



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ
(GÖLBAŞI İLÇESİ MESLEKİ VE TEKNİK OKULLAR)**

Yasemin KÜÇÜK

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AMME İDARESİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OCAK 2020



**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ
(GÖLBAŞI İLÇESİ MESLEKİ VE TEKNİK OKULLAR)**

Yasemin KÜÇÜK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AMME İDARESİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

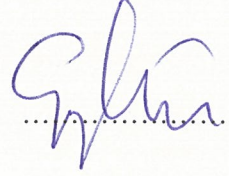
OCAK 2020

Yasemin KÜÇÜK tarafından hazırlanan “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi- Gölbaşı İlçesi Mesleki ve Teknik Okulları Performans Araştırması” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Amme İdaresi Anabilim Dalında Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Türksel KAYA BENSĞİR

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN

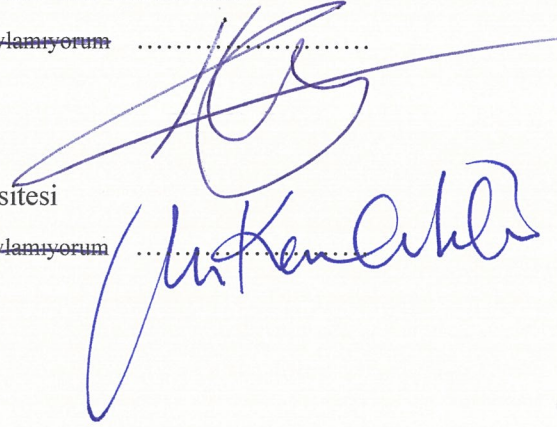
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye : Prof. Dr. M. Kemal ÖKTEM

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 10/01/2020

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Yasemin KÜÇÜK

10/01/2020

**OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
MESLEK ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSINA ETKİSİ
(GÖLBAŞI İLÇESİ MESLEKİ VE TEKNİK OKULLAR)**

Yüksek Lisans Tezi

Yasemin KÜÇÜK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

OCAK 2020

ÖZET

Eğitimde kaliteyi artırma ve memnuniyeti sağlama isteği, eğitim yönetiminde yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir. Yapılan araştırmalar, yönetimde yeni yaklaşımların öğretmen performansını etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmanın amacı piyasanın ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücünü sağlayan mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul müdürlerinin, liderlik davranışlarının meslek öğretmenleri performansına etkisini belirlemektir. Araştırma kapsamında, Ankara ili Gölbaşı ilçesinde 2019-2020 döneminde mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerine, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının performansları üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerinin alındığı anket uygulanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde meslek öğretmeni performans yönetimi, ikinci bölümünde ise okul müdürlerinde liderlik konularında literatür taraması yapılmış, konular detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise meslek öğretmenlerinden anket yöntemi ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansını yüksek düzeyde olumlu etkilediği görülmüştür. Mesleki ve teknik okulların ülkemiz ve ekonomimiz için önemi düşünüldüğünde okul müdürlerinin liderlik davranışlarının artırılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerine liderlik davranışlarının artırılması için hizmet içi eğitimler yapılması ve göreve yeni atanacak müdürler için de MEB bünyesinde yönetici yetiştirme programı uygulanması önerilmektedir.

Bilim Kodu :10213
Anahtar Kelimeler :Meslek Öğretmeni, Performans, Liderlik, Okul müdürü
Sayfa Adedi :101
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR

THE EFFECT OF SCHOOL MANAGERS' LEADERSHIP BEHAVIORS ON THE
PERFORMANCE OF VOCATIONAL TEACHERS
(IN THE GÖLBAŞI DİSTRİCT; VOCATIONAL AND TECHNICAL SCHOOLS)

Master's Thesis

Yasemin KÜÇÜK

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE

JANUARY 2020

ABSTRACT

The desire to increase the quality of education and to ensure satisfaction has brought new approaches to education management. Researches have shown that new approaches in management affect teacher performance. The aim of this study is to determine the effect of leadership behaviors of school principals working in vocational and technical high schools that provide qualified labor force needed by the market to the performance of vocational teachers. Within the scope of the research, a questionnaire was applied to the vocational teachers working in vocational and technical high schools in Gölbaşı -a district of Ankara- in the period of 2019-2020 in which the opinions of school principals on the effect of leadership behaviors on their performances. In the first part of the study, literature search on the issue of occupational teacher performance management and in the second part the leadership of school principals and the subjects were examined in detail. In the third part of the study, the data collected from the vocational teachers by the survey method were analyzed. According to the results of the analysis, it has been seen that the leadership behaviors of school principals had a positive effect on the performance of vocational teachers. Considering the importance of vocational and technical schools for our country and economy, it has been concluded that the leadership behaviors of school principals should be increased. It is recommended to provide in-service trainings to increase the leadership behaviors of school principals and to implement a manager training program within the National Education Ministry (NEM) for newly appointed principals.

Science Code : 10213
Key Words : Vocational Teacher, Performance, Leadership, School principal
Page Number : 101
Supervisor : Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR

TEŞEKKÜR

Bu araştırma süresince bilgi ve tecrübesi ile araştırmanın her aşamasında destek veren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR'e, tez konu seçiminde ve ne zaman ihtiyaç duysam yardımcı olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Kamil Ufuk BİLGİN'e, araştırmada anketleri cevaplayan Ankara ili Gölbaşı ilçesi mesleki ve teknik eğitimde görev yapan yönetici ve meslek öğretmenlerine sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
TABLOLAR LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
1. GİRİŞ	1
2. MESLEK ÖĞRETMENLERİ PERFORMANS YÖNETİMİ.....	7
2.1. PERFORMANS	7
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ	7
2.3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ	11
2.3.1. Kamu Performans Yönetimi Tanımı ve Önemi.....	11
2.3.2. Kamu Performans Yönetimi Amacı ve Kapsamı	12
2.3.3. Kamu Performans Yönetim İlkeleri	13
2.3.3.1. Performans anlayışının kabulü ilkesi.....	13
2.3.3.2. Kurumsal performansın oluşturulması ilkesi	13
2.3.3.3. Bireysel performansın izlenmesi ilkesi.....	14
2.3.3.4. Sayılabilir performans hedefleri ilkesi.....	14
2.3.3.5. Ölçülebilir performans ölçütleri ilkesi.....	15
2.3.3.6. Açıklık ilkesi.....	15
2.3.3.7. Hukukilik ilkesi.....	16
2.3.3.8. İnsanilik ilkesi.....	16
2.3.4. Kamu Performans Yönetim Süreci.....	16
2.3.4.1. Hazırlık süreci.....	17
2.3.4.2. Performans belirleme süreci	18
2.3.4.3. Performans değerlendirme süreci.....	18

2.3.4.4. Performans uygulama süreci.....	19
2.3.5. Kamu Performans Yönetiminin Yararları	20
2.3.6. Kamu Yöneticisinin Performans Sorumluluğu.....	21
2.3.7. Performans Sorumluluğu.....	22
2.3.8. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	23
2.4. MESLEK ÖĞRETMENİ PERFORMANS YÖNETİMİ	23
2.4.1. Meslek Öğretmenlerinin Performansını Etkileyen Faktörler	24
2.4.1.1. Çevresel etmenler.....	24
2.4.1.2. Örgütsel etmenler.....	24
2.4.1.3. Performans güdüsünün yoğunluğu	26
2.4.1.4. Meslek öğretmenin kişisel özellikleri ve yeterliliği.....	26
2.4.1.5. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri.....	26
3. OKUL MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK	29
3.1. LİDERLİK KAVRAMI	29
3.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi	29
3.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı	31
3.1.3. Liderliğin Örgüt ve Yönetimle İlişkisi	33
3.1.4. Liderlik Yaklaşımları.....	34
3.1.4.1. Özellikler yaklaşımı	34
3.1.4.2. Davranışsal yaklaşımlar	35
3.1.4.3. Durumsallık yaklaşımı	36
3.1.4.4. Çağdaş liderlik yaklaşımları	37
3.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK RÖLÜ.....	38
3.2.1. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları	39
3.2.2. Okul Müdürünün Kullandığı Güç Kaynakları.....	41
3.2.3. Okul Müdürünün Eğiticilik Özelliği.....	42
3.2.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları	42

3.2.4.1. Dönüşümcü liderlik davranışları.....	43
3.2.4.2. Kültürel liderlik davranışları.....	45
3.2.4.3. Vizyoner liderlik davranışları	46
3.2.4.4. Etik liderlik davranışları	47
3.2.4.5. Öğretimsel liderlik davranışları	48
3.2.5. Okul Müdürü Liderliğinin Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi.....	49
3.2.5.1. Okul müdürüyle iletişim	50
3.2.5.2. Meslek öğretmenleri arası iletişim.....	50
3.2.5.3. Öğrencilerle iletişim.....	51
3.2.5.4. Okul ile çevre iletişimi.....	51
3.2.5.5. Okul ile veli iletişimi	52
3.2.5.6. Meslek öğretmenleri iş birliği.....	52
3.2.5.7. Meslek öğretmenlerinin kendini geliştirmesi.....	53
3.2.5.8. Okul hedeflerinin gerçekleştirme.....	53
3.2.5.9. Mesleki çalışmalar	54
3.2.5.10. Mesleki sorunların çözümü.....	54
3.2.5.11. Mesleki değişikliklere uyum sağlanması.....	55
3.2.5.12. Teknolojik değişikliklere uyum sağlanması	55
3.2.5.13. Yapısal değişikliklere uyum sağlanması.....	55
3.2.5.14. İdari değişikliklere uyum sağlanması	56
3.2.5.15. Çalışma koşullarına uyum sağlanması.....	56
4. MESLEK ÖĞRETMENLERİ PERFORMANS ARAŞTIRMASI.....	57
4.1. YÖNTEM.....	57
4.1.1. Araştırmanın Modeli.....	57
4.1.2. Evren ve Örneklem.....	57
4.1.3. Veri Toplama Araçları.....	58
4.1.4. Verilerin Toplanması.....	59

4.1.5. Verilerin Analizi	59
4.2. BULGULAR	62
4.2.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular	62
4.2.2. Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular	64
4.2.3. Liderlik Stilllerinin Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular	72
4.2.4. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular	73
4.2.5. Kıdeme Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular	74
4.2.6. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular	75
4.2.7. Okulda Görev Yapılan Süre ile Liderlik Stili Arasındaki İlişki	76
5. TARTIŞMA	79
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA	87
EKLER	94
EK -1 Anket Formu	96
EK-2 Etik Kurul İzni	98
EK-3 Anket Kullanma İzni	99
EK-4 Anket Uygulanan Okullar	100
ÖZGEÇMİŞ	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans Yönetim Döngüsü	8
Şekil 2. Performans Yönetim Süreci.....	10
Şekil 3. Performans Yönetim Aşamaları	17
Şekil 4. Performans Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar	21



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri	35
Tablo 2. Araştırma Evreni.....	57
Tablo 3. Ankete Cevap Veren Öğretmen Sayısı	58
Tablo 4. Meslek Öğretmenleri Performans Araştırması Anketinin Alt Boyutları.....	59
Tablo 5. Anket Maddelerinin Puanları, Seçenek ve Sayısal Sınırları.....	59
Tablo 6. Meslek Öğretmeni Performans Araştırması Ölçeği Faktör Analizi	61
Tablo 7. Faktör Analizine Göre Varyans Açıklama Oranı	62
Tablo 8. Meslek Öğretmenleri Performans Araştırması Anketine Katılanlara İlişkin Bilgiler	63
Tablo 9. Okul Müdürleri Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenleri Performansına Etkisi	71
Tablo 10. Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi....	73
Tablo 11. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Performansa Etkisi.....	74
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Kıdemine Göre Performansa Etkisi	75
Tablo 13. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Performansa Etkisi.....	76
Tablo 14. Meslek Öğretmeni Performans Araştırması Ölçeği Korelasyon Analizi	77

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	The Organization for Economic Co-Operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
P	Anlamlılık Düzeyi
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Araştırmalar İstatistik Paket Programı)
SS	Standart Sapma
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vd.	Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim kurumlardaki yönetim anlayışını tekrar sorgulamayı gündeme getirmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda olduğu gibi ülkemizde de eğitim sisteminin yapısını yeniden sorgulama ihtiyacı doğmuştur. Okul yapısının düzenlenmesinde, amaç, çevre, teknoloji, insan, strateji gibi öğeler arasında bir uyum gereklidir. Okulla ilgili kimi sorunlar, uygun olmayan örgütsel yapı ve sistemlerin bir sonucu olarak görülür. Bunların da ancak yeniden yapılanma ve örgüt geliştirmeyle çözülebileceği kabul edilir. Buna bağlı olarak diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da yeniden yapılanma ve okul geliştirme konularında sürekli çalışmalar yapılır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 187). Bu çalışmalar sonucunda eğitime ayrılan kaynakları daha etkin ve verimli kullanarak eğitim hizmetlerinde kaliteyi artırma ve memnuniyeti sağlama isteği de eğitim yönetiminde yeni yaklaşımların gündeme gelmesini zorunlu kılmıştır.

Etkili okul konusunda 1970'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarla birlikte okul yöneticilerinin liderlik davranışları, üzerinde çok durulan konulardan biri durumuna gelmiştir. Yöneticinin liderlik davranışları, okulun etkinliğinde temel faktörlerden biri olarak görülmüş; sonuçta okul yöneticiliğinden okul liderliğine doğru bir dönüşüm gündeme gelmiştir (Şişman, 2004: 140). Küreselleşmenin giderek arttığı, rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaştığı günümüzde okullarda nitelikli eğitim ve akademik başarı sağlamak için üstün liderlik becerilerine sahip olmak gerekmektedir (Gedikoğlu, 2015: 102).

Okul yöneticilerinin liderliği, aynı zamanda okulun başarısının okulun diğer boyut ya da özelliklerinin temel belirleyicisi olarak görülmektedir (Şişman, 2004: 38). Toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü eğitim sistemleri tarafından karşılanır. Eğitimde asıl varılmak istenen hedef, bireysel yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlamak, toplumsal refahı yükseltmek ve yaşam kalitesini arttırmaktır.

İnsan hayatında, toplum hayatında olduğu gibi, iş ve eğitim dolayısıyla mesleki eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Her ülkede her devirde eğitim sistemi oluşturulurken saptanan genel politikada, hedeflerde ve amaçlarda meslek eğitimine yer verilmiş olması mesleki eğitimin toplumlarda ne kadar gerekli olduğunu göstermektedir (Doğan vd.1980: 4). Eğitim seviyesi ile ekonomik büyüme arasında bir ilişki vardır. Sanayileşme arttıkça ekonomik sistemin yetişmiş eleman ihtiyacı sürekli artmakta, belirli iş ve meslek alanlarında belirli ölçülere göre yetiştirilmiş elemanlar istenmektedir (Karslı, 2006: 223). Meslek eğitimi; bir toplumda yaşayan birey yaşantılarının sağlanmasında zorunlu olan belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve pratik uygulama yeteneklerini kazandırmak suretiyle birey

kabiliyetlerini zihinsel, duygusal, sosyal, ekonomik ve kişisel yönden geliştirme sürecidir (Doğan vd.1980: 2).

Mesleki ve teknik eğitimde etkinlik ve verimliliğin temel kıstası sanayi ile okul arasında uyum ve amaç birliğidir. Kalkınmanın en önemli unsurlarından olan sanayileşmeden dolayı ülkemizde mesleki ve teknik bilgiyle donatılmış bireylere ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için teknolojiyi iyi kullanan, yeniliklere uyum sağlayan bilgiyi yorumlayıp kullanabilen, öz güven sahibi bireylerin yetiştirilebilmesi amacıyla mesleki ve teknik eğitim kurumlarına ihtiyaç vardır. Piyasanın ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün işletmelerle iş birliği yapılarak yetiştirilmesi, mesleki ve teknik eğitimin desteklenerek geliştirilmesi gerekmektedir.

Etkili ve nitelikli mesleki ve teknik eğitim uygulamaları, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve refah için temel önemdedir. Türkiye'nin modern küresel ekonomi içindeki rekabetçi konumunu iyileştirmek için yüksek kalitede ve çağa uygun bir mesleki ve teknik eğitim sistemini sağlamak hayati önem taşımaktadır. Mesleki ve teknik eğitimde öğrenen çıktılarını belirlemede en önemli faktör öğretme ve öğrenmenin kalitesidir (Özkan, 2017: 183). Bu nedenle, mevcut mesleki ve teknik eğitimin iyileştirilmesinde meslek öğretmenine büyük görevler düşmektedir.

Her okul bir örgüttür ve bu örgütün kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirmek durumunda olduğu çeşitli hizmetler vardır. Kurumdaki her çalışanın bu görevleri bilmesi, okulda yapılan diğer işlerle olan ilişkisini kavraması okuldaki verimi arttıran önemli unsurlardan biridir (Akyıldız, vd. 2010: 144). Okulun amaçları diğer örgütlere göre daha karmaşık olduğundan okulun değerlendirilmesi de zorlaşmaktadır. Bir öğretmenin bu amaçların gerçekleşmesine ne derece katkıda bulunduğunu ölçmek güçtür (Gülşen ve Gökyer, 2011: 2).

Meslek öğretmenlerin işlerini gerek bireysel gerek takım çalışması ile destekleyip geliştirerek okulların ilerlemesine yardımcı olmak okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışları sonucunda ortaya çıkan performans yönetimindeki başarısına bağlıdır. Tüm çalışanların örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek örgütlerine kendilerini adamaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Liderler çalışanlarını güdülemede örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede ve örgütün işleyiş sürecini geliştirmede etkilerini kullanmaktadırlar. Okul müdürü oluşturduğu örgüt kültürü ile en iyi performans yönetimini gerçekleştirmelidir. Bunu gerçekleştirebilmesi ve performans yönetimini en iyi şekilde işletebilmesi için performans yönetimi herkes tarafından iyi anlaşılmalı ve uygulama açık ve adil olmalıdır.

Bu davranışları gösterebilmesi için okul müdürünün iyi bir yönetici ve lider olması gerekmektedir.

Problemin Tanımı

Okul yöneticilerinin değişen liderlik davranışları meslek öğretmenleri performansına nasıl katkı sağlayacağı, ne şekilde etkili olacağı bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Problemin alt problemleri ise aşağıdaki şekillerde belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin hangi liderlik davranışları meslek öğretmenleri performansını olumlu yönde etkilemektedir?

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin meslek öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin meslek öğretmenlerinin görüşleri kıdemine göre farklılık göstermekte midir?

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin meslek öğretmenlerinin görüşleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Amacı

Mesleki ve teknik okulların durumu ülkelerin en önemli meselelerinden birisidir. Meslek okullarının etkinliğini belirleyen en önemli değişken de meslek öğretmenin performansıdır. Okulların amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan okul müdürlerinin liderlik davranışlarını performans yönetimi ile birleştirerek, meslek öğretmenin performansını arttırması gerekmektedir.

Araştırmanın Önemi

Bir ülkenin gelişimi, o ülkenin eğitime verdiği öneme bağlıdır. Eğitim bir ülkenin geleceğidir. Eğitimin bir dalı olan mesleki eğitim de ülkelerin en çok önem vermesi gereken konulardan birisidir. Meslek okullarının iyileştirilmesi, meslek okullarında okuyan öğrencilerin iyi bir eğitim görmesi için öğretmenlerin gösterdikleri performansın yüksek olması gerekir. Meslek öğretmenlerinin performansını arttıracak olan alanlardan biri de okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarıdır.

Mesleki ve teknik eğitim veren okullarda görev yapan müdürlerin görevi sadece yönetim değil iyi bir liderlik davranışı sergileyerek, meslek öğretmen performansını arttırmaya çalışmak ve mesleki ve teknik eğitim veren okulları en iyi düzeye getirmektir.

Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın yöntemi konuyla ilgili araştırmaya temel oluşturacak şekilde literatür taraması ve alan araştırması yapılmıştır. Tez konusuyla ilgili yayınlanmış kitaplar,

makaleler, internetteki elektronik arşivler taranıp analiz edilerek birinci ve ikinci bölüm oluşturulmuştur. Alan araştırmasında ise anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Ankara ili Gölbaşı ilçesindeki meslek ve teknik okullarında görev yapan meslek öğretmenleri üzerinde yapılmıştır. Okul türü olarak mesleki ve teknik okullar araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamında Gölbaşı ilçesinde bulunan 6 mesleki ve teknik okulda görev yapan bütün meslek öğretmenlerine anket sunulmuş ve 100 öğretmen ankete cevap vererek veri sağlamıştır. Uygulanan anketlerin 5 tanesi veri eksikliği, birden çok işaretleme ve bazı soruların boş bırakılması sebepleriyle geçersiz kabul edilmiş, aynı sayıda anket tekrar uygulanmıştır.

Varsayımlar/ Sayıtlar

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenleri performansı üzerindeki etkisi konulu araştırmanın varsayımları;

- Okul müdürünün liderlik davranışları meslek öğretmenlerinin performansını etkilemektedir.
- Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları meslek öğretmeni performansı üzerindeki etkisi cinsiyetine, kıdemine ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenleri performansı üzerindeki etkisi konulu araştırmanın sayıtları;

- Araştırmada kullanılan yöntemin okul müdürleri liderlik davranışlarının meslek öğretmenleri performansına etkisini ölçebilecek nitelikte olduğu,
- Anket uygulanan meslek öğretmenlerinin maddeleri okuyarak kendilerince uygun cevaplar verecekleri,
- Anket uygulanan katılımcılardan toplanan verilerin gerçeği yansıtacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıkları

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi incelenen araştırmada sınırlama oluşturan hususlar şöyledir;

- Ankara ili Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada liderlik davranışlarından vizyoner liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ve etik liderlik ile ilgili maddeler yer almıştır ve bununla sınırlıdır.

Tanımlar

Okul Müdürü: Okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu olan kimsedir (Balay, vd. 2008: 192).

Liderlik: Belirli koşullar altında belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişilerin etkinliklerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi sürecidir (Balay, vd. 2008: 184).

Performans: Bireyin, grubun veya kurumun, bir işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilmişinin sayısal ve nitelik yönünden göstergesidir (Songur, 1995: 1).

Dönüşümcü Liderlik: Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır (Gül, 2011: 115).

Vizyoner Liderlik: Örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Ada ve Küçükali, 2009:104).

Kültürel Liderlik: Etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeyi temel alan liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 2016: 92).

Etik Liderlik: Etik değer ve ilkeleri geliştirme ve yaşatmaya yönelik bir liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2016: 94).

Öğretimsel Liderlik: Öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgilenen liderlik biçimidir (Gedikoğlu, 2015: 65).

2. MESLEK ÖĞRETMENLERİ PERFORMANS YÖNETİMİ

Bu bölümde meslek öğretmenlerinin performans yönetimi ele alınmıştır. Bölüm içerisinde performans, performans yönetimi, kamu performans yönetimi ve meslek öğretmenleri performans yönetimi konularında alan araştırması yapılmıştır. Meslek öğretmenleri performans yönetimi başlığında, meslek öğretmenlerinin performansını etkileyen etmenler arasında okul müdürünün liderlik özellikleri konusu ile ikinci bölüm olan okul müdürlerinde liderlik konusuna geçiş yapılmıştır.

2.1. PERFORMANS

Performans kelimesi köken olarak İngilizce “performance” kelimesinden alınmış ve Türkçeye performans olarak yerleşmiştir (Eroğlu, 2011: 17). Performans, bireyin grubun veya kurumun, bir işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilmişinin sayısal ve nitelik yönünden göstergesidir (Songur, 1995: 1). Genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Yani, belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Şentürk, 2004: 21). Bu tanımdan yola çıkarsak performanstan bahsedebilmek için hedeflenen bir amaç ve bu amaca ulaşmak için standartlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle performans amaca yönelik tespit edilmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedefe yaklaşma seviyesi olarak anlaşılmalıdır (Ateş vd, 2007: 2).

Performansın değişik tanımları göz önüne alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedefe ulaşım çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığını görmekteyiz. Çünkü ne pahasına olursa olsun hedefe ulaşmak demek, performansın başarılı olması demek değildir. Hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçimimizin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların bizi hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer almalıdır (Şentürk, 2004: 21).

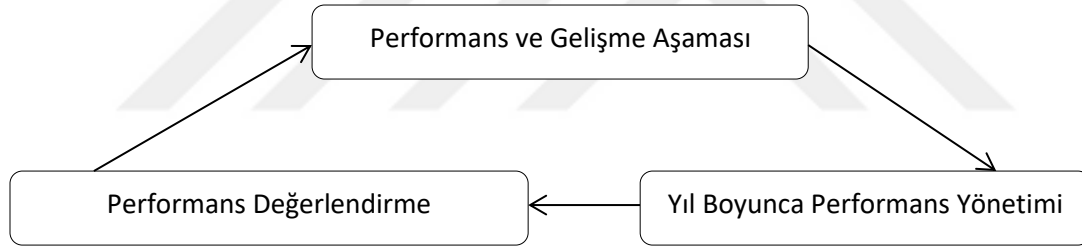
2.2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi kavramı, politikada, ekonomide, muhasebe ve yönetim teorisinde her zaman aynı anlamda olmamakla birlikte sıkça kullanılmaktadır (Eroğlu, 2011: 21). Performans yönetimi, yapılan işin ne kadar örgütün amaçlarına göre gerçekleştirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi konusunu ele alır.

Bazı örgütler, performans yönetimini, çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için işe koymaktadır.

Performans yönetimi her kurumun kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme sürecidir. Amaç; mevcut durumu tespit ederek olunması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir (ÖZKAN, S., “Performans Yönetimi Makaleler ve Yazılar”, <http://www.stratejika.com>, (14.12.2016).

Performans yönetimi ile performans ölçümü genelde uygulamada karıştırılmaktadır. Oysa performans ölçümü, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetiminin kapsamı dâhilindedir. Performans yönetimi ise, performansın artırılması için yapılan planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme çalışmalarını kapsamaktadır (Şentürk, 2004: 26). Performans yönetimi, günümüzde kurumsal stratejilerin sonuçlara dönüştürülmesinde önemli bir stratejik yönetim aracıdır (Halis vd, 2003: 170).



Şekil 1. Performans Yönetim Döngüsü

Kaynak: Armstrong, M., 2007:504

Şekil 1’de görüldüğü gibi performans yönetimi sürekli döngü halindedir. Tüm çalışanların performansını sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir sistemdir (Sayıştay Baş. 2000: 51).

Performans yönetiminde amaçların ve önceliklerin neler olduğu, şu anda ne yapmak gerektiği, yapılan işin kurumun performansına katkısının ne olduğu biliniyor olması gereklidir (Halis vd., 2003: 170). Gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini

arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

Öztürk'e göre bir performans yönetim sisteminde:

- Vizyon ve hedefler tüm çalışanlar ile paylaşılmalı,
- Bireysel hedefler, bölüm ve şirket hedefleri ile uyumlu olmalı,
- Gözden geçirme süreci, belirlenen hedeflerin gerçekleşme derecesini saptamalı,
- Gözden geçirme ve gelişme sonucuna yönelik eğitimler tanımlanmalı,
- Değerlendirmeler bütün prosesi kapsamalı, sonuçlar bir gelişme planı ile uygulamaya alınmalı,
- Performans hedefleri ölçülebilir olmalı, sorumluluklar tanımlanmalı eğitim hedefleri ile bütünleşik olmalı,
- Değerlendirme prosedürleri, performans gereksinimleri ile ilişkili olmalı,
- Özellikle üst kademe yöneticiler için performansa dayalı prim sistemi oluşturulmalı,

Bunların yapılmaması halinde, ortaya çıkacak sistemin performans yönetim sistemi ile ilgisi olmayacaktır (Öztürk, 2006: 41).

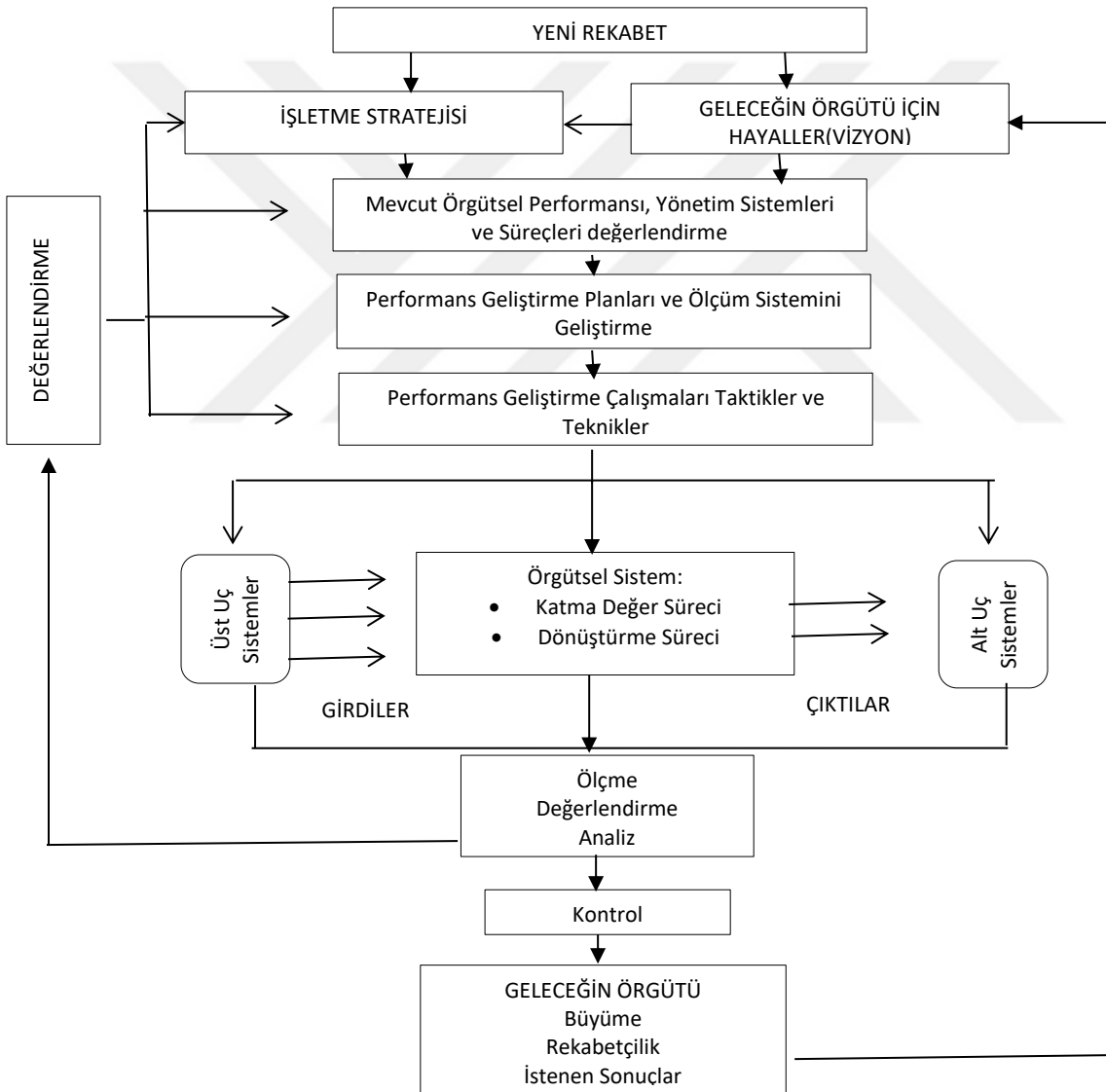
Performans yönetimi, organizasyonel ve bireysel öğrenme ve gelişme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar. İş ve öğrenmenin entegre edilmesinin anlamı, sürece katılan herkesin başarı ve gelişmelerden doğal dersler çıkarmalarıdır (Öztürk, 2006: 15). Yöneticiler, takımları ve üyeleri arasında sürekli diyaloga dayalı bir iş ortamının kurulması, beklentilerin tanımlanması, bilgi, misyon, değerler ve hedeflerin paylaşılması ile bunu gerçekleştirirler (Öztürk, 2006: 15).

Performans yönetiminde temel faktör, sonuçlar üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarı davranışlarının analizi ve geliştirilmesidir; kişinin değerlendirilmesi değildir. Hedeflerle yönetimin bir bölümü, planlanan ve gerçekleşen sonuçları, üzerinde mutabık kalınan hedef ve standartlarla ilişkilendirilmesidir. Ancak, sonuçlar davranışlarla ilişkilendirilmez (Öztürk, 2006: 28).

Uyargil (2013: 5)'e göre ise, performans yönetiminin temel amacı, insan kaynaklarının performansının, belirlenen sağlıklı, adil standart ve kıstaslar aracılığıyla ölçülmesi, ölçüm sonuçlarına göre hem değerlendiriciye hem de değerlendirilene geri bildirim verilmesi, böylece bireysel performansın ve örgütsel etkililiğin birlikte geliştirilmesidir. Performans yönetimi yaklaşımı, bir teşkilatta iş süreçlerinin, becerilerinin, davranışlarının ve katkılarının devamlı iyileştirilmesi için çalışanların ve ekiplerin sorumluluk üstlendiği bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır.

Şekil 2' de performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir (Akal, 2011: 76).

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımılamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımılamak, geliştirmek, uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.



Şekil 2. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Sink and Tuttle, 1989, s.35. (Aktaran Akal, 2011: 77)

2.3. KAMU PERFORMANS YÖNETİMİ

Kamu kesiminde performans yönetimi, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak kaynak kullanım kapasitesini ve hizmetlerin kalite ve etkinliğini artırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı ve bu anlayışın hayata geçirilmesine yardımcı olan teknikler bütünüdür (Demir, 2007: 279).

Kamu kurumlarının önemli sorunlarından biri iç ve dış çevresine uyum sağlamasıdır. Kurumların kendi potansiyellerini fark etmeleri, çevresinde ortaya çıkan gelişme ve değişimleri anlayabilmeleri ve buna uygun stratejiler geliştirmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 86).

2.3.1. Kamu Performans Yönetimi Tanımı ve Önemi

Devletin sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesine kamu performans yönetimi denir. Kamu sektörünün de özel sektör gibi kurumlarının ve çalışanlarının ne yaptıkları ile ilgili değerlendirme yapması, toplumun ve bireyin beklentisi, kamusal sorumluluk, sonuç odaklı yönetim ve bireysel-kurumsal performans gibi gerekçelerle gereklilik haline gelmiştir.

Ateş ve Köseoğlu' na göre performans yönetiminin çeşitli aşamalarında iç ve dış paydaşların katkısı alındığından onların talep ve beklentilerine uygun etkili ve kaliteli hizmet sunumuna yardımcı olur. Bu durum ise vatandaşın yönetimden kaynaklanan memnuniyetini artırır. Performans hedeflerinin oluşturulması, performans değerlendirmesi gibi performans yönetiminin çeşitli aşamalarında vatandaşların ve kurum çalışanların katılımı söz konusudur (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 88-89).

Performans yönetiminin devlette şeffaflığı sağlaması konusuyla da ilgisi vardır. Çünkü vergi ödeyenlerin ödedikleri vergilerin nereye ve nasıl harcandığını performans sonuçlarıyla değerlendirme olanağına sahip olabilmektedir. Bunun sonucunda sağlanan sonuçlarla şeffaf ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışına ulaşmak söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla performans yönetimini sadece teknik bir konu olarak ele almak yerine kamu hizmet sunumunun demokratik yollarla denetiminin güçlendirilmesi olarak değerlendirmek daha doğru bir yöntem olacaktır. Bunlarla birlikte, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi özellikle kamu örgütlerinde hiç de kolay bir iş değildir. Özel sektörde tek önemli ve sürükleyici amaç kar iken kamuda birbirleriyle çelişebilen birçok amaç olabilmektedir. Bunların nasıl uzlaştırılacağı ve hangisine öncelik verileceği politik bir konudur (Balcı, 2003: 117).

Kamu yönetiminde giderek verimliliğe, esnek istihdam ve müşteri tatminine önem verildiği için bir taraftan işletmecilik anlayışına yaklaşmakta; diğer taraftan siyasal çerçevede işlevselliği sağlamak, kamu yararını gözetmek, sosyal devlet anlayışı gereği hizmet vermek, devletin varlığını ortaya koymak ve sürdürmek yükümlülüğü de bulunmaktadır (Bilgin, 2008: 60). Kamu performans yönetiminde yükümlülükler yerine getirilirken israf etmeden, verimli ve en iyi hizmeti verebilmesi vatandaşların beklentisidir. Kamu performans yönetimi ile bu beklentiler karşılanmalıdır.

2.3.2. Kamu Performans Yönetimi Amacı ve Kapsamı

Performans yönetimi, yönetici ve bireyler, yöneticiler ve takımlar, takım ve üyeleri, bireylerin gruplarla, diğer paydaşlar arasındaki iç iletişim ve işbirliği ile çok ilgilidir. Bu iş birliğinde performans yönetimi amaçları ve kalitenin geliştirilmesi iç içe geçmektedir (Öztürk, 2006: 45). Bu süreç, insan kaynaklarını, yöneticileri ve örgütün kendisini ilgilendiren bir süreçtir. Bu grupların performans yönetiminin uygulanması ile ilgili farklı amaç ve beklentileri vardır. Hatta bu grupların içinde bile farklı amaç ve beklentiler vardır. Bazı örgütler performans yönetimini başlangıçta bir ya da iki amaç için uygularken, zamanla farklı amaçlardan da yararlanma yoluna gider (Uyargil, 2013: 6).

Sistemin amaçları yönelimlerine göre ayrıldığında yönetsel, geliştirmeye yönelik ve araştırmaya yönelik olmak üzere Barutçugil tarafından üç grupta toplanır (Barutçugil, 2002: 126):

Yönetsel amaçlar: Ücretlendirme yükseltme, işten çıkarma gibi kararların alınmasına yöneliktir.

Geliştirmeye yönelik amaçlar: Kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık-rehberlik hizmetlerinin verilmesi, güçlü-güçsüz yönlerle ilgili geri bildirim verilmesine yöneliktir.

Araştırmaya yönelik amaçlar: İş tatmini ve isteklendirme düzeyinin, performans düzeyini etkileyen etkenlerin, geleceğe dönük hedeflerin ve çalışanların performansı ile örgütün amaçları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik amaçlardır.

Bir diğer bakış açısıyla performans yönetiminin amaçları idari, iyileştirici ve tespit edici olmak üç ana grup altında toplanabilir. İdari amaçlar, örgüt için belirlenen hedeflere ulaşılmasına yönelik performans kıstaslarının belirlenmesi, uygulanması ve çalışanlarca hedeflerin paylaşılarak işleyişin değerlendirilmesidir. İyileştirici amaçlar, personelin hedeflenen performansla, gerçekleştirdiği performansın karşılaştırılması sonucunda elde edilen verilere göre personelin ve sürecin değerlendirilmesidir. Tespit edici amaçlar, örgütün

güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak, bireysel ve kurumsal yeteneklerinin belirlenerek, performans yönetimine ait stratejilerin oluşmasında iç ve dış faktörlerin ortaya çıkarılmasıdır (Barutçugil, 2002: 126-127).

Özetle performans yönetim sisteminin asıl amacı; bireysel performansın standart ölçütler belirlenerek adil olarak ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansların geliştirilmesiyle, örgütsel etkinliğin artırılmasıdır.

2.3.3. Kamu Performans Yönetim İlkeleri

Performans anlayışının kabulü, kurumsal performansın oluşturulması, bireysel performansın izlenmesi, sayılabilir performans hedefleri, ölçülebilir performans ölçütleri, açıklık, hukukilik ve insanilik ilkeleri kamu performans yönetim ilkelerini oluşturmaktadır.

2.3.3.1. Performans anlayışının kabulü ilkesi

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, her alanda çok büyük gelişmeler ve değişimler yaşandı. Bu gelişme ve değişimlere paralel olarak örgüt yapıları ve işlevleri de değişti. Artan rekabet ortamı, örgüt içinde insan kaynaklarının önemini artırdı. Örgütlerde insan kaynaklarına bakış farklılaştı. Kurumlarına katkısının artırılması için insan kaynaklarının performansının etkili bir şekilde yönetilmesi gereklilik haline geldi (Helvacı, 2002: 2).

Kamu yönetiminde performans ya da diğer adıyla iş başarımının gerekliliğinin yönetici ve insan kaynaklarına anlatılması, inandırılması ve bu anlayışın yerleşmesi gerekir (Bilgin, 2004: 26).

2.3.3.2. Kurumsal performansın oluşturulması ilkesi

Örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacı güden yönetime kurumsal performans yönetimi denir. Örgütün stratejik planını yaparak önceliklerinin neler olduğunu belirlemesi, bu yapılan planı, tüm birime yayması ve belirlenen hedeflere ulaşması sürecinin yönetimidir. Kamu performans yönetimi anlayışının kabulünden sonra, bu anlayışa uygun olarak, kamu kurum ve kuruluşunun verimli, etken ve ekonomik olmasını sağlamaya ilişkin olarak kurumsal performansın oluşturulması ilkesi gelmektedir (Bilgin, 2004: 26).

Kurumsal performans yönetiminde hedefler belirlenirken ortaya çıkan pek çok ölçüte bakmak gerekir. Kurumsal performans yönetiminde performansın gerçekleşmesinde verimlilik, ekonomiklik, hesap verebilirlik, adalet, hukukilik ve şeffaflık gereklerinin yerine getirilmesi gerekir.

Kurumsal performans yönetim sistemi şu ilkelere dayanmaktadır:

- Kurumun amaçları ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi,

- Kurumun amaç ve hedeflerini ortaya koyan bir planın hazırlanması,
- Örgütün her birimi için ayrı performans hedef ve standartlarını ortaya koyan iş planlarının yapılması,
- Bu oluşturulan ilkelerin sık sık gözden geçirilmesi ve denetlenmesi,
- Ortaya çıkan sonuçların analiz edilip, yorumlanması.

2.3.3.3. Bireysel performansın izlenmesi ilkesi

Bireysel performans yönetim süreci bireyi merkeze alan, bireyi geliştirmeyi amaç edinen bir süreçtir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların üzerine düşen görev ve rolleri, çalışanların nasıl ve hangi düzeyde yerine getirebiliyorlar konusuna odaklanmaktadır. Bireysel performans izlenmesi ilkesinde birey performansı ile kurumun amaçlarını gerçekleştirme amacı vardır.

Çalışanın göstermiş olduğu ya da göstermesi muhtemel performansının örgütün toplam kazancını ve performansını etkilemesi bireysel performansların ne derece önemli olduğuna dair ipuçları vermektedir. Performansı etkileyen birçok etken vardır. Ama sonuç itibarıyla etki eden faktörlerin nitelik ve nicelikleri ne olursa olsun, önemli olan etkinin örgüt üzerinde doğurduğu sonuçlardır (Saldamlı, 2009: 44).

Birim performansının ölçülmesi, gerek personel, süreç ve gerekse kurumun toplam performansı açısından karşılıklı ilişki içindedir. Birim performansının düşük oluşunun çalışanların veya süreçlerin performans düşüklüğünden kaynaklanması mümkün olabileceği gibi; birimin örgütsel yapısından da kaynaklanması ve bunun personel veya süreç performansını düşürmesi söz konusu olabilecektir (Şentürk,2004: 45).

Her birim kendisine verilen fonksiyonları yerine getirmek için kurulmaktadır. Dolayısıyla birimin performansın değerlendirilmesi, söz konusu fonksiyonların ne derece başarılı olduğunun göstergesi olacaktır. Birimlerin performansının değerlendirilmesi, aynı zamanda kurumda birimler arası rekabeti de arttıracaktır. Böyle bir rekabet, kurum bütünlüğü açısından risk taşıyacaktır. Diğer yandan ise rekabet, hareketliliği beraberinde getireceğinden birimlerin performansının artması, genelde ise kurumun performansının artmasını sağlayacaktır (Şentürk, 2004: 46).

2.3.3.4. Sayılabilir performans hedefleri ilkesi

Sayılabilir performans hedefleri ilkesi, kamu performans yönetimdeki en sorunlu ilkelerin başında gelmektedir. Çünkü bu ilke gereği, gerek kurumsal hedeflerin gerekse insan kaynaklarına ilişkin bireysel hedeflerin belirlenmesinde sayılabilir hedefler olmasını

sağlamak gerekmektedir. Bunun yapılması ise, kamu yararı ilkesinin egemen olduğu geleneksel kamu yönetimi anlayışına ters düşmektedir (Bilgin, 2004: 26).

Performans ölçütlerinin sayılabilir olması ile kamu yararı zaman zaman birbirine ters düşmektedir. Fakat kamu yararı adına sayılabilir hedefler koymaktan kaçınmak, performans ölçütlerini olumsuz etkileyecektir. Bu olumsuzluğun önüne geçmek için performans hedeflerini olabildiğince sayılabilir nitelikte belirlemek gerekir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 252).

2.3.3.5. Ölçülebilir performans ölçütleri ilkesi

Performans ölçümü, ileriye dönük olarak amaçlar, araçlar, çıktılar ve sonuçlar arasında sıkı, nesnel bir bağ kurarak saydam yönetimin gerçekleşmesini sağlarken, geçmişe yönelik olarak örgütsel çıktı ve sonuçların değerlendirilmesine imkân sunmakta ve böylece etkili yönetimin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 85).

Kamu yönetiminde performans ölçmede daha fazla zorluk yaşandığı bir gerçektir. Yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu kolay bir şekilde öğrenilemez. Çünkü kamu yönetiminden istenilen performansın hedef ölçütlerinin açık şekilde ortaya konmasının zorlukları vardır.

Performans yönetiminde kullanılan performans ölçütleri çalışanların verimliliği ve yaratıcılığını teşvik eder. Çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefler vermek, hatta bu hedeflerin çalışanlarla birlikte belirlenmesi ve belirli dönemlerle objektif ölçütlerle hedeflerin gerçekleşme düzeyinin ölçülerek değerlendirilmesi yönetim kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olur (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 89).

2.3.3.6. Açıklık ilkesi

Performans yönetimi, kamu idarelerinin iş ve işlemlerinde etkinliğinin, verimliliğinin, tutumluluğunun ölçülebilir kriterlerle değerlendirilmesinin içerdiği için, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin geniş anlamda uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan bir yönetim aracıdır (Şentürk, 2004: 145). Açıklık ilkesi, kamu yönetimi anlayışına has bir Kamu Performans ilkesidir. Bu ilkeye göre, bazı kısıtlar dışında hiçbir kamusal karar ve eylem, yetkililer dışındakilere kapalı kalmaz. Açıklığa uyumlu bir yönetim anlayışına sahip olmak, kamudaki performansın yine kamunun istek ve şikâyetlerini dikkate alarak performansın yönetilmesini sağlar (Bilgin, 2004: 27).

Performans denetimi, denetim sonuçlarının açık olması, vatandaş ve çalışanlarla paylaşılması nedeniyle geleneksel denetim yöntemlerinden farklıdır. Vatandaşların

yönetime katılması noktasındaki en önemli sorunlarından biri de bilgilendirme eksikliğidir. Performans denetimi, ilgili taraflara objektif bilgi vermesi bakımından yerel demokrasiyi güçlendirmektedir. Ayrıca daha önce de bahsedildiği gibi performans hedefleri veya performans ölçütlerinin belirlenmesinde vatandaşların katılımı söz konusu olmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 90).

2.3.3.7. Hukukilik ilkesi

Bilgin' e göre hukukilik ilkesi adından da anlaşılacağı üzere, Kamu Performans Yönetiminde tüm kamusal karar ve eylemlerin hukuka uygun olması demektir. Ancak, burada önemli olan hukuk adına sadece yasal sınırlar içinde kalmak değil, hakkaniyetli ve adil olmaktır. Dolayısıyla, Kamu Performans Yönetiminde hukukilik ilkesiyle, mevzuatın arkasına sığınan bir geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve uygulaması yerine, gerekli temel hukuk anlayışına göre yönetim söz konusudur (Bilgin, 2004: 27).

Kurumsal karar ve eylemlerin herkes için aynı olduğu ve aynı uygulandığı, kişilerin haklarının korunduğu güvencesiyle birlikte yurttaşların yönetime olan güvenlerinin sağlanmasıyla, kamu yönetiminin başarısı da artacaktır (Eroğlu, 2011: 64).

2.3.3.8. İnsanilik ilkesi

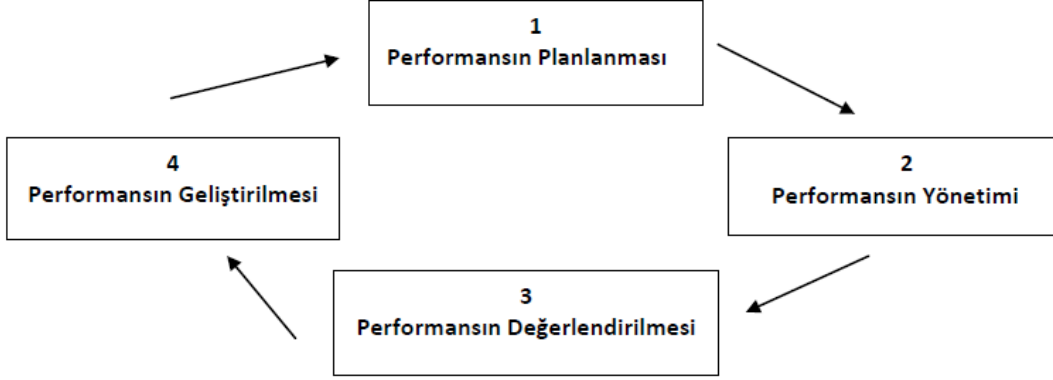
Performans yönetiminde bireylerin örgüt içindeki mutluluğu ve memnuniyet esas alınmaktadır. Bu nedenle, insanilik ilkesiyle, hedeflerin ve ölçütlerin ölçülebilir nitelikte olması sonucu, insan kaynaklarının nesnel değerlendirmeye tabi tutulması ile bu hedef ve ölçütlerin makul ölçülerde ulaşılabilir olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu konuda, kuruluştaki insan kaynaklarının farklı kişilik özelliklerine göre yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Bilgin, 2004: 27).

2.3.4. Kamu Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi süreci, yönetim süreçlerinde izlenen süreçle benzerlik göstermektedir. Buna göre önce yapılacak işler planlanır, sonra uygulanır, daha sonra değerlendirilir ve son olarak da geliştirilir (Bilgin 2004: 27). Bu süreçte örgütün misyonu, vizyonu, stratejisi dikkate alınarak planlama, ölçme ve değerlendirme yapılacak, geline son durum belirlenip hatalar düzeltilecek ve süreç bu şekilde sürekli işlemeye devam edecektir. Ancak işleyişe örgütün personeli dahil edilecektir. Burada yöneticilerin ve personelin örgüt içerisinde ortak sorumluluğu bulunmaktadır. Bunun oluşması ise, örgüt içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağı doğru karşılıklı işleyen sürekli ve etkin bir iletişimi gerektirmektedir (Ediz, 2004: 10).

Şekil 3'te görüldüğü gibi performans yönetimini dört aşamadan oluşan döngüsel bir süreç olarak belirtmiştir (Çalık, 2003: 24).

Şekil 3. Performans Yönetim Aşamaları



Performans yönetim sistemi sürekli işleyen bir kısır döngü içinde (performansı geliştirme planlaması - ölçme - değerlendirme - kontrol aşamaları içinde) sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni gerçekleştirmiş olur. Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir (Akal, 2011: 79).

2.3.4.1. Hazırlık süreci

Kamu Performans Yönetiminin başlangıcını oluşturan performans planlaması, aslında planlama genel anlayışına uygun olarak yapılmaktadır. Buna göre, kuruluşun gerçek durumuna göre ancak ileriye yönelik olarak stratejik kararlar alma süreci olan performans planlaması yapılmalıdır (DPT, 2000: 178). Yönetimde ilk adımı işin planlanması oluşturmaktadır. Ne, ne zaman, nerede, kim ve ne kadar gibi sorulara verilecek yanıtlar işin tanımı, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve beklentilerin ne olduğu, hangi koşullarla işin gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi planlama sürecinde yer almaktadır (Öztürk, 2009: 42).

Planlama bir kurumda örgütün gerçek durumunu ortaya koyup buna dayalı olarak ileriye dönük stratejileri belirlemektir. Plan, bu şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejilerin sistemli bir şekilde sıralandığı belgedir. Başka bir deyişle plan, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma süreci olarak tanımlanabilir

(Ediz, 2004: 15). Bu aşamayı stratejik planlama aşaması olarak da kabul etmek mümkündür. Dolayısıyla bu aşamada kurum ne için var olduğunu misyonunu ve ilerde nerede olmak istediğini vizyonunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Daha sonra misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirecek stratejilerini belirlemektedir (Eroğlu, 2011: 69).

Performans yönetiminde planlama klâsik planlama ilkelerinden çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında,

- performans geliştirme amacına,
- planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına,
- planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine özel bir ağırlık verilmektedir (Akal, 2011: 81). Hazırlık sürecinin çalışanın katılımı ile gerçekleşmesi performans yönetimi sisteminin kabul ve işleyişine daha yararlı olacaktır (Uyargil, 2013: 69).

2.3.4.2. Performans belirleme süreci

Bu aşamada kurumsal performans, bölüm, takım ve bireysel performansları ortaya koyabilecek özellikte, ölçütler geliştirilmesi; performans yönetimi adına yapılacakları gelecekteki belli bir zaman dilimi içinde kimlerin ne kadar, nerede ve ne kalitede gerçekleştireceklerini saptaması gerekmektedir (Bilgin, 2004: 29).

Hazırlanan planlar, performans belirleme sürecinde saptanan amaçların ve gerekli etkinliklerin birimlere ve çalışanlara iletiminde ve örgütün tüm birimleri ve çalışanları arasında bu yönde işbirliğini ve eşgüdümü gerçekleştirmekte ve daha da önemlisi yönetimin kontrol görevinde bir araç olarak kullanılırlar (Akal, 2011: 80).

2.3.4.3. Performans değerlendirme süreci

Kamu Performans Yönetim sürecinin üçüncü aşaması, planlanan ve uygulaması yapılan performans ölçütlerinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Performans değerlendirme aşamasında, söz konusu girdi ve kaynakların performans anlayış ve ilkelerine göre, kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi söz konusudur (Bilgin, 2004: 31). Canman' a göre etkili bir performans değerlendirme için ilk koşul, performans standartları üzerinde ortak bir anlayış sağlamaktır. Örgütün başarılı etkinlik göstermesi için bu zor fakat gerekli bir ödevdir. Her şeyden önce, bir iş örgütünün başarılı olduğu, karlılık düzeyi, kasa hareketleri, ürünün kalitesi, büyüme, personel devri gibi standartlar göz önünde bulundurularak ölçülür. Bunların her biri, örgütün toplam başarısını artırmaya yöneltmeli ve ona katkıda bulunmalıdır (Canman, 1993: 37).

Performans değerlendirme kavramı statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve gelişmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç, günümüzde performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2013: 2).

Performans değerlendirme süreci performans ile hedeflerin belirlenmesi ile başlayan, belirlenen hedeflerin standartlar haline dönüştürülmesi ile süren, arkasından verilerin toplanarak ölçümlerin yapılmasıyla devam eden ve değerlendirme sonrası nasıl bir programın uygulanacağına karar vermeyi sağlayan bir döngüdür (Özdemir, 2014: 25).

Bu aşamada başlangıçta belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmektedir. Ayrıca süreci devamlı izleyerek ve geri bildirim yaparak eksiklerin ve hataların tespit edilmesi, daha iyinin elde edilerek performansın denetimi ve iyileştirilmesi bu aşamanın içindedir (Eroğlu, 2011: 70). Öte yandan, performans değerlendirme çalışanların eksiklerini görmesine olanak sağlayarak çalışanların bunları giderme ve yeteneklerini geliştirmesine fırsat tanır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesinin sağlamasının yanında çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Saldamlı, 2009: 49-50).

Performans yönetimi, insan kaynakları açısından başarıya dayalı yeni bir yönetim kültürü anlamına gelmektedir. Ayrıca performans yönetiminin bir unsuru olan sonuç odaklılık, yönetici ve çalışanları amaçlanan hedeflere ulaşmak için yeni fikirler üretmeye ve yeni yollar denemeye teşvik eder (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 89). Performans değerlendirmesi başarılı olan çalışanları teşvik edici, diğer çalışanlar için ise örnek olacaktır.

2.3.4.4. Performans uygulama süreci

Performans uygulanmasından kasıt, bir önceki aşama olan planlama aşamasında öngörülen, kuruluşa özgü performans ilke ve kararlarının uygulamaya geçirilmesidir. Performans planlaması eğer uzun erimli ve soyut bir plan ise, uygulama aşamasında bazı taktik planlamalar da yapmak gerekebilir. Bu nedenle uygulama aşamasında performans hedeflerine ulaşabilmek için, ikincil hedeflere gereksinim olabilir (Bilgin, 2004: 30).

Halis ve Tekinkuş 'a göre kamuda performans yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle yönetimin performans denetimine uygun şekilde örgütlenmesi gerekmektedir. Rol ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, bu nedenle öncelikle ölçülebilir ve somut kamu hizmetlerinin denetiminde ayrıntılı inceleme yapıp vatandaşların memnuniyetinin ve kamu yararının araştırılması, yurttaşların kamusal bilgi ve verilere rahatça ulaşabilmesi, bu verilerin kolay anlaşılabilir biçimde sunulmasının gerektiği, kişisel hakların gizliliğine

uyulmak şartıyla yapılan değerlendirme ve düzenlenen teftiş raporlarının sanal ortamlarda yayınlanmasının yerinde olacağı, yurttaşların denetimden beklentilerinin bu yolla bir ölçüde giderilebileceği, bu nedenlerle var olan imkan ve koşullarla birlikte performansın artırılacağına inanılmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003: 199).

2.3.5. Kamu Performans Yönetiminin Yararları

Barutçugil'e göre performans yönetim sisteminin genel olarak yararlarına baktığımızda;

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Çalışanların hedefleri ile örgüt hedefleri arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır.
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar (Barutçugil, 2002: 127).

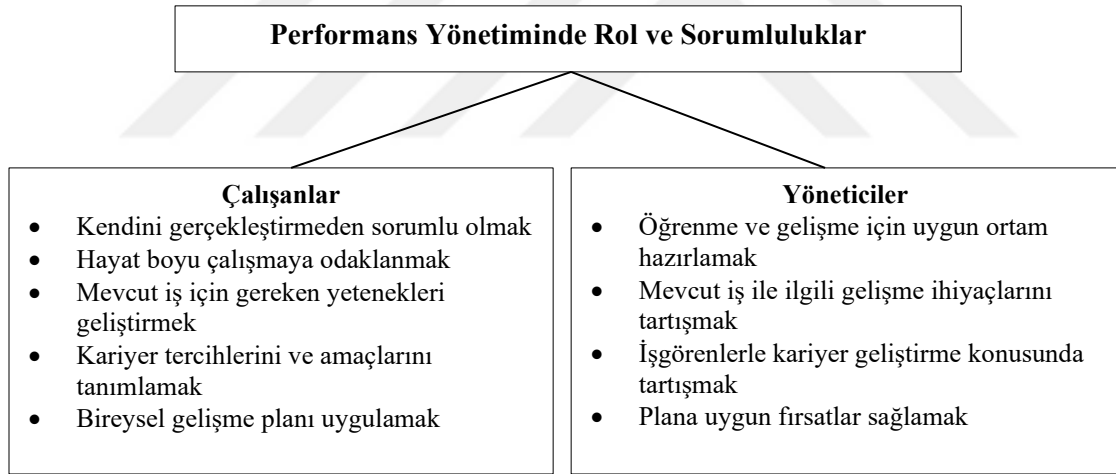
Performans yönetim sisteminin gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından söz edilebilir. Canman'a göre böyle bir organizasyonda çalışanlar (Canman, 1993: 35);

- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar,
- Organizasyon içindeki rolünü bilir,
- Güçlü yönlerini öğrenir,
- İşten elde edilen doyum ve kendine güvenleri artar,
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler,
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler,

- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler,
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler,
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler,
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantı kurar.

2.3.6. Kamu Yöneticisinin Performans Sorumluluğu

Performans yönetimi kavramı, çok tekrar edilerek kendisinden faydalanılacak büyüklü bir kelime olmanın ötesinde bazı görev ve sorumluluklar üstlenmeyi, çaba harcamayı gerektiren ve ancak uzun dönemler sonunda fayda sağlayan bir faaliyettir. Bu açıdan performans yönetimi süreci içerisinde çalışanların ve yöneticilerin bir dizi rol ve sorumluluk üstlenmeleri gerekmektedir. Bu rol ve sorumluluklar aşağıda Şekil 4'te özet olarak verilmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003:177).



Şekil 4. Performans Yönetiminde Rol ve Sorumluluklar

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir (Akal, 2011: 75):

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek.
- Örgüt içinde yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.

- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.

Barutçugil' e göre yönetici yüksek performans sağlamak istiyorsa;

- Nereye gittiğini bilmek ve bildirmek: Bir yönetici lider, çalışanlarına yön göstermeli ve enerjilerini odaklamalarını sağlayacak bir amaca kendilerini adanmaları için kullanmaları konusunda onları ikna etmelidir.
- Çalışanların gerekli yetkinliklere sahip olmasını sağlamak: Bir lider, çalışanların amaç doğrultusunda gerçekleştirecekleri işler için gereken yetkinliklerini tanımlamalı ve bu yetkinliklere sahip bulduklarından emin olmalıdır.
- Doğru kişileri seçmek, geliştirmek ve güçlendirmek: Çalışanlara gerekli yetkinlikleri geliştirme ve pekiştirme fırsatları verildikten sonra, belirlenecek ilkeler ve sınırlar içinde, onların işleriyle ilgili olarak kendi kararları ve eylemleri için sorumluluk almalarına da izin verilmelidir.
- Çalışanların çizgiyi korumalarına yardımcı olmak: Çalışanların odaklanmalarını bozacak, dikkatlerini dağıtacak ve sonuçta amaca götüren çizgiden sapmalarına yol açabilecek durumlara karşı önlem almalıdır.
- Güven sağlamak: Uygulamada gerçek anlamda liderliği sürdürebilmenin en kritik temeli güven sağlamaktır. Güven, günümüzün organizasyonlarında vazgeçilmez bir yere ve öneme sahiptir ve adeta her şeyi bir arada tutan, birleştiren tutkaldır (Barutçugil, 2002: 32-36).

2.3.7. Performans Sorumluluğu

Performans sadece ortaya çıkan sonuç değil, aynı zamanda ortaya çıkacak sonuç için yapılan tüm eylemlerdeki istek ve o eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan gücün ortak çalışması sonucunda oluşan bir ölçümdür (Saldamlı, 2009: 43).

Barutçugil' e göre performans yönetimi sisteminin gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı örgütlerde çalışanlar (Barutçugil, 2002: 128);

- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler.

- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapacaklarına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- Performans değerlendirme görüşlerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

2.3.8. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Tüm yararlı sonuçlarına rağmen performans yönetimi sürecinin uygulamada pek çok sorun yaşanmasına neden olan bazı alanları vardır. Mesela değerlendiren ve değerlendirilenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusunda olumsuz tutum ve görüşe sahip olması dikkat çeken bir olumsuz etkidir. Bu ve buna benzer durumlar performans yönetimi sisteminin işleyişinde önemli sorunlara neden olmaktadır.

Çalışanlar arasında performans sorunlarının olduğunu ve bu sorunların giderek büyüdüğünü gösteren belirtiler şunlardır:

- İş verimin azalması,
- Düşük kalitede üretim,
- İş başlama, bitiş zamanlarına uyulmaması ve devamsızlık yapılması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçınılması,
- Şikâyetlerin artması,
- Talimatlara uyulmaması,
- Çalışanlar arası işbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması.

2.4. MESLEK ÖĞRETMENİ PERFORMANS YÖNETİMİ

Kurumların varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani okulun verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır. Örgütsel amaçlara ulaşma derecesi ile okul çalışanlarının gösterdikleri performans arasında bir koşutluk vardır (EARGED, 2006: 35). Bir başka deyişle, sistemin teknik yönleri ile beşeri yönü dengelenmedikçe, performans yönetimi sisteminin başarı şansı düşecektir. Bu nedenle kurumdaki ilgili tüm tarafların sisteme dahil edilmesi faydalı olacaktır (Ateş vd., 2007: 14).

Mesleki eğitim, bilim ve teknolojideki gelişmelere paralel olarak bireylere iş hayatındaki belirli bir meslekle ilgili bilgi, beceri, davranışlar kazandıran ve bireylerin yeteneklerini geliştiren bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sisteminin unsurlarından birisi olan meslek öğretmenlerin performansı mesleki eğitim için çok önemlidir.

2.4.1. Meslek Öğretmenlerinin Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışma yaşamında personel arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde geçen zaman içinde değişiklikler meydana gelmesi, personeli değerlendirmenin, önemini ve gereğini güçlü biçimde ortaya koymaktadır (Canman, 1993: 8).

Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da meslek öğretmenlerinin başarı durumunu etkileyen, değişikliklere yol açan etmenler vardır. Bunlar çevresel ve örgütsel etmenler, performans güdüsünün yoğunluğu, kişisel özellikleri ve yeterliliği bir de okul müdürünün liderlik davranışlarıdır.

2.4.1.1. Çevresel etmenler

Çevre faktörü örgütün sürekli ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmasında ve varlığını sürdürmesinde sürekli etkilendiği, olumlu veya olumsuz olarak beslediği ve girdi-çıkıtı ilişkileri içinde mutlak bağımlı bulunduğu bir olgudur (Bolat vd., 2009: 255). Çevreyi örgütsel sistemin besleyici bir unsuru olarak görmek önemli bir kurumsal gerekliliktir.

Örgütler çevreleriyle ilişki içinde olan, çevrelerinden girdiler alan ve çevrelerine çıktılar veren sistemlerdir. Her ne kadar örgütün başarıları kendi kaynaklarının etkinliğine ve verimliliğine bağlı olsa da çevresinden tamamen bağımsız olan örgütlerin tek başına kendi kendine yetebilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle çevresiyle uyumlu ve girdi alışverişinde bulunan örgütlerin performanslarının da yüksek olacağı unutulmamalıdır (Gökalp, 2013: 28). Verimlilik çalışmaları yapılırken işin ergonomik koşulları içerisinde yapılması ve çalışanlar için en uygun hale getirilmeye çalışılmalıdır (Özdemir, 2014: 90).

2.4.1.2. Örgütsel etmenler

Performans üzerinde örgütsel faktörlerin de etkisi kaçınılmazdır. Örneğin iş yerinde çatışmalı ilişkiler performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Terfi alabilmek için dikkat çekmeye yönelik bir rekabet veya içsel olarak hissedilen bir hoşnutsuzluk sebebiyle duyulan kıskançlık, performansa zarar veren bir çatışmaya dönüşebilir (Luecke, 2008: 52).

Okul karmaşık bir yapı ve toplumsal açık bir sistemdir. Okullarda tüm faaliyetlerin çekirdeğinde eğitim-öğretim yer almakta ve yapılan tüm işler bu ana çekirdek etrafında dizayn edilmektedir. Okul örgütlerini diğer ticari, güvenlik ya da başka amaçlarla kurulan örgütlerden ayıran bazı özellikleri Bursalıoğlu tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Bursalıoğlu, 2010: 33-36):

- Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve çatışır. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir.
- Okulun ürününü değerlendirme güçlüğü söz konusudur. Okulun amaçlan diğer örgütlere oranla daha karmaşık ve çatışıktır. Bu karmaşıklık okulun değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.
- Okul özel bir çevredir. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Bu özel çevre oluşturulurken bir ayıklamaya gidilir.
- Okul, çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
- Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir.
- Okul bürokratik bir kurumdur. Okulun bu özelliğine karşı çıkanların davranışı, okulu kendi yararlarına araç etmelerine engel oluşundan dolayıdır.

Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik okul denilen örgütün havasında görülür. Yani bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası yahut iklimi vardır. Bu konuda yapılan bir araştırma okulun havasını meydana getiren grup ve lider davranışlarını şöyle sıralamıştır. Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet; olumsuzları çözümler ve engellemedir. Liderin olumlu davranışlar, kendini işe verme anlayış gösterme, olumsuzları ise yüksekten bakma ve yakından kontroldür (Bursalıoğlu, 2015: 34).

Örgütte, personelin başarısını etkileyen faktörler arasında, örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüştürümü, çalışma koşulları vb. örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin örgütçe belirlenmiş olması durumunda, personelin yerinde istihdamına imkân kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir (Canman, 1993: 9).

İşbirliğinin egemen olduğu bir okulda öğretmenler hem kendileri hem de iş arkadaşları için yararlı sonuçlar peşindedirler. Ortak konular, tüm okul çalışmalarının, çabalarının merkezini oluşturur. Öğretim elemanlarının amaçları; ancak diğer öğretim elemanlarının amaçları gerçekleştiği zaman gerçekleşebilir ve amaçlar arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tüm çalışmaların ortak bir yargıyı paylaşması, çalışmaların performanslarının hem kendileri hem de iş arkadaşları tarafından sağlanması, kişilerin mesleki yükselmelerinin ortak kutlama ve gururlanmalara neden olması, işbirliğinin egemen olduğu bir okulun özellikleridir. Ayrıca öğretmenlerin öğrencilerle tartışmaları, öğrencilerin konuları anlayıp anlamadıklarını kontrol etmeleri, öğrencilerden düşüncelerini aktarmalarını istemeleri, öğrencilerin grup çalışması yapmaları da işbirliğinin gerçekleştiği bir okulun özellikleri arasındadır (Bolat, 1996: 508).

2.4.1.3. Performans güdüsünün yoğunluğu

Hayatı boyunca sürekli başarıyı yakalamış olan bireyler, iş yaşamlarında da her aşamada bu başarıyı yakalamak isterler. Bu azim sayesinde de performansları sürekli bir artış göstererek başarılarını artırmalarına yardımcı olur. Bir insanın çalıştığı işe kendisini ne kadar çok verebilirse o ölçüde başarılı olur. Bunun için de kişinin motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir (Gökalp, 2013: 26). Bu motivasyon ve performans güdüsü yoğunluğu ile insanlar sahip oldukları yeteneklerin daha çok farkına varacaklar ve iş yaşamların da istenen performansa ulaşabileceklerdir.

Kişinin işteki başarısı, kişisel yetenekler ölçüsünde, psikolojik istek düzeyinden de etkilenmektedir. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, başarı durumu ile yakından ilgilidir (Canman, 1993: 8).

2.4.1.4. Meslek öğretmenin kişisel özellikleri ve yeterliliği

Kişinin performansı üzerinde kişisel nitelikleri büyük etkiye sahiptir. Bir kimsenin hayata pozitif bakması ve en küçük olumsuzluklardan bile olumlu sonuçlar çıkarabilmeyi başarması, kişinin günlük yaşantısındaki performansına da yansır. Sonuçta bu iş yaşantısına da olumlu olarak da yansiyabilir. Tam tersi kişisel problemleri olan birisinin ise performansının düşük olması da kaçınılmazdır. Kimyasal bağımlılıklar ya da ev içerisindeki huzursuzluklar kişilerin performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olumsuz etkide bulunabilir (Luecke, 2008:51).

2.4.1.5. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri

İyi işleyen bir performans yönetimi, bu yönetim anlayışını anlayan ve benimseyen yöneticilerin elinde başarılı olabilir. Performans yönetimi, yöneticilere geniş yetkiler tanıdığı gibi önemli sorumluluklar da yüklemektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 87).

Yöneticiler personeli ortak amaçlar çerçevesinde çaba harcamaya özendirerek, personelin aralarındaki ilişkileri düzenleyerek, yaratıcı ve uyarıcı iş ortamını destekleyerek çalışanlardan yüksek performansı, ancak bir lider olarak sağlayabilirler (Barutçugil, 2002: 31).

Bir lider olarak yönetici, insan kaynaklarının performansını arttırarak örgütsel amaçlara ulaşabilmek için güdüleme konusuyla ilgilenmek zorundadır. Lider yönetici amacına ulaşmada ast-üst ve aynı düzeydekilerle ve okul örgütünü etkileyen yakın ve genel çevredeki diğer kişilerle iletişim kurmada, motive etmede, yetiştirmede, geliştirmede, etkilemede beşeri bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır (Ilgar, 2005: 65).

Ilgar' a göre örgütün amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul görmesi için, yönetici olarak sahip olduğu resmi yetkilerinin yanında bir etkileme gücünün de olması gerekir. Ancak bu etkileme özelliği ile astlarının örgüte bağlılığını sağlayabilir, onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya yönlendirebilir. Lider yönetici, bilgi, deneyim ve dolayısıyla özgüven sahibi, yeniliklere açık, çağdaş eğitim tekniklerini kullanmada etkin bir liderdir. Başarısını astlarıyla paylaşır ve onların başarıdaki katkısını vurgular (Ilgar, 2005: 63).

Bir örgüt olarak okullarda okul yöneticisi, okulun başarısı ve etkililiği üzerinde kritik öneme sahiptir. Etkili okul, yönetsel desteğe bağlıdır. Bu destek ve örgütün kalitesi, öğretmen davranışlarını etkilemektedir. Okul yöneticisi okulun yasal lideri olması nedeniyle, okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi konumundadır (Başar, 2001: 20). Öğretmenle yöneticiler arasındaki ilişkiler okulun psikolojik havasını(onların moralini) önemli ölçüde etkilemektedir. Yani öğretmenle yönetici arasındaki ilişkiler olumlu yapıcı ve geliştirici olduğu sürece okulun psikolojik ortamı da olumlu olacaktır (Ilgar, 2005: 97).

Okul liderliği; eğitimin temel birimi olan okulda insan gücü ve madde kaynaklarının etkili kullanımını gerçekleştiren, eğitim personelinin karar alma sürecine katılımını sağlayarak onları yetkilendiren, okulun geleceğine yönelik hedeflerin çalışanlarca paylaşılmasını sağlayan, uygulamalarda etik değerleri ön plana alan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Ilgaz, 2011: 14).

Bursalıoğlu' na göre okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi

böyle idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2015: 209).

Okul çevredeki bütün örgütlerin etkilediği ya da etkilendiği bir örgüttür. Çevrenin tüm eğitimini problem ve görevlerine katılmayan okulun, başarılı olduğu söylenemez. Okulun amaçları, örgütlerin çoğundan uzun sürelidir. Fakat okul örgütler için insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür. Bu bakımdan, yukarıda açıklanan yön verme veya etkileme kuşkusuz karşılıklıdır. Böyle olunca, okul yöneticisi diğer örgütler için hazırladığı bu kaynakların, bir süre sonra, kendi örgütü üzerinde söz ve etki sahibi olacaklarını unutmamalıdır. Bu, özellikle, mesleki ve teknik okullar için böyledir. Çünkü bunların hizmet alanları genellikle çevre içinde veya yakınındadır. Hiç değilse, böyle olması gerekir. Okul yöneticisi, okulun geleceğine yön verecek bu insan kaynaklarının geliştirilmesini dikkatle izlemek zorundadır (Bursalıoğlu, 2015: 35).

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde okul yöneticisinin liderlik davranışları ve liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi açıklanacaktır.

3. OKUL MÜDÜRLERİNDE LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı ve okul müdürünün liderlik rolü ele alınmıştır. Bölüm içerisinde liderlik, okul müdürü ve okul müdürünün liderlik rolü konularında alan araştırılması yapılmıştır. Son kısımda okul müdürü liderliğinin meslek öğretmeni performansına etkisi konusu ele alınıp bölüm sonlandırılmıştır.

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanlar, gerek sosyal yarlıklar oldukları için gerekse avantajları nedeniyle bir arada yaşama eğilimindedir. Liderlik, insanların bir arada yaşamaları sonucunda grupların/toplulukların yönetilmesi ihtiyacından doğmuştur. Bu, hem grubun yönetilmesi gereğinin hem de grup üyelerinden birisinin grubu yönetmek istemesinin doğal bir sonucudur (Erkutlu, 2014: 1).

3.1.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

İnsanların bir arada yaşamaya başladıkları, birlikte başarıya arzusunu taşıdıkları yıllardan beri idareciler olmuş, liderler ortaya çıkmıştır. Böyle olmasına rağmen lider ve liderlik kavramları sürekli olarak karıştırılmış, bazı durumlarda yönetici ve lider kavramı benzer anlamlı olarak kullanılmıştır (Erdoğan, 2007: 486).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993: 17). Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Lider, başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren bir kişidir. Başka bir anlamda liderlik; insanları peşinde götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır, kişileri sınıflandırma, özendirme, esin verme ve amaç-hedef belirleme yeteneği ve becerisidir (Akşit, 2008: 109).

Birer tanım faktörü olarak kullanılmak istenen liderlik özellikleri arasında, kişiye verilen bir unvan (onun üstlendiği sıfat), kişinin özelliği ve lider olan bireyin, liderliğini üstlendiği grup içerisindeki davranış biçimi sayılabilir. Liderlik özelliklerine bağlı olarak geliştirilen bu geleneksel yaklaşımda, liderlikten söz etmek için, etkileyen kişinin ve etkilenen grup üyelerinin olması gerekir. Bir sosyal grup içerisinde etkileyenler olacağına ve her etkileyicinin grup üyeleri üzerindeki etkisi eşit olmayacağına göre, sözü edilen

eşitsizlik başka bir deyişle farklı etkileme olgusu, lideri ortaya çıkaracaktır. O halde en genel şekli ile lideri, içinde bulunduğu grup üyelerini başkalarından daha fazla etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkün olacaktır (Erdoğan, 2007: 486).

Başka bir tanımla lider, bazı üstün yönleriyle kendisini izleyen kişilerden farklılık gösteren bir kişidir. Lider bir kişi iken liderlik bir süreç olarak görülmektedir. Ancak bu süreçte liderin önemli bir işlevi olduğu göz ardı edilmemelidir (Gül, 2011: 111). Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar insan kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla liderlik kavramının; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir(Erkutlu, 2014: 4).

Aşağıda liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan damıtılan ve herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen yedi kapasite verilmektedir. Akyar' a göre liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir özelliktir (Akyar, 2011: 211-212).

Özgüven: Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir özgüven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir.

Tutarlı Kişilik: Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir.

Samimiyet: Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır.

Canlılık: Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşılayan bir kaynak gibidir.

Canlı ve Yaratıcı Bir Zeka: Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler.

Sağduyu: Sağduyu, liderin temel ve anlamlı olguları, ayrıntılı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir.

İnsanları Anlama ve Haberleşebilme: Liderlerin, görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşmesinde eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir.

3.1.2.Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Liderlik belirli koşullar altında belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişilerin etkinliklerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak görülebilir. Buna göre lider de diğer insanları belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişi demektir. Liderlik temelde etkileme kapasitesi ile ilgilidir ve etkileme davranışları da kullanılan güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Balay, vd. 2008: 184). Liderlikte amaç, kişisel çekim gücü ve karizmayla kişileri peşinden sürüklemek ve harekete geçirmektir (Dogani ve Aysal, 2009: 50).

Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişen çevre koşulları altında birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000: 33). İşletmenin sahip olduğu kaynaklarla tespit edilen amaca ulaşan kişi olduğuna göre, organizasyonun özellikli üyelerinden birisidir ve bir dizi temel davranışı sergilemek durumundadır (Erdoğan, 2007: 6).

Bir başka tanımla yönetici, işe birden fazla kişinin performans katkısında bulunmasını sağlayan ve işin sonuçlanmasından sorumlu olan kişidir. Örgütteki diğer kişilere göre yönetici en önemli yerdeki ya da kurumdan doğrudan sorumlu olan kişidir. Yeni iş yaşamı tanımında ise yönetici takım üyesi ya da birlik üyesi olarak kabul edilmektedir (Balay, vd. 2008: 106).

Yöneticiler genellikle bir örgütle organik bir bağ içerisindedirler. Liderler ise örgüt bağları davranışlarının değişmesini sağlarlar. Ayrıca, bu süreç içerisinde izleyenlerde bir coşku ve heyecan duygusunun harekete geçmesi konusunda katalizör görevi yaparlar (Gedikoğlu, 2015: 43).

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmayı gerektirir; bir durum karşısında düzen ve öngörülebilirlik sağlar. Ancak bu artık yeterli değildir; örgütler başarılı olmak için değişime adapte olmak zorundadır. Bu nedenle liderlik, ani değişimlerle nasıl başa çıkılacağını öğrenmeyi gerektirir (Kotter, 2011: 55).

Yöneticilik ile liderlik arasındaki farklar şunlardır (Kotter, 2011: 55):

- Yöneticilik, planlama ve bütçe yapmayı gerektirir. Liderlik yön belirlemektir.
- Yöneticilik, örgütlenme ve kadro oluşturmayı gerektirir. Liderlik insanları hizaya sokmaktır.
- Yöneticilik, kontrol ve problem çözmeyi gerektirir. Liderlik motivasyon sağlar.

Bu durumda yönetici görev üstlenen, kendisine verilen sorumluluk sınırları içerisinde tarif edilen işi yapan kişi iken, lider yönlendiren ve etkileyen kişidir. Erdoğan'a göre lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları şöyledir (Erdoğan, 2007: 489):

Lider grup üyelerince izlenen kişidir; bilindiği gibi her yönetici lider değildir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından, grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise, grubunu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük bir çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir; Lider sevilen, duygusal olarak benimsenen kişidir. Yöneticinin sevilmesi, grup üyelerince duygusal olarak benimsenmesi gerekmez.

Yönetici biçimseldir lider hayal eder; Yönetici öncelikle işletmenin amacı ile ilgilidir ve organizasyon içerisinde yer alan kişilerin kendisi ile uyum içerisinde olmasını bekler. Liderin temel ilgi alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider öncelikle grup üyelerinin bireysel, bazen duygusal, zaman zaman işletme amaçlarının dışında ve hatta bu amaçların zıttı olan ihtiyaçlarını karşılamak için yola çıkar.

Lider risk üstlenir yönetici riski kontrol eder; Lider hayal eder, kendisini izleyenler için geleceği plânlara ve onlara vizyon aşılar. Lider yenilikçidir, vizyon üretir. Bu nedenle de risk üstlenir. Yönetici risk üstlenmekten çok, riski kontrol eden kişidir.

Liderlik dayandığı güç kaynağı itibarıyla yöneticilikten belirgin bir farklılık göstermektedir. Yönetici daha çok yetkisini, lider ise etkisini kullanan kişidir (Çelik, 2016: 91). Yani, sergilediği örnekleriyle sözlerini destekleyen bir lider tartışılmaz bir güce sahiptir. İyi bir lider peşinden sürüklediği kitleyi kolaylıkla arzu edilen ve saptanan amaca ve arzu edilen hedeflere mutlak ulaştırır (Dogani ve Aysal, 2009: 50).

Liderlik, yöneticiliğin önemli bir parçası olup yöneticiliğin bir lokomotifidir. Yöneticilik, plânlamayı ve çalışan bireylerle iş yerinin tüm kaynaklarını koordine etmeyi gerektirir (Dogani ve Aysal, 2009: 50).

Güçlü bir lider iyi bir yönetici olmayabilir. Ancak yönetim bilincine sahip liderin gücü ise tartışılmazdır. Ama iyi bir yönetici olabilmek için liderlik vasfına sahip olmak ise olmazsa olmazdır. Dolayısıyla, doğrudan var olan liderlik yetisi etkin, vurgun ve güçlü bir kişilik ve karakter yapısıyla mümkündür (Dogani ve Aysal, 2009: 50).

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları, örgütsel ve yönetsel süreçleri kullanarak örgüt

amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir (Akyar, 2011: 273).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin biçimsel bir organizasyonla bağlantılı bir süreç olmadığını söyleyebiliriz. Bir başka ifadeyle, liderlik sadece hiyerarşik yapılarda değil biçimsel olmayan yapılarda ve ilişkilerde de görülebilir. Liderliğin en belirleyici ölçütü, etkili sonuçlar alan bir ekip oluşturabilme ve bu ekibin etkinliğini sürdürebilme yeteneğidir. Lideri lider yapan kendisine inanmış ve güvenmiş insanlarla birlikte elde ettiği sonuçların başarısı ve bu başarının sürekliliğidir. Yöneticiler ise gücünü hiyerarşiden alırlar. Başkalarının üzerinde kişisel kontrol alanına sahip kişiler yöneticilerdir (Erkutlu, 2014: 4).

3.1.3. Liderliğin Örgüt ve Yönetimle İlişkisi

Örgütsel yapının oluşturulmasında, kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılarak örgütsel etkililiğin artırılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi beklenir. Örgütsel yapının oluşturulmasında, birimler arasında işlerin dağılımı, koordinasyonun sağlanması, bireylere tanınacak inisiyatif sınırı ile verilecek yetki ve sorumlukların dağıtılması için örgütün yönetime ihtiyacı vardır.

Lider, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur (Erdoğan, 2000: 34).

Liderin fonksiyonu, örgütün görevlerini yerine getirmede çalışanlara direktif verip kontrol etmekten ziyade onları destekleyip teşvik etmektir (Voss, 2002: 21). Yönetim; kendimize hâkim olma ve ardından yönetme bilinciyle belirlenmiş bir amaca ulaşma sürecinde, iş yerimizin çalışan bireylerini ve diğer tüm kaynaklarını en iyi şekilde ilişkilerimize entegre ederek ve zamanı doğru kullanarak koordine etmektir. Yönetimde amaç, iletişim içinde olduğumuz çalışanlarımızla ve çalışanlarımızın aracılığıyla hem işyerimizin, hem de çalışanlarımızın amaçlarına ulaşma doğrultusunda zamanı en iyi şekilde kullanarak arzu edilen ve belirlenen hedeflere ulaşmak ve ulaşılan başarı noktasında sağlam temeller üzerinde durabilmektir (Dogani ve Aysal, 2009: 49).

3.1.4.Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili görüşleri açıklamaya yönelik yaklaşımlar; özellik yaklaşımları, davranış yaklaşımları, durumsallık yaklaşımı ve çağdaş liderlik yaklaşımı olmak üzere dört temel grup altında toplamak mümkündür. Bu yaklaşımlar tek başına liderlik kavramını açıklamada yeterli olmamakta, her bir yaklaşım, diğerini tamamlamaktadır (Korkmaz vd., 2015: 89).

3.1.4.1. Özellikler yaklaşımı

Liderliğin oluşumu ve lider özelliklerini ele alan yaklaşımların başlangıç noktasını oluşturan özellikler yaklaşımının hareket noktası, zamanın askeri ve idari yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi olmuştur. Bu yaklaşımda, yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere etki eden liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir(Erdoğan, 2007: 493).

Özellik Kuramı' na göre, insanlar "lider olarak doğarlar". Bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Liderlik tarzını açıklamanın tek yolu, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler, fiziksel özellikler ve yetenek (Gül, 2011: 111).

Özellik yaklaşımı liderlerin bireysel özelliklerini ve sahip oldukları nitelikleri temele alır. Bu kuramlara göre liderin, çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Bu kuramlar kişinin lider olabilmesi için birtakım karakteristik özellik ve niteliklere sahip olması gerektiğini savunurlar. Liderin diğer insanlarla kıyaslandığında, doğuştan gelen fiziksel, zihinsel ve sosyal özellikleri ve üstünlükleri vardır (Gedikoğlu: 2015: 30).

Özellikler yaklaşımına göre, liderliğin oluşumu özelliklere, bu özelliklerin lider adayında bulunma derecesine ve şartların yeterliliğine de bağlıdır. Tablo 1' de özellikler yaklaşımına göre lider özellikleri verilmiştir (Erdoğan, 2007: 495).

Tablo 1. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Stogdill-1948	Mann-1959	Stogdill-1974	Lord ve diğerleri
Zekâ	Zekâ	Başarı arzusu	Zekâ
Ataklık	Erkeksilik	Azımlılık	Erkeksilik
İleri görüşlü olma	Düzenlilik	İleri görüşlü olma	Hâkimiyet
Sorumluluk	Hâkimiyet	İnisiyatif kullanma	
İnisiyatif kullanma	Koruyuculuk	Özgüven	
Sebatkârlık	Dışa dönüklük	Sorumluluk	
Özgüven		İşbirliği anlayışı	
Sosyallik		Tolerans	
		Etkileme	
		Sosyallik	

Liderlere özgü pek çok kişisel fiziksel ve psikolojik özelliklerin ortaya çıkmasına rağmen iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği sorusuna vereceği bir yanıt bulunmadığından 1900'lü yılların ortalarında çalışmalar daha çok liderlik davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Korkmaz vd., 2015: 90).

Sonuç olarak, liderlik alanında ilk çalışmaları oluşturan özellikler kuramı günümüz liderlik çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikler, lideri lider olmayanlardan ayırmada etkilidir; bununla birlikte liderlik sürecinde durumsal unsurların dikkate alınması daha bütüncül ve uygulamaya yönelik yarar sağlayabilmektedir (Erkutlu, 2014: 37).

3.1.4.2. Davranışsal yaklaşımlar

Davranış yaklaşımına göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikleri değil, iş görenlerle ilgili anlayışları ve onlara karşı sergilemiş oldukları davranışlardır (Gedikoğlu: 2015: 31). Liderin etkinliğini kişisel özellikleri değil, davranışları belirlemektedir. Bu görüşten yola çıkarak davranışsal yaklaşım, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşım; etkili liderlerle etkili olmayan liderler arasındaki farklı davranışları bulmaya yönelmiştir (Korkmaz, vd. 2015: 90).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında davranışın, bireyin kişilik özelliklerinin dışa vurulması ya da yansması olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireyler belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilemektedir. Davranış teorilerine göre lider, grup

üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Akşit, 2008: 125).

Bu kuramda bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellik kuramından farkı, kişilerin lider olmak için eğitime bilirlğini kabul eder. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matrisidir (Gül, 2011: 112).

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda lideri açıklayan iki önemli davranış türü ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki birey odaklı davranış, ikincisi ise görev odaklı davranıştır (Erkutlu, 2014: 9).

- Birey odaklı ya da ilişki yönelimli davranışa yönelik liderler çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmakta, ihtiyaç ve arzularına yakından ilgi göstermekte ve tutum ve davranışlarına saygılı olmaktadır. Yetki devrine önem veren, çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan, çalışanların tatminini ve motivasyonlarını artırarak kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen davranış türüdür.
- Görev odaklı veya işe yönelik davranışa yönelik liderler iş süreçleri, işle ilgili formaliteler, kural ve prosedürler vb. konularda sistem kurma ve sonuç odaklı davranışları benimsemektedirler. Grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden ve resmi otoritesini kullanan bir davranış türüdür.

Ancak, davranışçı kuramlar örgütlerde bağlamla veya durumla ve değer yargıları ile ilgili hususları göz ardı ederek sadece lidere ve onun davranışlarına odaklandıklarından, lider davranışlarını kapsayıcı bir biçimde tüm boyutları ile açıklama konusunda yetersiz kalmışlardır (Gedikoğlu: 2015: 34).

3.1.4.3. Durumsallık yaklaşımı

1960lı yılların başından itibaren, diğer sosyal bilimler alanlarında olduğu gibi, yönetim ve organizasyon çalışmalarına ilişkin olarak ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler, liderlik araştırma ve kuramlarında, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analize dâhil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Erkutlu, 2014: 53).

Durumcular, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiyi öne çıkarır. Lider, etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir. Yeni personelin ya da sorumluluk almaya

istekli ya da yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten ya da istekli hale geldikten sonra, eğer hâlâ kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Çalışanlar daha fazla sorumluluk üstlenmek istiyorsa, hâlâ belli bir desteğe ihtiyaçları vardır, ama artık karar alma süreçlerine katılabilirler. Nihayet, çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri arttıkça, lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Bu liderlik yaklaşımı çalışanları sürekli değerlendirmeyi ve belli bir esnekliği gerektirir (Werner, 1993: 35).

Özellik ve davranış kuramları, liderlere farklı ortamlarda ve durumlarda etkili liderliği nelerin sağladığı konusunda gerektiği kadar açıklama yapıp destek olamamıştır. Ayrıca, bazı araştırmacılar değişimin günümüzdeki hızı dikkate alındığında, belli bir liderlik yaklaşımının tüm değişen ortam ve durumlarda geçerli olamayacağını belirtmektedir. Durumsallık kuramları kullanılacak olan liderlik yaklaşımının geniş ölçüde ortama ve duruma, iş görenlere, yapılan işe, örgüte ve diğer çevresel etmenlere bağlı olduğunu göstermiştir. Durumsallık kuramları değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini ifade eden kuramlardır. Belli başlı bazı durumsallık kuramları şunlardır (Gedikoğlu, 2015: 34-35):

Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Fiedler'in modelinin en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının birleştirilmesidir.

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır.

Tannenbaum ve Schmidt'in Durumsallık Kuramı, bir taraftan yöneticinin otorite kullanımı diğer taraftan astların karar alımında özgürlük anlayışına dayanmaktadır.

Sonuç olarak durumsallık yaklaşımına göre liderin durumunu içinde bulunulan durum belirler. Bu kurama göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir.

3.1.4.4. Çağdaş liderlik yaklaşımları

Liderlik yönetim alanında kabul görmüş olan özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımların yanı sıra son yıllarda yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları; karizmatik liderlik yaklaşımı, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarıdır (Akduman, vd. 2014: 45).

Liderliğe yeni yaklaşımlara göre lider, örgütün gelecekteki resmini gören ve örgütü o geleceğe hazırlayan, yönlendiren kişidir. Liderlerin sahip oldukları bu yetenekler onların

değişime duydukları isteği kamçulamaktadır (Gül, 2011: 112). Çağdaş liderlik yaklaşımlarından öğretimsel, vizyoner, dönüşümcü, etik ve kültürel liderlik davranışları ilerleyen konularda detaylı olarak incelenmiştir.

3.2. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK RÖLÜ

Bu bölümde okul müdürünün tanımı, önemi, görev yetki ve sorumlukları, kullandıkları güç kaynakları, eğiticilik özelliği ve liderlik davranışları açıklanmıştır. Tezin en önemli bölümünü oluşturan liderlik davranışlarından dönüşümcü, kültürel, etik, vizyoner ve öğretimsel liderlik davranışları ve okul müdürünün liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi alt başlıklar halinde incelenmiştir.

Açıkalın'a göre eğitim sisteminde yöneticilerin tasarladıkları, planladıkları durumlar, okullara verilen vizyon ve hedefler doğrultusunda insan kaynağının oluşturulmasına yönelik, öğrenim eylemlerine dönüşmektedir. Bu dönüşümü sağlayan örgütsel düzenek okuldur. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanma, izlenme, sınanma olanakları ancak okul ortamında olasıdır. Okul düzeyinde öğrenim eylemine dönüştürülemeyen eğitim programları, bir dizi tasarım ve sayılıtdan öte hiç bir anlam taşımazlar. Bu nedenlerle okulun eğitim sistemi içindeki ayrıcalıklı konumunun gereğince açıklanıp toplumun tüm kesimleri tarafından bütünüyle algılanması gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalın, 2016: 2).

Okul yöneticisi yerine okul müdürü ifadesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Okul müdürü okulu yöneten kimsedir. Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu olan kimsedir. Daha açıkça belirtmek gerekirse okul müdürü, okulun insan kaynakları ile maddi kaynaklarının sağlanması, bu kaynakların yerli yerinde kullanılması, tüm eğitsel etkinliklerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi, okulda olumlu etkileşim-iletişim ve işbirliği ortamının yaratılması, okul ortamında karşılaşılan her tür sorunun çözülmesi gibi görevleri yerine getirir (Balay, vd. 2008: 192).

Okulların amaçlarının ortak olması, onların sadece yapısal yönden bir örnekliğini ortaya koymaktadır. Bunun dışında okulları birbirinden ayıran özellikler, okulun yöneticisinden kaynaklanmaktadır. Okul müdürü dışında okuldaki tüm öğelerin değişmezliği sağlandığı zaman okulda birçok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenebilir (Açıkalın, 2016: 6).

Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, bilgili, kendine güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren

kişiler olması istenmektedir. Artık günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde bu özelliklere ek olarak okul yöneticilerinden, problemleri doğru tespit edebilme ve çözme yeteneğine sahip olması, kriz durumlarında soğukkanlılıkla karar vermesi beklenmektedir. Onun için yönetici adaylarının seçiminde adaya görüşme esnasında örnek olay çözümlemesi yaptırılarak onların problemleri nasıl algıladıkları, ne gibi unsurları niçin ön plana çıkardıkları sorularak yönetici adayları hakkında geniş çaplı bilgi edinilmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2016: 132).

Okul Yöneticisinde Olması Gereken Özellikler (Ada ve Küçükali, 2009: 106)

- Bir yönetici, okulu çevresine yararlı kılmaya çalışmalıdır. Okulu, hızla değişen dünyanın yeniliklerinin ulaşması sonucunda bunun topluma yansımaları sağlayarak, çevresine yararlı olabilir.
- Yönetici yenilikçi olmalıdır. Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa bilimsel ve teknolojik yeniliklere açık olmalıdır.
- Eğitim yöneticisi, örgütsel amaçları gerçekleştirmelidir.
- Kadrolaşmış okulda eğitimin değişik dallarında uzmanlar bulunmalıdır.
- İyi bir eğitim yöneticisi personelini göz önüne alarak kararlara katılmasını sağlamalı böylece personelinin okulu daha çok benimsemesini sağlayarak doyuma ulaştırabilir. Bu da kaliteyi artırır. Zaten eğitim yöneticisinin ilk ve en önemli görevi kaliteyi arttırmaktır.
- Demokratik toplumlarda yönelim de demokratik olmalıdır.

3.2.1. Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul, eğitim sisteminin en uç noktasında yer alan bir eğitim birimi, bir alt sistemdir. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin bir uygulama alanıdır. Başka bir ifadeyle okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana, yani okula uygulanmasını konu edinir. Okul yönetiminin temel amacı, okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında koalisyonu oluşturmak ve okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun kaynaklarını bütünleştirip diğer insanlarla birlikte okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktır. Okul yöneticisi, okulun insani, maddi ve parasal kaynaklarının sağlanarak öngörülen eğitim hizmetlerinin üretilmesinden sorumlu olan kişidir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 197).

Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir (Taymaz, 2009: 61). Günümüzde okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları geçmişe oranla daha karmaşık ve zorlu hale gelmiştir. Çünkü toplumun okul

yöneticilerinden beklentileri ve okulun öğrencilere kazandırması gereken kazanımlar farklılaşmıştır (Özdemir, 2016: 131). Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir (Gürsel, 2003: 91).

Okul yöneticisinden, okul için gerekli maddi ve insani kaynakları sağlayıp yerli yerinde kullanması beklenir. Buna bağlı olarak okul müdürünün görevleri arasında, okul bütçesi, okul politikaları, okul kuralları, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, personel işleri gibi konulardan söz edilebilir. Yönetici, okul politikalarının oluşturulmasını sağlar, okulla ilgili düzenlemeleri yapar ve uygular, öğrencilerle ilgili disiplin politikalarını oluşturur, çalışanlarla ilgili istihdam, değerlendirme, geliştirme, ödüllendirme gibi bir dizi işlemleri yapar. Okul, öğrenme ve öğretim süreçlerini ve zaman bütçesini planlar, uygular.

Türkiye'de okul müdürleri, eğitimle ilgili bazı yasaların ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Okul yöneticisi, milli eğitimle ilgili mevzuat hükümleri, programlar ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini düzenlemeye, yürütmeye ve denetlemeye yetkili kılınp okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, denetlenip değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu görülür (Şişman ve Taşdemir, 2008: 201).

Yönetici kurumda örgütlemeyi yaparken amaçlara ulaşılabilmesi için hazırlanan planı uygulayacak yapıyı oluşturur. Bu yapı içinde alan ve kademeler belirlendikten sonra görev, yetki ve sorumluluklar saptanır (Taymaz, 2009: 58).

- Yetki, yöneticinin maiyetinde çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür.
- Örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür.
- Yöneticinin karar verme ve itaat isteme hakkıdır.
- Örgütte görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür.
- Yetki, örgütte göreve ilişkin bir güç kullanımüdür.

Taymaz' a göre yöneticiye yetki iki yaklaşımla verilir. Birincisi hiyerarşik yetkidir. Bu yetki örgütteki basamaklar esas alınarak verilir. Okul müdürü örgütün en üst düzeyindeki yöneticisi olarak yetkilerini en üst düzeyde kullanır. İkincisi görev bakımından verilen işlevsel yetkidir. Yöneticinin uzmanlık alan ve derecesi esas alınır. Hiyerarşik yetkisi olan yönetici teknik bakımdan yetersiz olursa, gerçek yetki ile beklenen yetki arasında boşluk meydana gelir. Yönetici yetkisini demokratik yollarla, karşılıklı anlaşma ve işbirliği yolu ile

veya otokratik olarak çalışanları zorunlu kılma yoluyla kullanabilir. Sosyal bir örgüt olan okullarda demokratik yollarla kullanılması önerilir (Taymaz, 2009: 58).

3.2.2. Okul Müdürünün Kullandığı Güç Kaynakları

Her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır (Erdoğan, 2000: 86):

Teknik Güç: Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

İnsan İlişkileri Gücü: Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.

Kültürel Güç: Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Bir diğer bakış açısıyla okul müdürünün güç kaynakları şu şekildedir.

Makamsal güç: Otorite, müdürlük, şeflik vs makamları.

- Kaynak ve ulaşım gücüdür.
- Uzmanlık ve bilgi gücüdür.
- Ödül ya da ceza disiplini gücüdür.

Makamsal güç bireye ait olmayıp, birey makamın gelip geçici bir yetkilisidir.

Kişisel güç:

- Karizma ve çekim gücüdür.
- Katılımcılık, yapıcı olma, eğitici olma, bilgilendirici ve yaklaşımçı olma ve demokratik olma gücüdür.
- İletişim becerisi ve kişisel yetenek gücüdür.
- Hayranlık duyulma, ilgi vs. gibi etkinlik oluşturma gücüdür.
- Karşılıksız sevgi gücüdür.

Kişisel güç bireye ait olan ve kalıcı olandır ve aynı zamanda etkileyici olandır (Dogani ve Aysal, 2009: 122-123). Örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi

ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993: 85).

3.2.3. Okul Müdürünün Eğiticilik Özelliği

Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmektir. Eğitim yöneticilerin görevi ise okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmaktır. Okulun öğrenmesi bireysel bir süreç olmaktan çok örgütsel bir süreçtir, tüm personelin elbirliğiyle gerçekleştirilebilir. Bu süreçte en fazla görev okul yöneticilerine düşmektedir (Balay, vd. 2008: 213).

Öğretmenlerin öğretmeni olarak kabul edilen okul müdürlerinin gözledikleri aksaklıkların giderilmesi için önerdikleri çözüm yollarında biri de hizmetiçi eğitim etkinlikleri olmaktadır. Özellikle öğretmenlere yönelik olarak düzenlenecek hizmetiçi eğitim etkinliklerinde, onlardan daha deneyimli ve bilgili bireyler olarak okul müdürlerinin öğretici olarak görev almaları olasıdır. Sistemin işleyişi, örgütün genel ve özel amaçlarının eğitsel çabalarla ilişkilendirilmesi; gibi öğretmenlerin gereksinim duydukları konularda düzenlenebilen hizmetiçi eğitim etkinliklerinde, sistemi iyi tanıyan bireyler olarak okul müdürlerinin dışarıdan gelen uzman öğreticilerden daha yararlı olabildikleri gözlenmektedir (Özdemir, 2016: 198).

Okul müdürlerinin eğitim-öğretim rolünün yalnızca düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile sınırlanması olası değildir. Beklenen, çeşitli konferanslar, seminerler veya uygun iletişim ortamları oluşturulduğunda sağlanabilen sohbet ortamlarında da öğretmenlerin sorunlarının çözümüne katkı sağlayabilecek bilgi ve deneyimlerini öğretmenlerle paylaşmalarıdır (Özdemir, 2016: 198).

Okul yöneticileri meslekî yayın ve araştırmaları takip ederek, kurs ve seminerlere katılarak, yeni eğitim teknolojilerini eğitimde kullanarak, eğitimin geliştirilmesi için araştırmalar yaparak, okulda yeni öğretim uygulamaları deneyerek öğretmenlere model olabilirler (Karşlı, 2006: 262).

3.2.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları

Etkili okul müdürlerinin liderlik rollerinin, etkili olabilmelerinde oldukça önemli yeri vardır. Lider olabilen yöneticinin etkililiğe ulaşması daha kolaydır. Okul müdürlerinin liderlikleri yönetsel ve öğretimsel liderlik olmak üzere iki boyutlu olarak düşünülebilir. Etkili olmak isteyen okul müdürlerinin her iki boyutta yeterli olmaları gerekir. Ülkemizde genellikle müdürlerin daha çok yönetsel liderlik rolünü oynadıkları, öğretimsel liderliği geri

planda bıraktıkları söylenebilir. Yöneticilerin her iki liderlik boyutundaki rolleri ayırdır ve bu rollerin yöneticilerce yerine getirilmesi etkililiği sağlar (Karlı, 2006: 247).

Okul müdürlerinin, yönetme güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekir. Okulda yapılan işlerin doğasına bağlı olarak okul yöneticisinin, eğitim-öğretim insani ve teknik konularda bazı yeterliliklere sahip olması gereklidir. Okul müdürlerinin yeterlilik kazanmaları gerekli görülen konu ye alanlar, sahip olmaları öngörülen bilgi temelleri, dünyada sürekli tartışılmaktadır (Şişman ve Taşdemir, 2008: 195).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasalar ve kurallar çerçevesinde okulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba gösteren, daha çok da mevcut statükoyu koruma ve sürdürme amacı güden biri olarak görülür. Oysa çağcıl tartışmalarda okul yöneticilerinin, yöneticilikten çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta; okul yöneticisi, gerektiğinde yerleşik yapı, prosedür ve alışkanlıkları değiştirerek okuldaki değişme sürecine öncülük etmesi gereken bir lider olarak görülmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 197).

Etkili liderlik, örgütün sürekli gelişmesi ve ilerlemesinin temelidir. Bir eğitim lideri, eğitimde üstünlük ve eşitlik sağlama çabalarına odaklanmasını gerektirir. Bu tür bir liderlik oluşturabilmek için, okul müdürü aşağıdakilere özel bir önem ve öncelik vermelidir (Karlı, 2006: 23-24):

- Liderlik rolleri, okul müdürü ve üst düzey eğitim yöneticilerinin dışında birçok insan tarafından yerine getirilir. Bunlar; öğretmenler, veliler, öğrenciler ve toplum liderleridir.
- Liderler; okulun ve toplumun birer parçası olan çeşitli kültürlere, paylaşımlara, yardımlara ve deneyimlere ilişkin bilgi, saygı ve duyarlılık gösterirler.
- Okul lideri; sağlam ve yararlı ilgili programlardaki öğrencilerin meydan okumalarından ve her bir öğrenci için yüksek performans göstermelerinden tüm personelin sorumlu olmasını bekler ve ister.
- Okul liderleri; her öğrenciye eşit öğrenme olanakları sağlamak için her okulun finansal, materyal ve programlardaki kaynakların yeterli olmasını sağlar.

3.2.4.1. Dönüşümcü liderlik davranışları

Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı biliniyor ve de, değişim etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da "Dönüşümcü Liderlik" olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde,

dönüşümcü liderliğin tüm sektörlerde önemi gittikçe artmaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal mimarlardır. Yeni zorlukların yaşanacağı günümüz dünyasında "dönüşümcü liderlik" bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir (Erkutlu, 2014: 81).

Bütün değişimlere, dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler; mevcut sistemin dışına çıkabilen ve teşvik eden kişilerdir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Diğer liderlerden de; değişimi, dönüşüm kültürünü merkeze alması; bir işi en kısa yoldan, gelenekçi yaklaşımlarla yapmak yerine, dönüşümü vurgulaması yönüyle ayrılır (Gül, 2011: 115). Dönüşümcü lider çalışanları değişim konusunda özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an liderdir (Genç, 2017: 50).

Kurumsal yapı ve işleyişte köklü değişim ve dönüşümü amaçlayan liderler yetki ve liderlik işlevlerini astları ile paylaşırlar. Bu liderler astlarının sorunları farklı bakış açılarından değerlendirmelerini sağlarlar; onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, kendilerinden normal olarak beklenenden daha fazla yarar sağlamayı hedefleyerek motive ederler (Gedikoğlu, 2015:51).

Vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik aynı dönemlerde ortaya atılmış liderlik yaklaşımlarıdır. Dönüşümcü ve vizyoner teoriler, değişimin zihinsel boyutu üzerinde durmuş; değerler ve stratejiler analiz ederek, değişimin mantığını açıklamaya çalışmışlardır (Çelik, 2016: 94). Ancak fark olarak dönüşümcü liderlik iş gören odaklı bir yaklaşımdır. İş görenleri güdüleme ve ilgilerinin artması onların edimini ve adanmışlıklarını geliştirmekte ve etkilemektedir (Celep, 2014: 26).

Dönüşümcü lider, öğretmenleri zihinsel açıdan özendiren, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir. Eğitim sistemimizin sürekli değişen çevreye ayak uydurması için eğitim işgörenlerini güçlü bir şekilde yönlendirecek olan dönüşümcü liderlere gereksinim vardır (Celep, 2014: 22). Okullarda dönüşümcü liderliğin temelinde öğretmenler, öğrenciler ve velilerle işbirliği yapmak bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler, çevresel koşullar ve beklentiler değiştikçe, yeni koşullar karşısında okulun ve öğretmenlerin sürekli gelişimini sağlayacak biçimde okul kültürünü yeniden oluştururlar. Araştırmalar dönüşümcü liderliğin okullarda iş doyumunu, adanmışlık, etkili öğretim ve öğrenci başarısı konularına olumlu etkiler yaptığını göstermiştir (Gedikoğlu, 2015: 52).

Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun okul kültürü oluşturur. Öğretmenlerin doyumunu arttırarak yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel

gelişimi sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunur (Celep, 2014: 22).

3.2.4.2. Kültürel liderlik davranışları

Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür. Örgüt kültürü bir grup içinde görülen tutum ve davranışlar ile ilişkilidir. Bunlar içinde mantıksal ve duygusal özellikler de yer alır. Bir kurumda yerleşmiş olan bir kültüre sonradan gelenler uymak zorunda kalırlar. Bir başka deyişle kültür bu insanları etkiler (Gül, 2011: 105).

Örgütsel kültür kuramının gelişmesiyle birlikte, liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kültürel liderlik, lider davranışının basit bir üretim ya da ilişki yönelimli bir davranış olmadığını vurgulamaya çalışmaktadır. Kültürel liderlik etkili bir örgüt kültürü oluşturma ve geliştirmeyi temel alan liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 2016: 92).

Örgütler açısından olduğu kadar okul açısından da kültür önemlidir. Okul müdürü bulunduğu okulda herkesi kucaklayan, herkesin birbirine saygı duyduğu, farklılıkların olumlu karşılandığı ve bir zenginlik olarak görüldüğü, hoşgörünün bulunduğu, başkalarının kazandığı başarıların örgütün başarısı olarak kabul edildiği, kıskançlıkların olmadığı bir kültürün oluşmasına ve böyle bir kültürün devam etmesine olanak sağlamalıdır (Gül, 2011: 105).

Okul kültürü, yönetici, öğretmen ve diğer personelin davranışlarını güçlü bir şekilde etkiler. Okulun ne tür kültürel değer ve normlara sahip olduğu, geleneklerinin ve inançlarının neler olduğu dikkate alınmadan planlama yapılırsa başarılı olamaz. Eğitim planlamasında okul kültürüne ters düşmeyecek hedefler belirlenmelidir (Çelik, 1997: 42). Başarılı liderler, okulun ortak değerler, idealler, ilkeler ve inançlar setini okul personeline aşırlar. Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi örgütsel kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz (Çelik, 1997: 46).

Okulun toplum koşullarını ve değerlerini açıklamak, birinci derecede okul yöneticisine düşen bir görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi olmalıdır. Okul yöneticisi yansız bir kültürel lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Çelik, 1997: 48). Okul yöneticisi paylaşılan ve güçlü bir okul kültürü oluşturarak, etkili bir kültürel liderlik davranışı sergileyebilir. Okul yöneticisi, okul

kültürünü yorumlayan, sunan ve bu kültürün temsilciliğini yapan kişi olmalıdır. Okul kültürünün temel öğelerinden olan değerler ve normların öğretmenler tarafından doğru olarak algılanması büyük önem taşımaktadır. Kültürel liderin okul kültürünü etkileme gücü, öğretmenlerin örgütsel davranışları üzerinde de güçlü bir etki oluşturmaktadır (Çelik, 2002: 70).

3.2.4.3. Vizyoner liderlik davranışları

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler ve yoğun rekabet karşısında, örgütler geleceğini vizyoner liderlerin katkılarıyla bugünden tasarlamak durumundadırlar. Vizyoner lider geleceğe yeni bakış açısıyla bakabilen liderdir. Vizyoner bir lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakış açılarıyla, yakın çevresinin ötesine de geçerek bakabilen kişidir. Vizyoner liderler önceden iyi hesaplanmış bazı entelektüel riskler alıp inisiyatif kullanabilirler. Vizyoner liderler, aynı zamanda, başarılı birer stratejik planlamacıdır (Gedikoğlu, 2015: 54).

Gedikoğlu'na göre günümüzde eğitim sistemlerinde, öğretim yöntem ve tekniklerinde ve eğitim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, okul yöneticilerini vizyoner liderler olarak geleceğe dönük stratejik kararlar almak zorunda bırakmaktadır. Diğer taraftan, okul yöneticilerinden sorun çözüme, kaynak oluşturma, öğretimsel liderlik, örnek davranışlar sergileme ve denetim yapma rollerinin yanı sıra, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için vizyon geliştirmeleri de beklenmektedir. Vizyoner liderler olarak okul yöneticileri geleceği önceden kestirerek katılımcı yönetim anlayışı içerisinde öğretmenlerle birlikte okulu başarıya götürecek vizyonu oluşturmalı; vizyonu gerçekleştirebilmek için fırsatlar ve tehditler ışığında gerekli olan stratejileri belirleyip bunların uygulanması aşamasında öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle işbirliği yapmalıdır (Gedikoğlu, 2015: 55). vizyonun çalışanlara etkileme ve ikna yoluyla iletilmesi; hatta okul vizyonunun tüm çalışanların katıldığı toplantılarda belirlenmesi gerekmektedir. Bu yönüyle vizyon kurumun, tüm çalışanlarıyla birlikte çizdikleri gelecekteki resmi yansıtılabilmelidir (Akyıldız vd.,2010: 135).

Vizyoner okul yöneticisi, geliştirdiği vizyonu öğretmenlerle paylaşan liderdir. Vizyoner lider yolu gören ve öğretmenleri arzu edilen geleceğe taşıyan kişidir. Vizyoner okul yöneticisinin başarısı, belli sayısal hedeflerle ölçülemez. Vizyoner okul yöneticisi, paylaşılan vizyon oluşturarak değişimi gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Öğretmenlerin enerjilerini bütünleştirme ve ortak hedef doğrultusunda harekete geçirme vizyoner liderin

temel görevidir. Vizyonu olmayan okulların enerjileri de yoktur. Mesleki heyecanı canlı tutma, ancak güçlü bir vizyonu benimsemekle mümkün olabilir (Çelik, 2016: 94).

Öğrencilerinin bilgi toplumuna göre hazırlanması ve küresel dünyanın ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirilmesi okul yönetiminde vizyoner liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Vizyoner lider, birlikte yeni bir gelecek oluşturmanın merkezinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Yolu Görmek, yolda Yürümek, yol almak (Ada ve Küçükali, 2009: 104).

Vizyoner liderlik dönüşümcü ve kültürel liderlikle yakından ilgilidir. Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik gibi değişime uyum sağlamayı ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar (Korkmaz vd., 2015: 155).

3.2.4.4. Etik liderlik davranışları

Liderlik başkalarının yaşamlarını etkilediği için aynı zamanda etik bir boyuta da sahiptir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, liderlikte karar verme sürecinde, otorite, yetki ve güç kullanımı kaçınılmazdır. Ancak, otoritenin, yetkinin ve gücün bireylerin ve kamunun yararlarını gözetecek biçimde kullanılması zorunluluğu vardır. Bu nedenle liderlik etik açıdan önemli bir sorumluluğu da içermektedir (Gedikoğlu, 2015: 60).

Etik liderlik kavramı, bütün farklılıklara saygılı olarak örgüt içinde öncelikle liderin ahlaki değerlere uygun davranması ve bu davranış biçiminin bütün örgüt çalışanları tarafından benimsenmesini sağlamaktır. Etik liderlik güçlü bir örgüt kültürüne dayalıdır. Etik liderlik rolündeki bir lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken her yolu mubah görmez. Amaçlara ulaşmaya çalışırken temel etik değerleri dikkate alır (Genç, 2017: 49).

Okul lideri dürüstlük, tarafsızlık ve etik ölçüler içerisinde gerçekleştireceği davranışları yoluyla tüm öğrencilerin başarılarını destekleyen, öğretmenlerin okullarında güven ve huzur içerisinde iş doyumunu yaşayarak çalışmalarını sağlayan bir liderdir. Etik lider olarak okul müdürlerinin modern toplumlarda eğitimin amacı ve etkili okul oluşturmada liderliğin rolü, genel ahlak anlayışları, okul toplumunun sahip olduğu değerler, meslek etiği ve eğitim felsefesi gibi konularda bilgi sahibi olması gerekir (Gedikoğlu, 2015: 63).

Okul yöneticilerinin de etik duyarlılığı yüksek, etik değerlere önem veren ve davranışlarını bu değerler etrafından şekillendiren liderler olmaları beklenir (Özdemir, 2016: 155). Okul yöneticilerinin etik bir okul kültürü oluşturabilmeleri için kendilerinin etik

davranışlar göstermeleri ve bu konuda tüm çalışanlara model olmaları gerekir. Okul yöneticileri günlük davranışlarında, aldıkları kararlarda, yaptıkları uygulamalarda, öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle olan ilişkilerinde etik değerlere önem vermelidirler (Özdemir, 2016: 155).

Etik liderlik, etik değer ve ilkeleri geliştirme ve yaşatmaya yönelik bir liderlik yaklaşımıdır. Okullar etik yönü ağır basan örgütlerdir. Etik lider olarak okul yöneticisi, etik değer ve ilkelere olan bağlılığı ile öğretmenleri etkileyen ve karar verme sürecinde etik ilkeleri temel alan bir davranış sergilemeye çalışır (Çelik, 2016: 94).

Demokratik bir liderlik davranışı sergileyen okul yöneticisi, daha şeffaf olmaya çalışır. Şeffaflık okul yöneticisinin öğretmenlere karşı hesap verme sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Etik lider, öğretmenlerin haklarına karşı ne kadar saygılı olursa, adalet ve eşitlik ilkelerine göre hareket ederse, o derece öğretmenlerin güvenini kazanır. Bireyin karakterini şekillendiren önemli faktörlerden biri de okullardır. Etik lider, öğrencilerin uygun etik değerleri kazanabilmeleri için gerekli olan etik kültürü oluşturmaya çalışmalıdır (Çelik, 2016: 94).

Okulda etiğe dikkat edilirse, toplumda da esaslı gelişmeler olur. Toplumda hakkaniyet ve eşitlik kavramı oluşur. Etik program, mevcut ahlâkî durumu korur. Etik ilkeleri, çalışanların nasıl davranacakları konusunda tutarlı olmalarını sağlar. Etik programı, gönüllü bir ekip çalışması ve verimlilik oluşturur. Etik ilkeleri olan örgütlerde öncelikle, etik değerler ön plandadır. Çalışanların kendi değerleriyle, örgütün değerleri arasında bir uyum vardır. Böylesi örgütlerde motivasyon ve performans artar (Karlı, 2006: 115).

3.2.4.5. Öğretimsel liderlik davranışları

Öğretimsel liderlik öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgili olup öğretmenlerin profesyonel gelişmelerinin sağlanmasını ve öğrencilerin akademik başarılarının arttırılmasını hedefler. Okul liderlerinin öğrenme ve öğretme süreçlerine ilişkin üst düzeyde bilgi ve anlayış sahibi olmaları esasen bir zorunluluktur (Gedikoğlu, 2015: 65).

Öğretimsel liderlik için öncelikle iyi bir yöneticilik gerekir. Ancak yöneticilik formasyonu ne kadar yeterli olursa olsun okulda görev yapan bir yöneticinin öncelikli olarak öğretim lideri olması gerekir. Okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi öğretim lideri olmalıdır (Erdoğan, 2000: 165).

Gedikoğlu'na göre öğretimsel lider, öğretimde kalitenin her Şeyden önemli olduğu inancıyla tüm enerjisini ve zamanını ğretim sürecinin iyileştirilmesine, öğretmenlerin mesleki geliŐimlerinin sağlanmasına ve okul ortamının ve çevrenin öğretimde kaliteyi arttırmaya yönelik, üretken ve destekleyici bir evre olarak düzenlenmesine harcayan bir liderdir. Bu amaca yönelik olarak öğretimsel lider, okulun vizyonunu ve misyonunu belirlemeli; ğretim yöntem ve teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalı; başta iletişim ve empatik yaklaşım olmak üzere, insan ilişkileri konusunda yeterli beceriye sahip olmalı, paylaŐma merkezli bir okul kültürü oluşturmalı ve okulun ıktıları konusunda hesap vermeye her an hazır olmalıdır (Gedikoğlu, 2015: 67).

Okul yöneticisi öğretimsel lider olarak okulun eğitim-ğretim etkinliklerine ilişkin önceliklerini, okulun eğitim politikasını ve öğrenme hedeflerini belirlemelidir (zdemir, 2016: 157). Eğitimle ilgili genel ve özel amaçları öncelikle kendilerinin kavranması, değerlendirilmesi ve denetlemekle yükümlü oldukları bireylere bu amaçları açıklayıp benimsemelerini sağlaması gerekir. Denetlenen tüm eğitsel çabalara, eğitimin genel ve özel amaçlara uygunluğun sağlanabilmesi zorlamayla değil, üyelerin bu amaçlara uymaya özendirilmeleri ile olasıdır. Bunun için de, gerekli yönlendirme ve güdülemenin yapılması gerekir (zdemir, 2016: 196). Okul yöneticisinin, okulun amaç ve iŐlevlerinin farkında olması, bunları personel için yorumlaması, onlara anlatması, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmesi ve onlara rehberlik yapıp, destek vermesi, öğretimin aksamaması için gerekli önlemleri alması gerekir (Karşlı, 2006: 248).

Grldğ gibi, öğretimsel liderler, okuldaki eğitim ve öğretimin düzenli bir biçimde yürütülmesi için geniş ölçüde çaba harcayan yöneticilerdir. Böylece okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının gereklerini yerine getirerek öğretimsel amaçlara ulaŐılmada önemli rol oynayacakları söylenbilir (Korkmaz vd., 2015: 147).

3.2.5. Okul Müdürü Liderliğinin Meslek ğretmeni Performansına Etkisi

Okul müdürünün etkili olabilmesi için yalnızca kendisinin bazı özelliklere, bilgi ve becerilere sahip olması yetmez. Aynı zamanda öğretmenlerine, okulun eğitim felsefesine, öğrenme çevresine, ğrenci yardım sistemine, örgüt yapısına, müfredata, değerlendirme sistemine, velilere ve topluma da birtakım özellikler kazandırmalıdır (Karşlı, 2006: 14). Ayrıca insanlarla birebir ve grup halinde çalıŐabilme yeteneğine sahip olması gerekir.

Öğretmenlerin etkili bir ğretim için sahip olması gereken yeterlik alanları kısaca ğretimi planlama ve ğretimi gerekleŐtirmedir. Okul müdürü öğretmenlerin sahip

oldukları potansiyeli ve becerileri tam olarak ortaya koyabilmelerini ve üst düzeyde performans gösterebilmelerini teşvik etmelidir (Şişman, 2004: 97).

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenleri performansına etkisini iletişim, işbirliği, kendini geliştirme, hedefleri gerçekleştirme ve değişikliklere uyum sağlama açısından inceleyelim.

3.2.5.1. Okul müdürüyle iletişim

Lider kendini izleyenlerle iletişim, ilişki ve etkileşim kusurlarını anında görüp düzeltme ve etkilileştirme becerisi gösterebilir. Okul Müdürü bir lider olarak kendini izleyenlerle iyi bir iletişim ve ilişki kurabilir; izleyenleriyle anlamdaş olabilir; onlarla sürekli ve yeterli düzeyde ilgilenir. Lider, çözülecek sorunu etkili çözmeye, amaçları etkili gerçekleştirmeye yetecek nitelikte ve düzeyde, izleyenlerle etkileşebilir. Lider izleyenlerinin etkisine açık olabilir ve bu etkiyi iyi değerlendirebilir. Lider, izleyenlerin kendine verdiği yönetsel erki, kendine ayrıcalık, kayra ve çıkar sağlamak için kullanmaz; yönetsel erkini, izleyenleriyle ortaklaştığı amaçlar için kullanır (Başaran, 2006: 200).

Etkili müdürlerin en önemli özelliklerinden bazıları, insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve meslekî beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortamı yaratabilmeleridir. Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, işgörenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hâle getirmeli ve bunun için gerekli olanakları yaratmalıdır (Karşlı, 2006: 249).

3.2.5.2. Meslek öğretmenleri arası iletişim

İletişim okuldaki işlerin ilerlemesi, okulun amacına ulaşması için olmazsa olmaz öğelerden birisidir. Okulun başarısını etkileyen öğelerin başında, öğretim işini yönlendiren kişiler olarak öğretmenler ve öğretmenlerin birbirleriyle meslekî bir uyum içerisinde olmaları gelir (Karşlı, 2006: 250).

Okul, büyük ölçüde ortak eylemlerin gerçekleştirildiği bir yerdir. Ortak amaçlar doğrultusunda ortak eylemler içinde olan insanların ise bazı ortak anlam ve idealleri paylaşmaları önemlidir. Okulda bireysel başarıdan çok grup ve takımların başarısı teşvik edilmeli, ödüllendirilmeli ve kutlanmalıdır (Şişman, 2004: 104). Okul yöneticisi, okulda bütünleşmeyi sağlamaya dönük öğretmenler arasındaki iletişimi arttıracak ortam yaratmalıdır. Öğretmenlerle birlikte düşünmek, planlamak ve paylaşmak için fırsatlar

oluşturmalı, her türlü önerilere açık olmalı, gerektiğinde düşüncelerini değiştirmekten çekinmemelidir (Şişman, 2004: 100).

3.2.5.3. Öğrencilerle iletişim

Öğrenci başarısını, etkili yöneticinin temel etkililik ölçütü alan araştırmalar, genel olarak okul yöneticisinin davranışı ile öğrencinin öğrenmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu varsaymaktadırlar. Ancak görünen odur ki, bu konudaki araştırmalar öğrencinin öğrenmesine okul yöneticisinin doğrudan etkisinden çok dolaylı etkisi olduğunu göstermektedir. Uygun bir öğrenme ortamı sağlamak sureti ile okul yöneticisi, öğrencinin daha iyi öğrenmesine katkıda bulunmaktadır (Balcı, 2001: 124).

3.2.5.4. Okul ile çevre iletişimi

Örgütler yaşamak için çevresindeki sistemlerle etkileşimde bulunmak zorundadırlar. Örgütler eğer yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa etkileşimde buldukları çevrelerini dikkate almak zorundadırlar (Gül, 2011: 183).

Çevre okulu etkileyen unsurların başında gelmektedir. Bu bakımdan okulun geliştirilmesi düşünülüyorsa onu etkileyen çevre de dikkate alınmalıdır. Çevredeki değişim ve gelişmelerden habersiz bir iyileştirme okulun geliştirilmesine fazla katkı sağlamayacaktır. Okulun gelişmesine katkıda bulunacak birçok değişik çevresel etmeden bahsedilebilir. Ancak bunların içinde en önemlisi okula ailenin katılımıdır (Gül, 2011: 183).

Başarılı okullar, etkili bir okul çevre iş birliğinden doğar. Okul müdürünün etkili olabilmesi için aşağıdaki sayıltılardan hareket etmesi gerekir (Karşlı, 2006: 28):

- Yönetimsel liderlik ve aile, okul ve çevre iş birliğini (ortaklığını) içerir.
- Öğretmen, yönetici, anne baba ve ötekiler tarafından iyi dizayn edilmiş, amaca yönelik ve kültürel sorumluluk taşıyan etkinlikleri içerir.
- Ailelerin ve topluluk üyelerinin gönüllü katılımını sağlar, evde ve çevrede öğrenme fırsatları sunar, veliyi yönetim ve karar verme sürecine katar, topluluk içinde iş birliği olanağı sağlar.

Okul, sadece çevresini tanımakla yetinmemeli, aynı zamanda kendisini çevresine tanıtmalıdır. Okul, amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanan öğretim programını ve yürütülen etkinlikleri tanıtmak, bu konularda toplumu bilgilendirmekle görevlidir (Balay, vd. 2008: 337). Okulların amacı, öğrencilerin etkili eğitimini sağlamak olduğuna göre, ailelerin ve çevredeki diğer odakların özellik ve olanaklarına göre, iş birliği

içinde, ailelerden ve çevreden destek olarak ve destek vererek öğrencinin yetenek, bilgi ve becerisinin geliştirilmesi kolaylaştırılır ve hızlandırılır (Karlı, 2006: 217).

3.2.5.5. Okul ile veli iletişimi

Okulların amacı, öğrencileri en iyi bir şekilde eğitip öğretmektir. Fakat eğitimin kalitesi sadece okulda yapılan eğitim öğretim faaliyetleriyle anmamaktadır. Öğrenci başarısında okuldan başka aile boyutunu da unutmamak gerekir. Bu nedenle okul yöneticisi, öğrencinin başarılı ve başarısızlığının nedenini bulmak ve başarısızlığı en aza indirmek için velilerle diyaloga girmelidir (Karlı, 2006: 263). Çocukların eğitiminde en önemli pay aileye düşmektedir. Bu nedenle ailelerin, çocuklarının eğitim sürecine bilinçli ve aktif bir şekilde katılmaları gerekmektedir. Aynı şekilde, okulların da eğitim programları, okulun amaçları, ihtiyaçları konusunda aileleri sürekli bilgilendirmesi yararlı olacaktır (Balay, vd. 2008: 193).

Okul yöneticisinin veli ile iş birliğine girme aşamasında da öğretmenlere görevler düşmektedir. Öğrenciyle birinci derece diyalogu olan öğretmenin okul yönetimi ile veli iletişimini sağlama açısından köprü görevi görmektedir.

Öğrenciyi eğitmek olan öğretmenin hedefi aynı zamanda öğrencinin ailesi de olmalıdır. Öğretmenler için aileler ile iletişim ve iş birliği çok önemli bir yer tutmaktadır. Okul idaresi, öğretmen ve aile iş birliği, ailelerin okula karşı olumlu tutum takınmalarını sağlayabilir (Gülşen ve Gökyer, 2011: 428).

3.2.5.6. Meslek öğretmenleri iş birliği

Okulda oluşturulan bütün yapı ve düzenlemelerin temel amacı, daha etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleşmesi içindir. Bu bağlamda okul yöneticisinin, öğretmenler arasında işbirliğini sağlaması, onların sorumluluk almalarını teşvik etmesi, öğretmenleri güçlendirmesi ve onlara kendi kendilerini değerlendirme imkanı sağlaması, yapılan işleri anlamlı hale getirmesi beklenir (Şişman ve Taşdemir, 2008: 200).

Baltaş' a göre öğretmenlerin enerjilerini çatışmaya ya da birbirleri ve başkalarıyla çekişmeye değil, işlerini daha iyi yapmaya yönlendirmelerinin ön şartı ekip içinde güven duygusunun varlığıdır. Güven duygusu birden çok öğeyi içerir. Kişiliğin hem ahlaki hem de mesleki yeterlilik boyutunu içine alır. Güven duygusunun temeli ilk çocukluk yıllarında atıldığı için, farklı geçmiş ve kişilik özelliklerine sahip ekip üyeleri arasında anlayış birliği oluşturmak kolay değildir. Eğer iş ortamına güven duygusu egemen değilse, ne sinerji yaratmak ne de işbirliği yapmak mümkündür. Yöneticinin görevi bu ortamı yaratmak ve sürdürmek için uygun bakımı sağlamaktır (Baltaş, 2007: 16).

Eğitim bir ekip çalışması gerektirir. Okulda iyi çalışma takımları oluşturulursa birçok olumlu gelişmeler sağlanabilir. Okul yöneticisi öğretmenlerle birlik ve beraberlik içinde çalışır ve işleri ekip çalışmasıyla götürürse iyi sonuçlar alabilir (Gl, 2011: 106). Okul yönetiminde insan ilişkileri önem taşıtmaktadır. Okul rgtlerinde açık iklimin hüküm sürmesi okulun etkililiğini artırdığı gibi öğretmenlerin iş doyumunu da yükseltir (elik, 1997: 41).

Okul yöneticileri okullarında st birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda ğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir. Okul yöneticisi, öğretmenleri iş birliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltma, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır (Karlı, 2006: 78).

3.2.5.7. Meslek ğretmenlerinin kendini geliştirmesi

Okul yöneticisi, öğretmenleri herkesten daha yakın tanıyan ve öğretmenlerden neler beklediğini en iyi bilen kişidir. Yönetici, her öğretmenin yeteneklerini geliştirmesine ve başarısını artırmasına yardımcı olabilir. Eğitim alanında yapılan çalışmaları, araştırmaları ve yenilikleri öğretmenlere öğretmek için sayısız fırsatlara sahiptir. rgtn en ussal, en verimli biçimde işletebilmek için bir yöneticinin, aynı zamanda lider olmasının bir gereklilik olduğu söylenebilir (Karlı, 2006: 244).

Okulda bir öğrenme kültürünün oluşturulması daha çok yöneticiye düşmektedir. Okul müdürü öğrenen ve kendisinin yenileyen öğretmenleri diğerlerinden ayırt etmeli, bunları bir Şekilde dllendirmeli, önemli görevlere getirmeli ve böylece okulda öğrenme kültürünün oluşmasına fırsat hazırlamalıdır. Bunun için gerekli ortamı hazırlamalıdır. Öğretmenlerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmalarına olanak sağlamalıdır (Gl, 2011: 107).

Okul geliştirme bağlamında öğretmenin mesleksel yetki ve sorumluluklarını tanıtıcı mesleksel gelişme, önemli bir geliştirme yaklaşımıdır (Balcı, 2001: 139). Mesleki gelişim öğretmenlerin kendine özgü değişik kişilik ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkate alarak bireysel olarak onların daha iyi birer ğretmen olmalarına yardım edici çabaları içerir (Gümüşeli, 2014:305).

3.2.5.8. Okul hedeflerinin gerçekleştirme

Yöneticinin en önemli görevi rgt yaşatmaktır. Yönetici bu amaçla örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır. Bu insan ve madde kaynakları ile örgütün

gerçekleştirmek istediği temel hedefler gerçekleştirmeye çalışılır. Hedefler örgütün misyonunu ifade etmek için kullanılırlar. Amaç, örgüte toplum tarafından verilen birinci roller arasında değerlendirilir. Örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca iyi anlaşılmalıdır. Örgüt üyeleri, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilir olduğuna inanmalıdırlar. Bunun yanında sadece örgütsel amaçlara bakılmamalı, bireysel amaçlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışan herkesin bireysel hedefleri ile örgüt hedefleri birbirine uyumlu hale getirilmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri arasında bir fikir birliği olmalı, yapılacak yeniliklere herkes farklı açılardan bakmamalıdırlar (Gül, 2011: 108).

Okul yönetimi, eğitim iş görenlerini yerinde, dozunda ve zamanında yönetime katarak yönelimi kolaylaştırabilir ve etkileştirebilir. İş görenlerin yönetime katılmasıyla, aralarındaki çatışmalar en aza indirilebilir; ortaklaşa verilen kararların uygulanması kolaylaşabilir; iş görenlerin işten doyum düzeyi yükselebilir; böylece ortak amaçların gerçekleştirilmesi kolaylaşır (Başaran, 2006: 201).

Okullarda düzenlenen planlı eğitimsel etkinlikler önceden düzenlenmiş belirli amaçlara dönük olmak durumundadırlar. Bir toplumda eğitiminin amaçlarının kaynağı, o toplumun eğitim felsefesidir ve bu felsefe o toplumun yetiştirmek istediği insan tipini ve geleceğe ilişkin oluşturmak istediği toplum tasarımını ifade eder (Sarpkaya, 2009:105).

3.2.5.9. Mesleki çalışmalar

Hiç kimse öğretmenlik becerileriyle doğmaz. Bu becerileri belirli bir eğitim öğretim sürecinden sonra elde eder. Eğer bir öğretmen işini iyi yapamıyorsa, büyük bir olasılıkla bu öğretmen, işin nasıl yapılacağını bilmiyordur. Bu öğretmenin meslekî rehberliğe ve yardıma ihtiyacı vardır. Okul yöneticisi bu ihtiyacın üzerine odaklanmalıdır. Okul yöneticisi, her öğretmene uzun ve kısa dönemli olarak meslekî gelişimini sağlamak için kariyer planları yapmalıdır. Bu planlar aşamalı olarak düzenlenmelidir, öğretmen kendi meslekî gelişimini önce kendisi değerlendirmeli, daha sonra da çevresinde etkileşim içinde bulunduğu bireylere değerlendirtmelidir. (Karşlı, 2006: 80).

3.2.5.10. Mesleki sorunların çözümü

Lider okul müdürü çatışmaları uzlaştırabilen, onlardan okulun amaçları doğrultusunda yararlanabilen, sorunlara gerçekçi yaklaşan, özgün çözümler üretebilen kişidir (Karşlı, 2006: 251). Kendini izleyenlerin ortalama bilişsel gücünden daha üstün güce sahiptir. Lider, çözülecek sorunun istediği bilgi, beceri ve tutumda, izleyenlerden daha uzmandır; görevi başarabileceğine güveni tamdır. Önder, özel konularda kimi izleyeninden daha yeterli ve

üstün bilişsel güçte olamayabilir; ama çözülecek sorunun gerektirdiği genel konuları iyi bilir; bilemediği özel konuları ise bilen izleyenlere yaptırır (Başaran, 2006: 199).

3.2.5.11. Mesleki değişikliklere uyum sağlanması

Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Okuldaki sosyalleşme bir taraftan kişilerde çalışma, iş yapabilme, yetenek ve becerilerini geliştiriyor; bir taraftan da sosyal bütünleşmeyi sağlayacak bir toplumsal bilinç kazandırıyor. Okulun, kendisine verilen öğrencileri belirli bilgi ve meslek dallarında yetiştirmesi, toplumun ekonomik yapısının canlı ve güçlü tutulması için şarttır (Karşlı, 2006: 221).

Meslek ara elemanı olarak mezun olan öğrencileri iş piyasası değerlendirecektir. Eğitim kuramları, iş piyasasından elde edecekleri dönüte göre ya öğretime aynı şekilde devam ederler ya da bu süreçte bazı değişiklikler yapmak durumunda kalırlar. Eğer iş piyasası istihdam ettiği bireylerin niteliklerinden memnun ise eğitim kurumları da bu doğrultuda hizmet vermeye devam ederler. İş piyasasının ihtiyaçlarını karşılayabilecek eleman yetiştirdikleri sürece de varlıklarını korurlar. Ya da okullar, programlarında piyasanın talepleri doğrultusunda değişiklikler yapmak durumunda kalırlar (Balay, vd. 2008: 194).

3.2.5.12. Teknolojik değişikliklere uyum sağlanması

Yeni ürünler, gelişme ve ilerleme, mevcudun üzerine çıkma tüm taraflarca örgütsel bir değer olarak kabul edilmelidir. Örgütler sürekli dış değişimleri izlemeli ve kendilerini yenileme gayreti içinde olmalıdırlar. Okul açısından düşünüldüğünde, okuldaki herkesin yenilikleri izlemesi ve bu yeni değişimlere ayak uydurması gerekir. Özellikle değişen programlar izlenmeli ve yeni öğrenme yaklaşımları izlenmeli ve bunların uygulanmasına gayret gösterilmelidir (Gül, 2011: 109).

Günümüzde eğitim teknolojisi oldukça gelişmiştir. Öğretmenlerle bir yandan yeni eğitim teknolojisi sağlanırken diğer yandan onların bu olanaklardan nasıl yararlanacakları, nasıl kullanacakları öğretilmelidir. Bu da okul yöneticisinin etkili liderliği ile sağlanabilir (Karşlı, 2006: 257). Okul yöneticisinin, öğretmenleri bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleri hususunda teşvik etmesi ve desteklemesi gerekir (Karşlı, 2006: 256).

3.2.5.13. Yapısal değişikliklere uyum sağlanması

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli değişimleri izlemeli ve yenilikleri izlemelidirler. Örgütsel öğrenme, örgütün kendisini yenilemesi, yeni yöntem ve teknikleri

izlemesi ve kültürel değişmeleri izlemesidir. Örgüt sürekli dış değişiklikleri izlemeli ve bu yeniliklere kendisini adapte edebilmelidir (Gül, 2011: 107). Etkili okul bir değişme demektir. Okulda norm, tutum ve uygulamaların değişmesi demektir (Balcı, 2001: 43). Okul değişmenin merkezi olduğuna göre odak, tutarlılık ve uyum okulda olmalıdır. Başarılı okul geliştirmede okul yöneticisi, çok merkezi bir konumundadır (Balcı, 2001: 117).

Günümüzde okulların yapılarında da değişiklikler olmaktadır. Öğretmenler çok değişik yetenek grubundaki öğrencilerle yüz yüze gelmekte, bu öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenmektedirler. Bu durum, öğretmenlerin değişik okul sistemleri ve değişik öğrenci gruplarının gereksinim ve sorunlar konusunda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Bu da okul yöneticisinin etkili liderliği ile sağlanabilir (Karslı, 2006: 256).

3.2.5.14. İdari değişikliklere uyum sağlanması

Okul yöneticisi etkili bir okul kültürü ve iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Ancak, bu kültür ve iklimin oluşturulması, sadece yöneticinin tekelinde değildir. Yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personel okulun iklim ve kültürü oluşturur (Çelik, 1997: 47). Oluşan bu okul iklim ve kültürü ile idari açıdan olabilecek değişikliğe öğretmenin kolay uyumu sağlanır.

3.2.5.15. Çalışma koşullarına uyum sağlanması

Öğretmenlerin sürekli olarak görev ve fonksiyonları değişmektedir. Pek çok öğretmen yeni deneyimlerle değişik alanlarda ilgiler geliştirmektedir. Örneğin; danışmanlık için beceri geliştirme, özel eğitime muhtaç çocukları eğitime ya da rehberlik hizmeti verme ancak öğretmenlerin bu konularda eğitimleri ile olanaklıdır. Öğretmenlerin açığa çıkmamış yetenekleri keşfedip onları görev değişikliklerinin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatmak lider okul yöneticisinin amaçları arasında olmalıdır (Karslı, 2006: 256).

Okul müdürünün liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkilerini değişik açılardan incelendikten sonra meslek öğretmenleri performans araştırmasına geçilmiştir.

4. MESLEK ÖĞRETMENLERİ PERFORMANS ARAŞTIRMASI

4.1. YÖNTEM

Bu bölümde Ankara ili Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisini bulmaya yönelik yapılan anketin verileri analiz edilecektir. Veriler Gölbaşı ilçesinde bulunan mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerinden elde edilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın yöntemi konuyla ilgili araştırmaya temel oluşturacak şekilde literatür taraması ve alan araştırması yapılmıştır. Tez konusuyla ilgili yayınlanmış kitaplar, makaleler, internetteki elektronik arşivler taranıp analiz edilerek birinci ve ikinci bölüm oluşturulmuştur. Alan araştırmasında ise anket yöntemi kullanılmıştır.

4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara ili Gölbaşı ilçesinde bulunan mesleki ve teknik okullarında görevli meslek öğretmenlerinden oluşmaktadır. Evreni oluşturan okullar ve öğretmen sayıları Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Evreni

Okul Adı	Meslek Öğretmeni Sayısı
Gölbaşı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	32
Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	18
Gölbaşı Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	28
Mogan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	10
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17
Gölbaşı Mesleki Eğitim Merkezi	8
TOPLAM	113

Araştırmanın örneklemini ise Gölbaşı ilçesinde görev yapan bütün meslek öğretmenleridir. Yani araştırmanın evreni ve örneklemini aynıdır. Anket uygulanarak veri toplanan öğretmen katılımcı sayısı 100 olmuştur. Okullardan ankete cevap veren öğretmen sayısı Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Ankete Cevap Veren Öğretmen Sayısı

Okul Adı	Meslek Öğretmeni Sayısı
Gölbaşı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	24
Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	18
Gölbaşı Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	27
Mogan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	8
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	17
Gölbaşı Mesleki Eğitim Merkezi	6
TOPLAM	100

4.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, “Kişisel Bilgiler” ve “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi” bölümleri olmak üzere iki bölümden oluşan, “Meslek Öğretmeni Performans Araştırması” anketi ile toplanmıştır (Ek-1). Araştırmada elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar, “Kişisel Bilgiler” bölümünden elde edilen ve uygulama kapsamında yer alan meslek öğretmenlerin, cinsiyeti, kıdemi ve öğrenim durumu ele alan kapalı uçlu sorulara verilen cevaplardan; branşı ve aynı okulda kaç yıldır görev yaptığını açık uçlu sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerdir. Yargısal olanlar ise, “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi” bölümünde bulunan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi” bölümü yapılan ölçek araştırması sonucu Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisinde yayınlanan Beycioğlu vd. ‘nin çalışması olan “Okul Liderliği Ölçeği” meslek öğretmenlerine uyarlanarak ve bazı değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Ölçek kullanımı için mail yoluyla izin alınmıştır (Ek-3). Uyarlanan ve değişiklik yapılan ölçeğin geçerlik güvenilirlik testi yapılmıştır. Anket son haliyle 6 alt boyutta gruplandırılan 30 maddeden oluşmaktadır. Meslek öğretmenleri performans araştırması anketinin liderlik davranışlarından oluşan alt boyutları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Meslek Öğretmenleri Performans Araştırması Anketinin Alt Boyutları

Liderlik Davranışı	Yargı İfadesi Sayısı	Maddeleri
Öğretimsel Liderlik	6	1-2-3-4-5-6
Vizyoner Liderlik	6	7-8-9-10-11-12
Dönüşümcü Liderlik	6	13-14-15-16-17-18
Kültürel Liderlik	6	19-20-21-22-23-24
Etik Liderlik	6	25-26-27-28-29-30

Verilerin kaynağı Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerinin beşli likert tipi ölçeğe verdikleri cevaplardır. Likert tipi ölçeğe ilişkin verilerin puanları, seçenekler ve alt-üst sınırlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Anket Maddelerinin Puanları, Seçenek ve Sayısal Sınırları

Puanlar	Seçenekler	Alt ve Üst Sınırlar
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1,00-1,79
2	Katılmıyorum	1,80-2,59
3	Kısmen Katılıyorum	2,60-3,39
4	Katılıyorum	3,40-4,19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4,20-5,00

4.1.4. Verilerin Toplanması

Anket yapılacak olan örneklem bilgileri Gölbaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulundan izin alınmıştır (Ek-2). Alınan izinden sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. Anket uygulanırken okul müdürleri ile görüşülmüş onların izinleri alınarak meslek öğretmenlerine bilgilendirme yapılarak anket uygulanmıştır. Örneklemin sadece meslek öğretmenlerini kapsamından dolayı bütün meslek öğretmenleri ile görüşülmeye çalışılmış 100 katılımcıdan veri toplanmıştır.

4.1.5. Verilerin Analizi

Uygulanan anketlerin veri girişi ve analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Örneklem grubundan her öğretmenin doldurduğu kişisel bilgiler ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi bölümlerindeki veriler Microsoft Excel programına aktarılmıştır. Excel ortamındaki veriler IBM SPSS Statistics 20 istatistik paket programına aktarılmış ve istatistiksel çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın uygulamasına geçilmeden önce maddelerin anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde görev yapan meslek öğretmenlerine uygulama yapılmış ve maddeler hakkında görüş alınmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu ankete son şekli verilmiştir. Son şekli verilen ve uygulanan ankete Cronbach's alfa katsayısı ölçümü yapılmıştır.

Cronbach's alfa katsayısı güvenilirliğin kestiriminde kullanılan ölçülerden biridir. Cronbach's alfa ve diğer ölçüler (korelasyon, Kendall W, vs.) değerlendiriciler arası tutarlılığı ölçmek için kullanılır. Alfa katsayısı aynı zamanda iç tutarlılığın da bir ölçüsüdür. Cronbach's alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Cronbach's alfa katsayısının negatif çıkması beklenmemektedir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir (<https://slideplayer.biz.tr/slide/1947647/> 9.12.2019). Uygulanan ankete yapılan testte $\alpha=0.981$ bulundu. Bu değere göre uygulanan anketin güvenilirliği oldukça yüksek olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 6' da ise her bir faktörün toplam faktörün ne kadarını etkilediğini yorumlamak için kullanılır. Bu tabloda tüm sorular için tek tek faktör yükü hesaplanmıştır. Faktör yüküne göre değişkenlerin modele dahil edilip edilmeyeceği belirlenmektedir. Bunun yanında her bir liderlik stilini oluşturan soru grupları için de ayrı ayrı özdeğer ve varyans açıklama oranı hesaplanmıştır. Bu oluşturulan gruplardan herhangi birinde öz değeri 1' in altında olan madde olsaydı grubu oluşturan soruların tümü modelden çıkarılabilirdi. Ancak bu araştırma için yapılan analizde böyle bir durum olmadığı için çıkarılan grup olmamıştır

Faktör yükü 0.30'dan küçük olan faktör olmadığı için analizden çıkarılan faktör de olmamıştır. Eğer 0.30'dan küçük faktör olsaydı bu faktör çıkarılarak analizlerin tekrar yapılması gerekirdi. Toplam faktörün şekillenmesinde 2. Faktör %87.5 oranı ile en çok, 22. Faktör ise %63.4 ile en az etki eden faktörler olmuştur.

Tablo 6. Meslek Öğretmeni Performans Araştırması Ölçeği Faktör Analizi

Faktörler ve İlgili Maddeler		Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelas-yonu	Öz değęer	Güv.(α)	Varyansı Açıklama Oranı	Toplam Varyansı Açıklama
Liderlik Stili	Madde						
Öğretimsel	1	0.774	0.776	4.629	0.907	77.149	73.859
	2	0.875	0.837				
	3	0.869	0.815				
	4	0.713	0.730				
	5	0.722	0.823				
	6	0.652	0.760				
Vizyoner	7	0.733	0.849	4.455	0.876	74.251	
	8	0.777	0.880				
	9	0.767	0.873				
	10	0.654	0.561				
	11	0.735	0.855				
	12	0.783	0.874				
Dönüşümcü	13	0.715	0.825	4.263	0.845	71.054	
	14	0.720	0.837				
	15	0.675	0.813				
	16	0.824	0.905				
	17	0.712	0.782				
	18	0.667	0.614				
Kültürel	19	0.677	0.800	4.426	0.867	73.761	
	20	0.771	0.868				
	21	0.688	0.780				
	22	0.634	0.787				
	23	0.716	0.818				
	24	0.743	0.812				
Etik	25	0.751	0.825	4.441	0.894	74.015	
	26	0.810	0.889				
	27	0.814	0.851				
	28	0.679	0.796				
	29	0.638	0.564				
	30	0.872	0.856				

Tablo 7. Faktör Analizine Göre Varyans Açıklama Oranı

Faktör No	Öz değer	Varyansı açıklama oranı (%)	Toplam Varyansı Açıklama Oranı(%)
1	19.514	65.046	65.046
2	1.432	4.775	69.820
3	1.212	4.039	73.859

Faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den yüksek kaç faktör varsa o kadar faktör elde edilmiş olur. Bunun yanında her bir faktörün tek başına en az %5 oranında toplam varyansı açıklaması beklenir. Analiz sonucunda mümkün olduğunca az faktör ve çok açıklama istenir (<http://istatistik.gen.tr>. 11.12.2019). Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde meslek öğretmeni performans araştırması ölçeği Tablo 7' de görüldüğü gibi toplam varyansın %65'ini açıklayan ve %1 öz değere sahip tek boyutlu yapıdadır.

4.2. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarda görevli meslek öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının performanslarına etkisini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan anketten elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular sunulmuştur. Katılımcı meslek öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bulgular; katılımcılara ait istatistiksel bilgiler, okul müdürünün liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi, liderlik stillerinin meslek öğretmeni performansına etkisi, cinsiyete göre liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi, kıdeme göre liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi ve öğrenim duruma göre liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi şeklinde incelenmiştir.

4.2.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bulgular

Meslek öğretmenleri performans araştırması anketine katılanlara ilişkin demografik bulgular Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8'e baktığımızda kadın öğretmenlerin sayısı erkek öğretmenlere oranla fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi merkez il ve ilçelerde kadın öğretmen sayısının erkek öğretmen sayısına oranla daha fazla olması olduğu düşünülmektedir. Anket Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerine uygulandığı için değişik branşlar mevcuttur. Bu branşlar; adalet, bilişim, büro yönetimi, çocuk gelişimi, el sanatları, elektrik, grafik tasarım, güzellik saç bakımı,

halkla ilişkiler, konaklama, metal işleri, mobilya ve iç mekan, moda tasarım, motorlu araçlar teknolojisi, muhasebe, sağlık hizmetleri, teknoloji tasarım ve yiyecek içecek hazırlamadır. En fazla paya sahip branşlar ise elektrik, muhasebe, bilişim ve sağlık hizmetleri olmuştur. Bu branş farkları okulun büyüklüğüne ve öğrenci talebine göre değişmektedir. Kıdem bazlı inceleme yaptığımızda kıdemli öğretmenlerin fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni yine meslek öğretmenlerinin Ankara ilinde yeteri kadar mevcut olup yeni atamaların başka şehirlere yapılmasıdır. Ankete katılan meslek öğretmenlerinin öğrenim durumuna baktığımızda %86 oranında lisans mezunu meslek öğretmeni olmuştur. Yüksek lisans mezunu ise %11 oranındadır. Aynı okulda çalışma sürelerine baktığımızda ortalama 6.5 yıldır. Bu da meslek öğretmenlerinin aynı okulda uzun yıllar çalıştığını göstermektedir.

Tablo 8. Meslek Öğretmenleri Performans Araştırması Anketine Katılanlara İlişkin Bilgiler

Bağımsız Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	63	63
	Erkek	37	37
	Toplam	100	100
Branş	Adalet	7	7
	Bilişim	10	10
	Büro Yönetimi	7	7
	Çocuk Gelişimi	6	6
	El sanatları	2	2
	Elektrik	10	10
	Grafik Tasarım	1	1
	Güzellik Saç Bakımı	2	2
	Halkla İlişkiler	3	3
	Konaklama	1	1
	Metal İşleri	8	8
	Mobilya ve İç Mekan	2	2
	Moda Tasarım	7	7
	Motorlu Araçlar Tek	3	3
	Muhasebe	13	13
	Sağlık Hizmetleri	10	10
	Teknoloji Tasarım	1	1
	Yiyecek İçecek Hazırlama	7	7
	Toplam	100	100

Tablo 8. Devamı

Kıdem	0-5	7	7
	6-10	17	17
	11-15	10	10
	16-20	14	14
	21-25	30	30
	26+	22	22
	Toplam	100	100
Öğrenim Durum	Ön Lisans	3	3
	Lisans	86	86
	Lisansüstü	11	11
	Toplam	100	100
		Ortalama	SS
Okulda çalışma süresi		6.50	5.57

4.2.2. Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi Tablo 9’da gösterilmiştir. Tabloya baktığımızda kesinlikle katılıyorum derecesinde 20 madde mevcuttur. Geriye kalan 10 madde ise katılıyorum düzeyindedir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin liderlik davranışları meslek öğretmeni performansını yüksek düzeyde olumlu etkilemektedir.

Maddeleri incelediğimizde “Çalışanlara adaletli davranması ve şeffaf olması performansımı artırır.” Maddesi 4.51 ortalama ile en yüksek ortalamalı madde olmuştur. “Yaptıkları ile söylediklerinin uyumlu olması performansımı artırır.” Maddesi 4.48 ortalama ile en yüksek ikinci ortalamalı madde olmuştur. Daha sonra “Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi performansımı artırır.” Maddesi 4.45 ortalama ile üçüncü yüksek ortalama olmuştur. Bu durum göstermektedir ki okul müdürünün liderlik davranışları arasında öğretmenin performansını en çok etkileyen davranış stili etik liderlik davranışları olmuştur. Öğretmenler okul yöneticilerinin şeffaf, adaletli ve ahlaki değerlere önem veren liderler olmasını istemektedir. Okulda iyi bir iklim oluşturmak için en önemli faktörlerden birisidir. Meslek öğretmenleri kendisini çalışma ortamında mutlu ve güvende hissederse daha iyi bir performans gösterecektir. Sadece mesleki amaçlara

ulaşmaya odaklanacaktır. Bu da okulun mesleki amaçlara ve hedeflere daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.

Okul müdürü davranış olarak öğretmenlere, öğrencilere ve diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Tutarsız, yaptıkları ile söyledikleri uyumsuz bir okul müdürü çalışanlar üzerinde etkili olamamakta ve çalışma ortamının güvensiz olmasına neden olmaktadır. Güvensiz bir çalışma ortamında meslek öğretmenlerinin de performansı düşük olacaktır. Bu yüzden okul müdürü dürüst, tutarlı, yaptıkları ile söyledikleri uyumlu bir lider olmalıdır.

Meslek öğretmenleri okul müdürünün ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesinin performansını arttıracığını düşünmektedir. Meslek öğretmenlerinin mesleki amaçlara ulaşmada en iyi performansı gösterebilmesi için okul müdürünün herkesin uyum içinde çalışacağı bir okul kültürü oluşturması gerekmektedir. Oluşturulacak olan okul kültürü ahlaki ilkeler ve davranış kuralları çerçevesinde oluşturulmalıdır.

Düşük ortalamalı maddeleri sıralamak istediğimizde “Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle belirlemesi, tartışması performansımı artırır.” Maddesi 3.74 ortalama ile katılıyorum düzeyinde ve en düşük ortalamalı madde, “Mesleki faaliyetlere katkı sağlayan meslek öğretmenlerinden övgüyle bahsetmesi performansımı artırır.” ve “Meslek Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını kişisel dosyalarına eklemesi performansımı artırır.” Maddeleri 4.05 ortalama ile ikinci düşük ortalamalı maddeler olmuştur. En düşük ortalamalı maddeyi değerlendirdiğimizde meslek öğretmenleri okul müdürünün, okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle belirlemesi performanslarını diğer maddeler kadar etkileyeceğini düşünmemektedirler. Diğer düşük ortalamalı maddelere baktığımızda meslek öğretmenleri kendilerinden övgü ile bahsedilmesini ve kişisel dosyalarına eklemeler yapılması diğer maddeler kadar performanslarını arttıracığını düşünmemektedir. Bu maddelerden meslek öğretmenlerinin birlik ve beraberlik olmasını, ortak amaçlar için ortak başarıya isteği olduğu çıkarımı da yapılabilir.

Ankette liderlik davranışları stillere göre gruplandırılmıştır. Bu grupların alt davranışlarını incelediğimizde, ilk altı madde öğretimsel liderlik davranışlarını oluşturmaktadır. Bu öğretimsel liderlik davranışları arasında “Okulun mesleki amaçlarını gerçekleştirirken, eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlaması performansımı artırır.” maddesi en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki ve teknik liselerde okulların mesleki amaçlara ulaşması en önemli hedefleri arasında yer almaktadır. Meslek öğretmenleri mesleki amaçların gerçekleştirilmesi için eğitsel kaynaklar ve materyallerin okul müdürü tarafından en iyi şekilde sağlanmasının performanslarını arttıracığını düşünmektedir.

Öğretimsel liderlik davranışları ile ilgili ortalama sırasına göre diğer maddelere baktığımızda “Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda meslek öğretmenlerine destek olması performansımı artırır.” maddesi ikinci en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda destek olması eğitim ve öğretimin kalitesini arttıracak ve mesleki amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. “Bilginin kullanılmasında yardımcı olacak uygulamaları teşvik etmesi performansımı artırır.” üçüncü en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki ve teknik liselerde uygulama yapmak amaç ve hedeflere ulaşmada çok önemlidir. Günümüz mesleki ve teknik liselerinin en önemli eksiklerinden birisi öğretim aşamasındaki uygulama eksikliğidir. Öğrenci uygulama yaptığı zaman bilgi daha kalıcı hale gelecektir. “Meslek Öğretmenlerinin mesleki çalışmalar yapabilmesi için yeteri kadar esneklik sağlaması performansımı artırır.” dördüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Meslek öğretmeni alanında başarılı olabilmek ve sürekli değişen programlara uyum sağlayabilmesi için kendini geliştirmeli ve mesleki çalışmalarda yer almalıdır. Okul müdürünün bu konuda meslek öğretmenine destek olması performansını arttıracaklarını düşünmektedir. “Eğitim ve öğretim konusunda meslek öğretmenlerine somut geri bildirimler vermesi performansımı artırır.” beşinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okullarda yapılan çalışmaların sonucunda somut geri bildirimlerin olması hangi konuda nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda sonuç alınmasını hızlandırmaktadır. “Meslek öğretmenlerinin gelişimi için, okul ve öğretmen denetiminden elde edilen bilgileri kullanması performansımı artırır.” altıncı yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okul müdürünün yaptığı denetimler sonucu elde ettiği bulguları öğretmenlerle paylaşması onların eksikliklerini görmesi ya da yapılan iyi çalışmaların örnek alınmasını sağlayacaktır.

İkinci altı madde vizyoner liderlik davranışlarını oluşturmaktadır. Bu vizyoner liderlik davranışları arasından “Okulumuzun mesleki eğitim öğretim açısından standartlara uygun olması performansımı artırır.” maddesi en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki eğitim ve öğretimin en iyi şekilde yapılabilmesi okulun mesleki ve teknik eğitimi verecek standartlara uygun olması gerekmektedir. Meslek eğitimi verecek okulların en iyi şekilde eğitim verip, istenilen yeterlilikte ve düzeyde öğrenci yetiştirebilmesi için o eğitimi verecek donanımına sahip olmalıdır. Günümüzde mesleki ve teknik liselerinin en önemli sıkıntılarında birisi donanım ve fiziki yetersizliklerdir. Meslek öğretmeni fiziki imkânlar standartlara uygun olursa performansının artacağını düşünmektedir.

Vizyoner liderlik davranışları ile ilgili ortalama sırasına göre diğer maddelere baktığımızda “Okula ilişkin karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlaması

performansımı arttırır.” ikinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Karar sürecine katılan meslek öğretmeni performansının artacağını düşünmektedir. Çünkü insanlar kendi verdikleri kararlara uyma konusunda daha istekli davranmaktadır. Bir de karar sürecine katılım olduğu zaman her şeyden haberi olan meslek öğretmeni ona göre hareket edecektir. Mesleki amaçlara ulaşmak için verilen kararlara uygulayacak ve yüksek performans gösterecektir. “Okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşması performansımı arttırır.” Üçüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okul müdürünün belirlenen hedefe ulaşmak için en önemli faktör olan öğretmeni okul politikası ve uygulanacak yöntemler hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. “Okul gelişimi için çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon oluşturması performansımı arttırır.” dördüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Bir okuldaki vizyonun tüm çalışanlarla birlikte belirlenmesi çalışanların motivasyonlarını arttırır ve yüksek performans göstermelerini sağlayacaktır. “Oluşturulan vizyonun uygulanmasında meslek öğretmenlerinin aktif olarak katılımında bulunmalarını teşvik etmesi performansımı arttırır.” beşinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki ve teknik liselerin amaçlara ve hedeflere ulaşmada en önemli faktörü meslek öğretmenidir. Okul müdürü meslek öğretmenin hem vizyon oluşturma aşamasında hem de uygulama aşamasında aktif katılımı sağlanmalıdır. “Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle belirlemesi, tartışması performansımı arttırır.” altıncı en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Ancak genele baktığımızda bu madde anketin en düşük ortalamalı maddesidir. Okulun amaçlarının eğitim ve öğretimin diğer bir ayağı olan aileler ve diğer ilgililerce de belirlenmesi meslek öğretmenine faaliyetlerini gerçekleştirirken destek sağlayacaktır.

Okul ortamında okulun vizyonuna ilişkin amaçlar lider tarafından belirlendiğinde, öğretmenlerin ve diğer çalışanların katılımı söz konusu olmadığında okulda istenilen amaca ulaşmak, çalışanların performansını arttırmak pek mümkün olmayacaktır.

Üçüncü altı madde dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturmaktadır. Bu dönüşümcü liderlik davranışları arasından “Okula ilişkin sorunları meslek öğretmenleriyle işbirliği içinde çözmesi performansımı arttırır.” Maddesi en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki ve teknik okullarda okulun mesleki amaçlara ulaşmasında meslek öğretmenlerinin payı büyüktür. Meslek öğretmenlerinin okulla ilgili sorunları yakından izlemesi ve çözümü konusunda okul müdürleriyle işbirliği yapması gerekliliktir. Meslek öğretmenleri mesleki ve teknik okulların yapı taşı konumundadır. Meslek öğretmenin okulla ilgili sorunları bilmesi, meslek öğretmenleri ile fikir alışverişi yapılması eğitim ve öğretimin daha verimli yapılmasını sağlayacaktır.

Dönüşümcü liderlik davranışları ile ilgili ortalama sırasına göre diğer maddelere baktığımızda “Meslek Öğretmenlerini mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmesi performansımı artırır.” İkinci yüksek ortalama madde olmuştur. Meslek öğretmenin mesleki açıdan gelişiminin sağlanması okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür. Her yaşta her meslekte her aşamada eğitim şarttır. İnsan doğası gereği sürekli öğrenme isteği zaten mevcuttur. Okul müdürü bu öğrenme isteğine destek olarak çalışanların eğitimine önem vermelidir. Bu şekilde istenilen performansı da sağlamış olur. “Öğretmenleri, okula sağladıkları katkılardan dolayı ödüllendirmesi performansımı artırır.” Üçüncü yüksek ortalama madde olmuştur. Gösterilen iyi davranışın bir şekilde ödüllendirilmesi o davranışın pekiştirilmesini sağlayacaktır. Bir de diğer çalışanlara örnek teşkil edecektir. “Çalışanlarla ilişkilerinde açık iletişimi teşvik etmesi performansımı artırır.” Dördüncü yüksek ortalama madde olmuştur. Okul müdürü çalışanlarla ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini uygun bir dil ile doğrudan söylemelidir. Bu davranışı okul kültür haline getirmelidir. Okullarda genellikle en çok şikâyet edilen konulardan birisi okul müdürlerinin iletişim şeklidir. Okul müdürünün ilişkilerde açık iletişim yolunu seçmesi hem önceki okul müdürü davranışlarına bakarak dönüşümcü liderlik davranışı hem de etik liderlik davranışı olarak düşünülebilir. “Meslek Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını kişisel dosyalarına eklemesi performansımı artırır.” beşinci yüksek ortalama madde olmuştur. Okul müdürünün öğretmenlerin kişisel dosyalarına diğer öğretmenlerden farklı olarak gösterdikleri performansları eklemesi hem öğretmenin performansını artırır hem de sonraki gelen okul müdürüne tanıtıcı olabileceği düşünülebilir. “Mesleki faaliyetlere katkı sağlayan meslek öğretmenlerinden övgüyle bahsetmesi performansımı artırır.” altıncı yüksek ortalama madde olmuştur. Mesleki ve teknik okullarda mesleki faaliyetler önemlidir. Bu faaliyetlere katkı sağlayan öğretmenlerden okul müdürünün övgü ile bahsetmesi hem yapılan davranışı arttıracak hem de örnek teşkil edecektir. Okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışları ile meslek öğretmenlerini güdüleyerek, eğitim ve öğretime ilgi ve çalışmalarını destekleyerek, öğrencilere daha yararlı olmalarını ve gelişen topluma ayak uydurmalarını sağlayabilir.

Dördüncü altı madde kültürel liderlik davranışlarını oluşturmaktadır. Bu kültürel liderlik davranışları arasından “Meslek öğretmenlerinin arasındaki işbirliğini sağlaması performansımı artırır.” Maddesi en yüksek ortalama madde olmuştur. Okul müdürünün okulda saygı ve hoşgörü anlayışına dayalı bir kültür oluşturması gerekmektedir. Çalışanların birbiri ile uyumlu ve işbirliği içinde çalışmalarını eğitim öğretimin kalitesi için çok önemlidir. Meslek öğretmenlerinin meslek eğitimi en iyi şekilde verebilmesi için okul

müdürünün öğretmenler arası işbirliğini sağlaması ve işbirliğine teşvik etmesi gereklidir. Bütün çalışanların işbirliği içinde çalışacakları bir okul kültürü ortaya çıkarmalıdır. Meslek öğretmenleri de okul müdürünün kültürel liderlik davranışı olan işbirliğinin sağlanmasının performanslarını arttıracaklarını düşünmektedir.

Kültürel liderlik davranışları ile ilgili diğer maddelere baktığımızda “Sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermesi performansımı artırır.” İkinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Sosyal ve kültürel faaliyetlerin olması okullarda hem öğrenciler hem de öğretmenler için önemli ve gereklidir. Okullarda öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu arttırmak için okul müdürü bu faaliyetleri arttırmalıdır. “Okul ve Staj yerleri arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.” üçüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. mesleki ve teknik eğitimde en önemli konulardan biri de staj dediğimiz öğrencinin uygulama yaptığı iş yerleridir. Okul ile işyerinin iletişim halinde olması hem öğrenci hem meslek öğretmeni için büyük avantaj ve kolaylıktır. Okul müdürü staj yeri ile iletişim halinde olursa koordinatörlük görevi için işyerine giden meslek öğretmeni görevini daha iyi yerine getirecektir. “Okul ve toplum arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.” dördüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Mesleki ve teknik okullarda öğrenci kalitesi için okul ve toplum arasındaki iletişimin iyi olması gerekmektedir. Toplum okulla ilgili iyi izlenimlerinin olması önemlidir. “Özel günlerde öğretmenler arasında dayanışma kültürü oluşturması performansımı artırır.” beşinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okullarda böyle bir dayanışma kültürünün olması öğretmenin motivasyonunu ve iletişimini arttırmaktadır. “Çevrenin okula güvenmesini sağlaması performansımı artırır.” altıncı yüksek ortalamalı madde olmuştur. Aileler çocuklarını güvenme hissedecekleri okullara göndermek isteyecektir. Okul müdürünün de bu güveni sağlayarak ailelerin gönül rahatlığıyla gönderecekleri okul olması hem okulun geleceği için hem de öğretmenlerin norm kadroda olabilmeleri için gerekmektedir. Gelecek kaygısı olmaması öğretmenlerin performansını arttıracaktır. Okul müdürü okulda çalışanların hem kendi aralarında iletişim içinde hem de okul çevresiyle güven ve iletişim içinde çalışacakları ortamlar yaratmaya ve bu kültürü okula yerleştirmeye çalışmalıdır. Bütün bu kültürel liderlik davranışları ile okul müdürü okulda ortak duygunun oluşmasını ve devamlılığının sürdürülmesini sağlar.

Beşinci altı madde etik liderlik davranışlarını oluşturmaktadır. Bu etik liderlik davranışları arasından “Çalışanlara adaletli davranması ve şeffaf olması performansımı artırır.” Maddesi en yüksek ortalamalı madde olmuştur. Bu maddeden anlaşılacağı üzere meslek öğretmeni performansının artması için okul müdürünün adaletli ve şeffaf olmasını

istemektedir. Çünkü adaletli ve şeffaf bir yönetim ile mesleki amaçlara odaklanıp en iyi verimi sağlayacaktır.

Etik liderlik davranışları ile ilgili diğer maddelere baktığımızda “Yaptıkları ile söylediklerinin uyumlu olması performansını artırır.” ikinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okulun lideri olan okul müdürünün sahip olması gereken en önemli davranışlardan birisidir yaptıkları ile söylediklerinin tutarlı olması. Öğretmenler böyle bir liderden etkilenip ona uygun davranış gösterebilirler. Yani etik liderlik davranışlarına sahip olan lider daha etkileyici olur ve hedeflere ulaşmakta öğretmenlerin desteğini sağlayabilir. “Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi performansını artırır.” üçüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okul insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir ortamdır. Bu yüzden okul müdürü önce kendi davranışları ile örnek olup, okul kültürüne ahlak ilkeleri ve davranış kurallarını yerleştirmesi gerekmektedir. “Görevini yerine getirirken dil, din, ırk, cins ve siyasi düşünce ayrılıklarından etkilenmemesi performansını artırır.” dördüncü yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okul müdürü görevini yerine getirirken çalışanlarla düşünce ayrılıklarından etkilenmemeli, gösterilen performansı dikkate almalıdır. “Gelenek, göreneklere ve ahlaki değerlere saygı göstermesi performansını artırır.” beşinci yüksek ortalamalı madde olmuştur. Çalışanların mutlu ve huzurlu bir ortamda görevlerini yerine getirebilmek için okul müdürünün ahlaki değerlere saygı göstermesi ve kendi davranışları ile de örnek olması gerekmektedir. Gelenek-göreneklere bilerek, onlara uygun davranması çalışanların performansını arttırmakta etkili olduğu düşünülmektedir. “Çalışanların rol ve görevlerinin açık olmasını sağlaması performansını artırır.” Altıncı yüksek ortalamalı madde olmuştur. Okul müdürünün çalışanlardan istediği performansı görmesi için öncelikle çalışanların rol ve görevlerini açık bir şekilde belirtmesi gereklidir. Rol ve görevini anlayan çalışan, görevini daha gayretli ve iyi bir şekilde yapmaya çalışacaktır. İletişim kaynaklı sorunlar her örgütte mevcut olup en önemli çözülmesi gereken sorunların başında gelmektedir.

Etik liderlerin çalışanlara eşit işlem yapma, örgütsel karar süreçlerinde adil olma ve konulan kurulların herkes tarafından uygulanmasını sağlamak konularında sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirdiğinde etik lider olabilir ve çalışanları etkileyip performanslarını arttırabilir. Daha önce yapılan birçok araştırmada bu konu üzerinde durulmuş ve aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanlar örgütü yöneten liderin öncelikle etik lider olmasını beklemektedir.

Tablo 9. Okul Müdürleri Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenleri Performansına Etkisi

Liderlik Davranışı	Ortalama	Standart Sapma	Düzeyi
1. Okulun mesleki amaçlarını gerçekleştirirken, eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlanması performansını artırır.	4.38	0.92965	Kesinlikle Katılıyorum
2. Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda meslek öğretmenlerine destek olma performansını artırır.	4.35	0.96792	Kesinlikle Katılıyorum
3. Bilginin kullanılmasında yardımcı olacak uygulamaları teşvik etmesi performansını artırır.	4.29	0.89098	Kesinlikle Katılıyorum
4. Meslek öğretmenlerinin gelişimi için, okul ve öğretmen denetiminden elde edilen bilgileri kullanması performansını artırır.	4.11	1.01399	Katılıyorum
5. Eğitim ve öğretim konusunda meslek öğretmenlerine somut geri bildirimler vermesi performansını artırır.	4.12	0.84423	Katılıyorum
6. Meslek Öğretmenlerinin mesleki çalışmalar yapabilmeleri için yeteri kadar esneklik sağlanması performansını artırır.	4.20	0.92113	Kesinlikle Katılıyorum
7. Okul gelişimi için çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon oluşturması performansını artırır.	4.16	1.03201	Katılıyorum
8. Oluşturulan vizyonun uygulanmasında meslek öğretmenlerinin aktif olarak katılımında bulunmalarını teşvik etmesi performansını artırır.	4.16	0.98186	Katılıyorum
9. Okula ilişkin karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlanması performansını artırır.	4.20	1.02494	Kesinlikle Katılıyorum
10. Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle belirlemesi, tartışması performansını artırır.	3.74	1.07891	Katılıyorum
11. Okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşması performansını artırır.	4.18	1.00885	Katılıyorum
12. Okulumuzun mesleki eğitim öğretim açısından standartlara uygun olması performansını artırır.	4.22	1.07853	Kesinlikle Katılıyorum
13. Çalışanlarla ilişkilerinde açık iletişimi teşvik etmesi performansını artırır.	4.23	0.88597	Kesinlikle Katılıyorum
14. Okula ilişkin sorunları meslek öğretmenleriyle işbirliği içinde çözmesi performansını artırır.	4.31	0.95023	Kesinlikle Katılıyorum
15. Öğretmenleri, okula sağladıkları katkılardan dolayı ödüllendirmesi performansını artırır.	4.28	1.08321	Kesinlikle Katılıyorum
16. Meslek Öğretmenlerini mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmesi performansını artırır.	4.29	1.00800	Kesinlikle Katılıyorum
17. Meslek Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını kişisel dosyalarına eklemesi performansını artırır.	4.05	1.05768	Katılıyorum

Tablo 9. Devamı

Liderlik Davranışı	Ortalama	Standart Sapma	Düzeyi
18. Mesleki faaliyetlere katkı sağlayan meslek öğretmenlerinden övgüyle bahsetmesi performansımı artırır.	4.05	0.92524	Katılıyorum
19. Özel günlerde öğretmenler arasında dayanışma kültürü oluşturması performansımı artırır.	4.18	0.94687	Katılıyorum
20. Meslek Öğretmenlerinin arasındaki işbirliğini sağlaması performansımı artırır.	4.27	0.97292	Kesinlikle Katılıyorum
21. Okul ve toplum arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.	4.22	0.82364	Kesinlikle Katılıyorum
22. Okul ve Staj yerleri arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.	4.23	0.86287	Kesinlikle Katılıyorum
23. Çevrenin okula güvenmesini sağlaması performansımı artırır.	4.16	0.89578	Katılıyorum
24. Sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermesi performansımı artırır.	4.23	0.89730	Kesinlikle Katılıyorum
25. Görevini yerine getirirken dil, din, ırk, cins ve siyasi düşünce ayrılıklarından etkilenmemesi performansımı artırır	4.34	0.92354	Kesinlikle Katılıyorum
26. Çalışanların rol ve görevlerinin açık olmasını sağlaması performansımı artırır.	4.29	0.91337	Kesinlikle Katılıyorum
27. Çalışanlara adaletli davranması ve şeffaf olması performansımı artırır.	4.51	0.96917	Kesinlikle Katılıyorum
28. Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi performansımı artırır.	4.45	0.92524	Kesinlikle Katılıyorum
29. Gelenek- göreneklere ve ahlaki değerlere saygı göstermesi performansımı artırır.	4.31	0.89550	Kesinlikle Katılıyorum
30. Yaptıkları ile söylediklerinin uyumlu olması performansımı artırır.	4.48	0.88169	Kesinlikle Katılıyorum

4.2.3. Liderlik Stillerinin Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin meslek öğretmeni performansına etkisi Tablo 10'da verilmiştir. Okul müdürleri liderlik stillerinin meslek öğretmeni performansına etkisine baktığımızda öğretimsel, dönüşümcü, kültürel ve etik liderlik çok katılıyorum derecesinde analiz edilmiştir. Vizyoner liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi katılıyorum derecesindedir. En yüksek ortalama 4.39 ile etik liderlik davranışları olmuştur.

Etik liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansını arttırmada olumlu etkisi yüksektir. Okul müdürlerinden dürüstlük, tarafsızlık ve etik ölçüler içerisinde gerçekleştireceği davranışları yoluyla öğretmenlerin okullarında güven içerisinde performanslarını arttırmayı sağlayan bir etik lider olması beklenmektedir.

Öğretimsel liderlik davranışları 4.24 ile ikinci en yüksek ortalamalı davranış olmuştur. Meslek öğretmenleri okul müdürünün gelişimlerini destekleyici yol gösterici liderler olmasını beklemektedir. 4.21 ile kültürel liderlik davranışları üçüncü yüksek ortalamalı liderlik stili olmuştur. Okul müdürü okulda güven ortamı oluşturmalı ve çalışanların daha iyi performans sağlayacakları okul kültürü oluşturmalıdır. 4.20 ile dönüşümcü liderlik davranışları dördüncü yüksek ortalamalı liderlik stili olmuştur. Performansı arttırmak için okul müdüründen beklenen çalışanları motive etmesi, öğretmenlerin iyi performanslarını desteklemesidir. 4.11 ortalama ile vizyoner liderlik katılıyorum düzeyinde analiz edilmiştir. Çalışanlar birlikte yürüyecekleri yolun amaçlarını birlikte belirlemek istemektedir.

Tablo 10. Okul Müdürleri Liderlik Stillerinin Meslek Öğretmeni Performansına Etkisi

Maddeleri	Liderlik Stili	Ortalama	Standart Sapma	Düzeyi
1-6	Öğretimsel Liderlik	4.2417	0.81353	Kesinlikle Katılıyorum
7-12	Vizyoner Liderlik	4.1100	0.88389	Katılıyorum
13-18	Dönüşümcü Liderlik	4.2017	0.83057	Kesinlikle Katılıyorum
19-24	Kültürel Liderlik	4.2150	0.77282	Kesinlikle Katılıyorum
25-30	Etik Liderlik	4.3967	0.78667	Kesinlikle Katılıyorum

4.2.4. Cinsiyete Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Student t testi çok yaygın olarak kullanılan istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu test bağımsız grupların karşılaştırılması için kullanılan bir testtir ve varsayımlarından birisi de iki grupta varyansların benzer olmasıdır. Cinsiyet iki seçenekli bir değişken olduğu için bu test kullanılmıştır. Varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmektedir. Varyanslar homojen ise SPSS analiz tablosunda kendi hizasındaki p değeri, değilse hemen alt sırasında yer alan p değeri tercih edilerek sonuçlar karşılaştırılır. Levene testi sonucunda p değeri 0.05'ten büyükse varyanslar homojendir (<http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, 12.12.2019).

Cinsiyete göre liderlik davranışlarının performansa etkisi Tablo 11'de gösterilmiştir. Cinsiyete göre liderlik tipi ortalamalarını karşılaştırdığımız analizlerde tüm varyanslar homojen bulunmuştur. t Testi sonuçlarına göre 5 liderlik tipi ortalaması bakımından kadın

ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$). Yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi cinsiyete göre değişiklik göstermemiştir.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Performansa Etkisi

Liderlik tipi	Cinsiyet	Mean±SD	Levene's Test		Independent Samples Test	
			F	P	T	P
Öğretimsel	Kadın	4.34±0.69	1.956	0.165	1.567	0.120
	Erkek	4.08±0.98				
Vizyoner	Kadın	4.19±0.82	0.799	0.373	1.191	0.237
	Erkek	3.97±0.98				
Dönüşümcü	Kadın	4.29±0.78	1.161	0.284	1.368	0.174
	Erkek	4.05±0.91				
Kültürel	Kadın	4.27±0.71	0.955	0.331	0.880	0.381
	Erkek	4.13±0.87				
Etik	Kadın	4.41±0.76	0.324	0.571	0.265	0.792
	Erkek	4.37±0.84				

4.2.5. Kıdeme Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Kıdeme göre liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi Tablo 12’ te gösterilmiştir. Bu performans etkisine bakarken Kruskal Wallis Test uygulanmıştır. Bu test ikiden fazla bağımsız grupların karşılaştırılması için kullanılan bir testtir. Kıdem altı seçenekli bir değişken olduğu için bu test kullanılmıştır. Bu testte çoklu grup karşılaştırmasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunursa ($p<0.05$ olursa) farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ikili grup karşılaştırmaları ile değişkenler bir daha analiz edilir (<http://mustafaotrar.net/istatistik/ornek-bulgulartablo-yorumlari/>, 12.12.2019). Bu araştırmada veri analizlerinde çoklu grup karşılaştırmalarına ait tüm p değerleri 0.05 değerinden büyük olduğu için ikili karşılaştırmalar yapılmamıştır. Kıdeme göre liderlik tipi ortalamalarını karşılaştırdığımızda tüm liderlik tiplerinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu araştırmadan çıkan sonuca göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansını etkilemede kıdemine göre değişiklik göstermemiştir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Kıdemine Göre Performansa Etkisi

Liderlik tipi	Kıdem (yıl)	Mean	SD	Kruskal Wallis	
				Chi-Square	P
Öğretimsel Liderlik	0-5	4.5476	0.51563	3.00	0.700
	6-10	4.2255	1.00336		
	11-15	4.3167	0.96048		
	16-20	4.3095	0.67259		
	21-25	4.2056	0.69022		
	26+	4.1288	0.94412		
Vizyoner Liderlik	0-5	4.5238	0.52200	4.107	0.534
	6-10	4.0980	0.98435		
	11-15	4.2167	0.79369		
	16-20	4.0595	0.79423		
	21-25	3.9889	0.87858		
	26+	4.1364	1.02693		
Dönüşümcü Liderlik	0-5	4.5476	0.45860	1.465	0.917
	6-10	4.1863	0.89536		
	11-15	4.2000	0.74866		
	16-20	4.1667	0.92911		
	21-25	4.1944	0.74931		
	26+	4.1364	0.99288		
Kültürel Liderlik	0-5	4.5714	0.42879	2.697	0.747
	6-10	4.2451	0.85008		
	11-15	4.3000	0.74453		
	16-20	4.2381	0.60169		
	21-25	4.1611	0.75237		
	26+	4.0985	0.95072		
Etik Liderlik	0-5	4.6905	0.35262	2.175	0.824
	6-10	4.4608	0.70101		
	11-15	4.5333	0.69744		
	16-20	4.4524	0.70234		
	21-25	4.3278	0.81000		
	26+	4.2500	1.00758		

4.2.6. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Bulgular

Öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi Tablo 13'te verilmiştir. Bu verilere göre öğrenim durumuna göre liderlik stili ortalamalarını karşılaştırdığımızda tüm liderlik stillerinde, öğretmenlerin

öğrenim durumuna göre görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Performansa Etkisi

Liderlik tipi	Öğrenim Durumu	Mean	SS	Kruskal Wallis	
				Chi-Square	P
Öğretimsel Liderlik	Ön Lisans	4.5000	0.50000	0.268	0.874
	Lisans	4.2578	0.78326		
	Lisansüstü	4.0455	1.10577		
Vizyoner Liderlik	Ön Lisans	4.4444	0.48113	0.629	0.730
	Lisans	4.1260	0.85937		
	Lisansüstü	3.8939	1.15054		
Dönüşümcü Liderlik	Ön Lisans	4.3889	0.67358	0.096	0.953
	Lisans	4.2132	0.81995		
	Lisansüstü	4.0606	0.99519		
Kültürel Liderlik	Ön Lisans	4.6111	0.34694	1.825	0.401
	Lisans	4.2326	0.75549		
	Lisansüstü	3.9697	0.95980		
Etik Liderlik	Ön Lisans	4.3889	0.53576	0.493	0.782
	Lisans	4.4264	0.76680		
	Lisansüstü	4.1667	1.00277		

4.2.7. Okulda Görev Yapılan Süre ile Liderlik Stili Arasındaki İlişki

Korelasyon Analizi iki sayısal değişken arasında bir ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa da bu ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bir korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı sayılabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekir. Korelasyon katsayısı (r değeri) negatif ise iki değişken arasında ters yönde bir ilişki vardır, yani değişkenlerden biri artarken diğeri azalmaktadır denir. Korelasyon katsayısı pozitif ise değişkenlerden biri artarken diğeri de artmaktadır yorumu yapılır (<http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, 16.11.2019).

Tablo 14’ te meslek öğretmenlerinin okulda görev yaptıkları süre ile okul müdürlerinin liderlik stilleri hakkında görüşleri arasında bir ilişki var mı diye bakılmıştır. Ancak görev yapılan süre ile liderlik stilleri görüşleri ile ilişki çıkmamıştır.

Tablo 14. Meslek Öğretmeni Performans Araştırması Ölçeği Korelasyon Analizi

Liderlik Stilleri	Pearson Korelasyon Katsayısı(r)	P	Yorum
Öğretimsel Liderlik	-0.142	0.158	İstatistiksel olarak anlamlı ilişki yok
Vizyoner Liderlik	-0.172	0.088	
Dönüşümcü Liderlik	-0.138	0.170	
Kültürel Liderlik	-0.182	0.070	
Etik Liderlik	-0.288	0.004	Zayıf korelasyon



5. TARTIŞMA

Bu araştırmada, Ankara ili Gölbaşı ilçesi mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerine, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının performanslarına etkisi ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Bu çalışma kapsamında Gölbaşı ilçesinde bulunan bütün meslek ve teknik okullarında görevli meslek öğretmenlerine, meslek öğretmeni performans araştırması anketi uygulanmıştır.

Liderlik davranışları olarak güncel liderlik stillerinden öğretimsel, dönüşümcü, kültürel, etik ve vizyoner liderlik davranışları kapsama alınmıştır. Araştırmanın asıl problemi olan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansını hangi düzeyde etkilediğine bakılmıştır. Bu performans etkisi, cinsiyete, kıdeme ve öğrenim durumuna göre değişiklik gösteriyor mu incelenmiştir.

Bulgulara baktığımızda araştırmaya katılan bayan öğretmen sayısı %63, erkek öğretmen sayısı %37' dir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu bayandır. Meslek öğretmenlerinin branşları ise, adalet, bilişim, büro yönetimi, çocuk gelişimi, el sanatları, elektrik, grafik tasarım, güzellik saç bakımı, halkla ilişkiler, konaklama, metal işleri, mobilya ve iç mekan, moda tasarım, motorlu araçlar teknolojisi, muhasebe, sağlık hizmetleri, teknoloji tasarım ve yiyecek içecek hazırlamadır. Bu branşlardan en fazla öğretmen sayısına sahip olan; bilişim, elektrik, muhasebe ve sağlık hizmetleri olmuştur.

Araştırmaya katılan meslek öğretmenlerinin kıdemlerine baktığımızda; 0-5 %7, 6-10 %17, 11-15 %10, 16-20 %14, 21-25 %30 ve 26+ %22 olmuştur. En fazla kıdem aralığı 21-25 yıldır. Öğrenim durumuna baktığımızda ön lisans %3, lisans %86 ve lisansüstü %11' dir. En fazla öğrenim durumu lisans olmuştur.

Araştırma anketinin ikinci bölümünü oluşturan liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisine baktığımızda kesinlikle katılıyorum derecesinde 20 madde mevcuttur. Geriye kalan 10 madde ise katılıyorum düzeyindedir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin liderlik davranışları meslek öğretmeni performansını yüksek düzeyde olumlu etkilemektedir.

Okul müdürleri liderlik stillerinin meslek öğretmeni performansına etkisinin ortalamalarına baktığımızda öğretimsel liderlik 4.24, vizyoner liderlik 4.11, dönüşümcü liderlik 4.20, kültürel liderlik 4.21, etik liderlik 4.39 olmuştur. Öğretimsel, dönüşümcü, kültürel ve etik liderlik çok katılıyorum derecesinde analiz edilmiştir. Vizyoner liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisi katılıyorum derecesindedir. En yüksek ortalama 4.39 ile etik liderlik davranışları olmuştur.

Akçekoce (2016) tarafından yapılan okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi araştırmasında aynı liderlik stilleri ele alınmış; öğretimsel, dönüştürücü, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri katılıyorum düzeyinde tespit edilmiştir. Ancak bu araştırmayla paralel olarak en yüksek ortalamalı liderlik stili etik liderlik, en düşük ortalama yine aynı şekilde vizyoner liderlik stili olmuştur. Genel anlamda öğretmenlerin performanslarını artırmada en önemli etkinin etik liderlik davranışları olduğu bu iki araştırma ile tespit edilmiştir.

Uysal (2019) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adalet algılarını önemli bir şekilde etkilediği görülmüştür. Mıhçı (2019), araştırmasında okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Mıhçı (2019) tarafından yapılan araştırma ile bu araştırmada uygulanan anket sonuçlarına benzer yani okul müdürünün adil olması, etik ilkelere uygun davranılması gibi maddelerin öğretmen görüşlerine yansımaları bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Yine Börü (2015) ve Büyükgökçe (2015) tarafından yapılan araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşılmış, okul müdüründen dürüstlük, açık sözlülük, söylediklerinin arkasında durabilme gibi etik ilkelere uygun davranışlar, öğretmenler tarafından beklenmekte ve bu şekilde olursa huzurlu bir okul ortamı olacağı düşünülmektedir. Yine İyiöl (2019) tarafından yapılan araştırmada iş doyumu ile etik liderlik paralel bulunmuştur. Yapılan pek çok araştırmada etik liderlik konusuna değinilmiş ve önemi her araştırmacı tarafından belirtilmiştir.

Öğretimsel liderlikle ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda Sucu (2016) tarafından yapılan araştırma ile paralel sonuçlara ulaşılmış ve okul müdürünün öğretimsel bir lider olarak, okullardaki uygulamaları desteklemeli, amaçlara yönelik kaynaklar sağlamalı, öğretmenleri gelişimleri konusunda yüreklendirmelidir sonucuna ulaşılmıştır. Bu şekilde öğretmenler daha fazla motive olmakta ve yüksek performans gösterme isteği hissetmektedir.

Deneri (2019) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin vizyoner liderliğine değinilmiş ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik davranışları arasındaki ilişki çoğu zaman şeklinde tespit edilmiştir. Bu yapılan araştırmada da performansı artırma konusunda öğretmenler tarafından katılıyorum düzeyinde analiz edilmiştir.

Altok (2019) tarafından yapılan araştırmada bu araştırma ile paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada olduğu gibi öğretmenlerin alınan kararlara katılımının teşvik edilmesi, öğretmenlerin okula bağlılıklarını sağlamaktadır sonucu elde edilmiştir. Kararlara katılım tüm personel tarafından kararların uygulanmasını ve birlikte çalışmayı

güçlendirmektedir. Bu çalışmanın anketinde yer alan ve mesleki ve teknik okullara özgü durum olan staj yeri iletişimine değinilmiş ve sonuçlar paralel çıkmıştır. Yani staj yeri ile iletişim öğretmen performansını artırmakta ve işle bütünleşmeyi sağlamaktadır.

Araştırmanın alt problemlerine baktığımızda okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına etkisine dair öğretmen görüşlerinde cinsiyete, kıdeme ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Akçekoce (2016), Selimoğlu (2008), Yıldız (2016) ve Çınar (2019) tarafından liderlikle ilgili araştırmalarda cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu ile ilgili anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Öksüz (2008), Bektaş (2013) Göğüş (2014), Dilbaz Sayın (2017), Küçük (2008), Özcan (2016) ve Özgözü (2015) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürünün liderlik davranışları öğretmen performansını ve dolayısıyla okul kültürünü, okulda oluşacak güven ortamını etkilemektedir. Bu araştırma ile paralel sonuçlar elde edilmiş ve okul çalışanları ile uyumlu, etik ilkelere uygun davranan, açık iletişime önem veren, çalışanları mesleki açıdan destekleyen ve yönlendiren liderlerin performansı artırdığı görülmektedir.



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve etkili olabilmesi için örgüt içerisinde insan ilişkilerini en iyi şekilde yöneten, onlara liderlik yapan, yani çalışanları etkileyerek performanslarını arttıracak yöneticilere ihtiyaçları vardır. Performans yönetimi, örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılır. Okullarda ise amaç öğretmen performansını arttırmaktır. Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılabilmesi için okul yöneticisinin neler yapacağını, nasıl davranış göstereceğini bilmesi gerekir.

Eğitim kurumları insanı merkeze alan ve hizmet üreten kurumlardır. Bu kurumları yöneten okul müdürlerinin göstereceği liderlik davranışları insanları yani çalışanları etkilemekte ve üretilen hizmetin kalitesini arttırmaktadır. Çalışanların performanslarını iyi bir şekilde yöneterek okul amaçlarına ulaşmaktan sorumlu olan okul yöneticilerinin bu liderlik davranışlarını performans yönetimiyle bütünleştirmeleri hayati önem taşımaktadır. Eğitim sisteminin işleyişinde en çok etkiye sahip olan öğretmenlerin performansının yüksek olması bu sistemin en verimli şekilde işleyebilmesi için gereklidir. Okulların yönetiminden sorumlu olan okul müdürlerine bu performansı artırma görevi düşmektedir.

Bu araştırmada mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenleri kapsama alınarak mesleki ve teknik eğitime de dikkat çekmek istenmiştir. Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde hem bölüm dersleri hem de kültür dersleri okutulduğundan buralarda görev yapan müdürlerin hem meslek lisesi müdürlüğü hem de genel lise müdürlüğü yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir. Öğretmen ve öğrencilerin okul-sanayi işbirliği ile yeni gelişen teknolojiye ayak uydurmaları sağlanırken bir üst okula hazırlık aşamalarında başarı göstermeleri okulların amaçları arasındadır. Bunun için mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul müdürleri gösterecekleri liderlik davranışları ile meslek öğretmenlerinin performansını artırarak bu okulların amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Verimli bir ekonomi için gerekli olan nitelikli iş gücü iyi planlanmış bir mesleki eğitimle mümkündür. Mesleki ve teknik eğitim bu açıdan gelişmekte olan ekonomiler için çok önemlidir. Ülkemiz nitelikli iş gücü sıkıntısı çekmektedir. Bunun nedeni mesleki ve teknik eğitime gerekli önemin ve özenin verilmemesidir. Dünyada ve ülkemizde önemli bir yere sahip olması gereken mesleki ve teknik eğitim veren okulların etkililiği ve verimliliğini arttırmak için meslek eğitimini gerçekleştiren meslek öğretmenlerine büyük görevler düşmektedir. Ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde sanayileşmenin temel unsuru olan yeterli bilgi, beceri ve iş alışkanlıklarına sahip nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi gerekmektedir. Mesleki ve teknik eğitimin amacı da toplumun hedefleri ve iş çevresinin

talepleri doğrultusunda bireylere belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve uygulama yeterliliklerinin kazandırılmasıdır. Bu görevi yerine getirecek meslek öğretmenlerinin performansı mesleki ve teknik okullar için çok önemlidir. Bu performansı etkileyecek etkenlerden birisi de okul müdürleridir.

Araştırma, mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemeye yöneliktir. Mesleki ve teknik okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansını olumlu etkilediği bu araştırma ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Veriler analiz edildiğinde okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansını yüksek düzeyde olumlu etkilediği görülmüştür. Ankara ili Gölbaşı ilçesinde mesleki ve teknik okullarda görev yapan meslek öğretmenlerine uygulanan anket verilerinin istatistik analizi yapıldığında okul müdürlerinin liderlik davranışları meslek öğretmeni performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada güncel liderlik stillerinden öğretimsel, dönüştürücü, kültürel, etik ve vizyoner liderlik davranışları kapsama alınmıştır. Okul müdürleri liderlik stillerinin meslek öğretmeni performansına etkisine baktığımızda öğretimsel, dönüştürücü, kültürel ve etik liderlik çok katılıyorum derecesinde, vizyoner liderlik davranışlarının ise meslek öğretmeni performansına etkisi katılıyorum derecesinde analiz edilmiştir. Meslek öğretmeni performansını arttıran liderlik davranışı en yüksek ortalama etik liderlik davranışları olmuştur. Etik liderlik davranışlarının meslek öğretmenlerinin performansını arttırmada olumlu etkisi yüksektir.

Okul müdürünün kararlarını verirken etik ilkeleri dikkate alması öğretmenlerin okul müdürüne karşı güven oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir. Okul müdürünün söyledikleri ile yaptıklarının tutarsız olması, adil olmaması çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir. Liderin söylediklerinin önem kazanabilmesi için uygulamaları açık, anlaşılır ve adil olmalıdır. Bu şekilde okul ortamı huzurlu, güvenilir ve çalışmaya müsait olur.

Meslek öğretmenlerinin okullarda kendilerinden beklenen performansı sergilemeleri için gerekli koşullardan birisi de iş ve süreçlerin adaletli olarak işlediği algıdır. Okul yöneticisi tüm paydaşlara karşı davranışları şeffaf, hesap verebilir ve adil olmak zorundadır. Okul müdürünün davranışlarının adil olması, yaptıkları ile söylediklerinin uyumlu olması öğretmen performansını arttırarak okulun amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlayacaktır. Ayrıca görevini yerine getirirken dil, din, ırk, cinsiyet ve siyasi düşünce ayrılıklarından etkilenmemesi beklenmektedir.

Okul müdürleri liderlik davranışları ile meslek öğretmenleri performansını arttırmak için öğretmenleri eğitim öğretime hazırlayarak, öğrencileri mesleki amaçlara ulaştırmak için eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlamalıdır. Okulu eğitim öğretim açısından standartlara uygun hale getirmeli, fiziki koşulları iyileştirmeli ve donanım eksiklerini gidermelidir. Meslek öğretmenin çalışma ortamını uygun hale getirerek daha fazla verim almaya çalışmalıdır. Ayrıca meslek öğretmenlerine eğitim öğretim aşamasında başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda destek olmalıdır. Meslek öğretmenin mesleki çalışmalar yapabilmesi için destek olmalı ve yapılan çalışmaları uygulamaya koyabileceği ortamlar sağlayabilmelidir.

Okul müdüründen okul gelişimi için okul vizyonunu çalışanlarla birlikte oluşturması beklenmektedir. Bu şekilde oluşturulup, okul politikası ve uygulanacak yöntemler açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşırsa daha yüksek performans sağlanabilir. Okulun vizyonuna ulaşması için gerekli meslek ve teknik okul standartların da sağlanması gereklidir. Okul vizyonunu çalışanlarla belirleyip paylaştıktan sonra meslek öğretmenleri arasında işbirliği sağlamalıdır. Çünkü meslek öğretmenleri mesleki amaçlara ulaşmada ortak hareket etmeli ve iletişim halinde olmalıdır. Okul müdürü öğretmenler arası işbirliğini okul kültürü haline getirmelidir. Okulun sorunları ile ilgili meslek öğretmenlerini bilgilendirmeli ve onlarla işbirliği halinde sorunun çözümüne gitmelidir. Meslek öğretmeni okuldan kopuk, sorunlardan uzak olmamalıdır. Çünkü mesleki hedeflere ulaşmak için mesleki faaliyetinin başrolü konumundadır.

Okul müdürü hem öğretmenler hem öğrenciler için sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vererek okulu çekici hale getirmelidir. Okul ile toplum, okul çevresi arasındaki iletişim ve güveni sağlaması gerekmektedir. Okula güven ve okulun iyi imajı ile kaliteli öğrencileri okula çekebilmelidir. Kaliteli öğrencilerin okulu tercih etmesi ile başarı daha kolay sağlanabilir.

Mesleki ve teknik okullarda bir önemli konuda öğrencilerin uygulama yaptığı staj yerleridir. Okul müdürü bu staj yerleri ile iletişime önem vermelidir ve iletişim halinde olmalıdır ki hem staj yerinde uygulama yapan öğrenci hakkında yeterli bilgiye sahip olsun hem de koordinatörlük görevi için ziyarete giden meslek öğretmenlerinin görevini en iyi şekilde yapmasını sağlasın.

Liderler çalışanlarla etkin iletişim kurarak örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları güdülemektedir. Okul müdürlerin sahip olduğu liderlik özellikleri, mesleki deneyim ve bilgileri en önemlisi insan ilişkilerinde kullandıkları iletişim yöntemleri okuldaki tüm personelin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Eğitim öğretim kalitesini arttırmak

için okulda öğretmenler başta olmak üzere çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve okula bağlılıklarını sağlamak için okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir.

Okul Müdürlerinin liderlik davranışları son dönemlerde daha çok üzerinde durulan ve araştırma yapılan konular arasında olmuştur. Bu araştırmaların sonuçlarına baktığımızda okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmen performansını arttırmak için kritik öneme sahiptir. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek öğretmeni performansına yüksek düzeyde olumlu etkisi ve meslek okullarının ülkemiz için önemi de göz önüne alınarak, MEB tarafından okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik konularında bilgilendirilmeleri ve özellikle liderlik davranışları konusunda yetiştirilmeleri için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmeli, tüm okul müdürlerinin katılımı sağlanmalı ve okul müdürleri göreve başlamadan MEB bünyesinde yönetici yetiştirme programına alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. vd.(2016). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Ada, Ş. ve Küçükali, R. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473.
- Akçekoce, A. (2016). *Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi*, Todaie Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*, İstanbul: Kum saati Yayıncılık.
- Akyar, A. (2011). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik*, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Akyıldız, S. vd. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Trabzon: Celepler Matbaa.
- Altok, S. (2019). *Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Görüşleri*, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Armstrong, M. (2007). *Handbook of Human Resource Management Practice* http://books.google.com.tr/books?id=D78K7QIdR3UC&pg=PA503&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=true (02.05.2017)
- Ateş, H. ve Köseoğlu Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*, İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Ateş, H.-Kırılmaz, H. ve Aydın, S.(2007). *Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, Türkiye Örneği*, Ankara: Asil Yayın.
- Balay, R. vd. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ed. Memduhoğlu, H. B. Ve Yılmaz, K., Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. vd.(2003). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2007). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.(2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer yayınları.
- Başar, H. (2001). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bektaş, F. (2013). *Okul Yöneticilerinin Davranışları, İş Yaşamı Kalitesi Ve Öğretmen Performansının Öğrenci Açısından Değerlendirilmesi*, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Beycioğlu, K. vd.(2018). Okul Liderliği Ölçeği, *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 7, Sayı 1, Sayfa 21-42.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: Todaie Yayın, 1. Baskı.
- Bilgin, K.U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık ‘‘Performans Yönetimi’’, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 65, Sayfa 53-87.
- Bilgin, K.U.(2008). Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 41 Sayı 2.
- Börü, N. (2015). *Etik Lider Olarak Okul Yöneticisinin Özelliklerine Ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyükgökçe, S. (2015). *Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Canman, A.D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Todaie Yayınlar No: 252
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. vd.(2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Çınar, U. (2019). *Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Demir, M.(2007). *Sağlık Bakanlığı Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi, Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Deneri, S. (2019). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki*, Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT Yayınları.
- Dilbaz Sayın, S. S. (2017). *Okul İklimi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Çanakkale.
- Doğan, H. vd. (1980). *Mesleki ve Teknik Eğitim Prensipleri*, Ankara: Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Doğani, O. ve Aysal, T. (2009). *Yönetim, Liderlik, Yöneticilik, İletişim, Motivasyon*, İstanbul: Kavim Yayıncılık.
- DPT(2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara: DPT Yayını.
- Earged, (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Ediz, P. (2004). *Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Bütçede Uygulama Projesi*, Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Master Tezi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar Ve Yeni Bakış Açılıarı*, Ankara: Efil Yayınevi.
- Eroğlu, H. T. (2011). *Kamu Yönetiminde Performans(Balanced Scorecard)*, Konya: Çizgi Kitabevi yayını.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göğüş, M.S. (2014). *Özel Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Gökalp, S.A. (2013). *Performans Yönetimi Ve Başarıya Etkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gül, İ. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Samsun: Yüksel Ofset.
- Gülşen, C. ve Gökyer N.(2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüşeli, A.İ.(2014). *Eğitim ve Öğretim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi (Kurumsal ve Uygulamalı)*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Halis, M., Tekinkuş, M. (2003). *Kamu Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), Sayfa 155-169.

- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ilgaz, A.Ö. (2011). *Öğretmen Performansına Denetimin Ve Yöneticilerin Etkileri*, , Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İnternet: Akyıldız, M. *Faktör Analizi Tanımı ve Uygulama*, <http://istatistik.gen.tr>. (11.12.2019)
- İnternet: Erkoç, İ. (Yayınlayan) *Güvenilirlik ve Geçerlik Çözümlemesi Anlatım Videosu*, <https://slideplayer.biz.tr/slide/1947647>. (09.12.2019)
- İnternet: Kul, S. *Korelasyon Analizi*, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>.(12.12.2019)
- İnternet: Otrar, M. *Örnek Bulgular Tablo Yorumları*, <http://mustafaotrar.net/istatistik/ornek-bulgulartablo-yorumlari>.(12.12.2019)
- İnternet: Özkan, S. *Performans Yönetimi Makaleler ve Yazılar*, <http://www.stratejika.com>, (14.12.2016)
- İyiol, H. (2019). *Öğretmenlerin İş Doyumları İle Okul Yöneticileri İçin Algıladıkları Etik Liderlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*, İstanbul: Molpa Kültür Yayınları
- Korkmaz, M. vd. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kotter, J. P. (2011). *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, Boston: Harvard Business Review Press.
- Küçük, M. (2008). *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Ve Eğiticilerin Performansına Etkisi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Luecke R. (2008). *Performans Yönetimi*, Çeviren Aslı ÖZER, İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı

- Mıhçı, H. (2019). *Okullarda Etik Liderlik İle Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Öksüz, S. (2008). *Endüstri Meslek Ve Teknik Liselerde Çalışan Yönetici Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özcan, M. ve Tamer, M. A. (2013). *Örgün Mesleki ve Teknik eğitim Sürecine Genel Bir Bakış*, Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatminleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, İstanbul: Çatı Yayıncılık.
- Özgözü, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Bilgi Yönetimi Ve Örgüt Kültürü İlişkisi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.
- Özkan, U.B. (2017). *21. Yüzyılın Eğitim Anlayışıyla Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sarpkaya, R. vd. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sayıştay Başkanlığı (2000a). *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayınları.
- Selimoğlu, O. (2008). *Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Bakış Açısı İle Okul Yöneticisinin Etik İlkelerine Uyuma Düzeyi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, İstanbul.

- Songur, H. Mehmet(1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürü Yayını, No.6.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin Motivasyonu İle Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi*, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Şentürk, H. (2004). *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İstanbul: İlke yayıncılık
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Voss, T. (2002). *Lider Yöneticilik(Coaching)*, Çeviren: Dr. Mehmet ZAMAN, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Werner, İ. (1996). *Liderlik ve Yönetim*, Çeviren: Vedat ÜNER, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yıldız, B. (2016). *Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi*, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.





EKLER

EK -1 Anket Formu

ANKARA GÖLBAŞI İLÇESİ MESLEK ÖĞRETMENLERİ PERFORMANS ARAŞTIRMASI

AÇIKLAMA

Sayın meslektaşım,

“Okul Müdürünün Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmeni Performansına Etkisine İlişkin Görüşleri” üzerine yapılan bir araştırmada, okul yöneticinizin okul ile ilgili uygulamalarını ve davranışlarını düşünerek aşağıdaki yargıları “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” derecelendirmesini dikkate alarak işaretleyiniz.

Lütfen boş madde bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr. Türksel KAYA BENSGHİR
Hacı Bayram Veli Ü. Öğretim Üyesi
t.bensghir@hbv.edu.com
BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

Yasemin KÜÇÜK
Hacı Bayram Veli Ü. Yüksek L. Öğrencisi
yasemindurmus2050@gmail.com

Aşağıdaki sorularla ilgili size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Bayan Bay

2. Branşınız:.....

3. Öğretmenlikteki kıdeminiz: 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21-25 yıl 26 - +

4. Öğrenim durumunuz: Ön Lisans Lisans Lisansüstü

5. Kaç yıldır bu okulda öğretmensiniz?.....

BÖLÜM II. OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MESLEK ÖĞRETMENİ PERFORMANSINA ETKİSİ

OKUL YÖNETİCİMİZİN	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Okulun mesleki amaçlarını gerçekleştirirken, eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlanması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
2. Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda meslek öğretmenlerine destek olması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
3. Bilginin kullanılmasında yardımcı olacak uygulamaları teşvik etmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
4. Meslek öğretmenlerinin gelişimi için, okul ve öğretmen denetiminden elde edilen bilgileri kullanması performansımı artırır.	()	()	()	()	()

Ek 1- (devamı) Anket Formu

OKUL YÖNETİCİMİZİN	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. Eğitim ve öğretim konusunda meslek öğretmenlerine somut geri bildirimler vermesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
6. Meslek Öğretmenlerinin mesleki çalışmalar yapabilmesi için yeteri kadar esneklik sağlaması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
7. Okul gelişimi için çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon oluşturması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
8. Oluşturulan vizyonun uygulanmasında meslek öğretmenlerinin aktif olarak katılımında bulunmalarını teşvik etmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
9. Okula ilişkin karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlaması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
10. Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle belirlemesi, tartışması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
11. Okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
12. Okulumuzun mesleki eğitim öğretim açısından standartlara uygun olması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
13. Çalışanlarla ilişkilerinde açık iletişimi teşvik etmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
14. Okula ilişkin sorunları meslek öğretmenleriyle işbirliği içinde çözmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
15. Öğretmenleri, okula sağladıkları katkılardan dolayı ödüllendirmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
16. Meslek Öğretmenlerini mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
17. Meslek Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını kişisel dosyalarına eklemesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
18. Mesleki faaliyetlere katkı sağlayan meslek öğretmenlerinden övgüyle bahsetmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
19. Özel günlerde öğretmenler arasında dayanışma kültürü oluşturması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
20. Meslek Öğretmenlerinin arasındaki işbirliğini sağlaması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
21. Okul ve toplum arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
22. Okul ve Staj yerleri arasında karşılıklı iletişime önem vermesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
23. Çevrenin okula güvenmesini sağlaması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
24. Sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
25. Görevini yerine getirirken dil, din, ırk, cins ve siyasi düşünce ayrılıklarından etkilenmemesi performansımı artırır	()	()	()	()	()
26. Çalışanların rol ve görevlerinin açık olmasını sağlaması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
27. Çalışanlara adaletli davranması ve şeffaf olması performansımı artırır.	()	()	()	()	()
28. Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirmesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
29. Gelenek- göreneklere ve ahlaki değerlere saygı göstermesi performansımı artırır.	()	()	()	()	()
30. Yaptıkları ile söylediklerinin uyumlu olması performansımı artırır.	()	()	()	()	()

EK-2 Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 19/11/2019-E.36177



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 30.07.2019 tarih ve E.22831 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğumuz, Enstitünüz Amme İdaresi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Yasemin KÜÇÜK, Prof.Dr. Türksel KAYA BENGSHİR'in danışmanlığında yürüttüğü "*Okul Müdürleri Liderlik Davranışlarının Meslek Öğretmenleri Performansına Etkisi*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonunuzun 07.11.2019 tarih ve 14 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2019/178

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

EK-3 Anket Kullanma İzni



Kadir Beycioglu <beycioglu@gmail.com>

29 Tem 2019 22:04 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhabalar,
Ölçeği kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar, başarılar...

29 Tem 2019 Pzt, saat 14:15 tarihinde Yasemin Durmuş Küçük <yasemindurmus2050@gmail.com> şunu yazdı:

Merhaba Hocam

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinde Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Okul mudurlerinin liderlik davranislarinin meslek ogretmeni performansina etkisi konulu tez yaziyorum. Tezimin anket kismi icin arastirma yaparken sizin ölçeğine rastladim ve konumla uyumlu buldum. Liderlik stili ölçeğinizi meslek öğretmenlerine uyarlarak izniniz olursa kullanmak istiyorum.

EK-4 Anket Uygulanan Okullar

Okul Adı
Gölbaşı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Gevher Nesibe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Gölbaşı Zübeyde Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Mogan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Necip Fazıl Kısakürek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
Gölbaşı Mesleki Eğitim Merkezi



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Yasemin KÜÇÜK
Uyruğu : TC
Doğum tarihi ve yeri : 05/01/1985
Medeni hali : Evli
Telefon : 0507 449 03 59
e-mail : yasemindurmus2050@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Eğitim Yönetimi	
Lisans	Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi	2008
Lise	Ticaret Meslek Lisesi	2002

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2009	TOKAT	Muhasebe Öğretmeni
2012	ANKARA	Muhasebe Öğretmeni

Yabancı Dil

İngilizce



le.ahbv.edu.tr

