ, S. (2020). Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 101-117.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Gökalp, A. S. (2013). *Performans yönetimi ve başarıya etkisi: Ankara PTT başmüdürlüğü örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi sınıf yönetimi*. Kırklareli: Beta Basım.
- İnandı, Y., Uzun, A., & Yeşil, H. (2016). The relationship between principals' leadership styles and their efficacy in change management. *Journal of Educational Sciences Research*, 6(1), 191-209.
- İnce, N. (2019). *Liderlik türlerinin çalışan performansı ve motivasyonuna etkisi: akdeniz elektrik dağıtım anonim şirketinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43(43), 401-422.
- Mailool, J., Kartowagiran, B., & Retnowati, T. H. (2020). The effects of principal's decision-making, organizational commitment and school climate on teacher performance in vocational high school based on teacher perceptions. *European Journal of Educational Research*, 4(9), 1675-1687.
- Oğuz, E. (2006). *İlköğretim okulu yönetici performansını ilişkin görüşler ve öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisi: Uygulamalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özgenel, M. (2019). Öğretmen performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. Kocaoğlu (Ed.), *5. Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmaları Kongresi 11-14 Temmuz 2019 içinde* (s. 64-65). Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Balıkesir.
- Özkalp E., & Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 615-639.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Susar, F. (2001). Türkçe öğretiminde öğretmen boyutunda karşılaşılan sorunlar ve bunun öğretmen performansına etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(10), 53-65.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.

- Şen, E., Ateşoğlu, A., & Akdoğan, S. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 572-593.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Tosuntaş, Ş. B. (2017). *Öğretmenlerin etkileşimli tahta kullanımına etki eden faktörler ve öğretmen performansına etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 1(80), 57-84.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi. Karacabey ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Rize ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wherry, H. M. S. (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nebraska: University of Nebraska.
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yörük, D., Dündar, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.