

Okul Yöneticisi Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Performansına Etkisi

Gökhan ELDEN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Girişimcilik ve Yenilikçilik Bölümü, Samsun

<https://orcid.org/0009-0002-4534-2795>

*Corresponding author: gokhanelden88@gmail.com

Araştırma Makalesi/Derleme

Makale Tarihiçesi:

Geliş tarihi: 27.02.2025

Kabul tarihi: 06.03.2025

Online Yayınlanma: 12.07.2025

Anahtar Kelimeler

Okul Yöneticisi

Öğretmen Performansı

Liderlik

ÖZET

Bu çalışma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen performansı üzerindeki etkilerini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları, iletişim tarzları, geri bildirim yöntemleri ve öğretmenlerin motivasyon ve performansları üzerindeki yansımaları ele alınmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, Samsun ilinde görev yapan 10 öğretmenden oluşmuş ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmış, görüşmeler yaklaşık 40 dakika sürmüş ve elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada kullanılan görüşme formu, literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiş, açık uçlu sorularla öğretmenlerin görüşlerini detaylı bir şekilde yansıtılmaları sağlanmıştır. Elde edilen veriler tematik olarak sınıflandırılmış ve öğretmenlerin bakış açıları doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Araştırma sonuçları, destekleyici tutumlar ve empatik iletişim tarzlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve aşırı müdahaleci tutumların motivasyonu olumsuz etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer vermesinin ve yapıcı geri bildirimler sağlamanın öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olumlu katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

The Effects Of School Administrators Attitudes And Behaviors On Teacher Performance

Research article/Reviews

Article History:

Received: 27.02.2025

Accept: 06.03.2025

Available online: 12.07.2025

Keywords:

School Administrator

Teacher Performance

Leadership

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of school administrators' attitudes and behaviors on teacher performance in line with teachers' views. In the study, school administrators' leadership approaches, communication styles, feedback methods and their reflections on teachers' motivation and performance are discussed. The research was conducted within the framework of the phenomenological model, one of the qualitative research methods. The participants consisted of 10 teachers working in Samsun province and were determined by convenience sampling method. The data were collected through a semi-structured interview form, the interviews lasted approximately 40 minutes and the data obtained were analyzed by descriptive analysis method. The interview form used in the study was developed in line with the literature review and expert opinions, and teachers were asked to reflect their views in detail with open-ended questions. The data obtained were categorized thematically and teachers' perspectives were presented with direct quotations. The results of the study showed that supportive attitudes and empathetic communication styles increased teachers' motivation, while critical approaches and overly intrusive attitudes negatively affected motivation. In addition, it was determined that administrators' including teachers' opinions in decision-making processes and providing constructive feedback contributed positively to teachers' professional development.

GİRİŞ

Eğitim kurumlarında başarının yalnızca öğrenci performansı ile sınırlı olmadığı, öğretmenlerin mesleki motivasyonu, performansı ve sınıf içi uygulamaları ile doğrudan ilişkili olduğu çok sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur (Balcı, 2002; Al Khajeh, 2018). Öğretmenlerin motivasyonu, sınıf içi etkinliklerin niteliği, öğrenci başarısı ve genel okul iklimi açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin tutum ve davranışları; öğretmenlerin iş ortamındaki verimliliğini, psikolojik iyi oluşunu ve mesleki gelişimini etkileyen kritik bir unsur haline gelmiştir.

Özellikle liderlik tarzı, iletişim biçimi, karar alma süreçlerine öğretmen katılımı ve geri bildirim mekanizmaları gibi yönetsel faktörlerin öğretmen performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı bilinmektedir (Anderson & Sun, 2017; Özgenel & Mert, 2019). Etkili bir okul yönetimi, sadece yöneticinin teknik becerileri ile değil, aynı zamanda empatik liderlik, paylaşımcı yönetim anlayışı ve destekleyici okul iklimi oluşturma kapasitesiyle de ilgilidir.

Ulusal ve uluslararası literatürde okul liderliğinin öğretmen davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Elekoğlu & Demirdağ, 2020; Gipson et al., 2017). Bu çalışmalar, öğretmenlerin performanslarının yönetsel yaklaşımlar tarafından şekillendiğini, özellikle destekleyici ve katılımcı bir liderlik anlayışının öğretmenlerde daha yüksek motivasyon ve verimlilik sağladığını göstermektedir.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkilerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemektedir. Özellikle yöneticilerin mesleki motivasyon üzerindeki etkileri, karar alma süreçlerine öğretmen katılımı, geri bildirimlerin öğretmenlik performansına yansımaları, destekleyici ve engelleyici davranışların sınıf içi uygulamalara etkisi ve liderlik yaklaşımlarının mesleki gelişime katkıları gibi konular detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Eğitim yönetiminde bu unsurların daha iyi anlaşılması, öğretmenlerin verimliliğini artırmak ve eğitim kurumlarında pozitif bir çalışma ortamı yaratmak açısından büyük önem taşımaktadır.

Problem Durumu

Eğitim kurumlarında, öğretmenlerin mesleki performansı ve motivasyonu, öğrenci başarısından kurumsal gelişime kadar birçok alanda önemli bir role sahiptir. Bu performans ve motivasyonun şekillenmesinde ise okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışlar kritik bir etkiye sahiptir. Bir okul yöneticisinin liderlik anlayışı, karar alma süreçlerindeki yaklaşımı, öğretmenlere sağladığı geri bildirimlerin niteliği ve iletişim tarzı, öğretmenlerin iş ortamındaki

verimliliklerini ve mesleki doyumlarını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, eğitim süreçlerinde yöneticilerin öğretmenler üzerindeki etkilerinin anlaşılması, eğitim kalitesini artırmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir (Özgenel ve Mert, 2019).

Okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerinde çeşitli yönlerden etkileri bulunmaktadır. Destekleyici ve motive edici bir yönetim anlayışı, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını artırarak onların daha üretken olmalarını sağlar. Buna karşılık, eleştirel ya da müdahaleci bir yönetim tarzı, öğretmenlerin iş ortamındaki huzurlarını ve dolayısıyla performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin fikirlerine yer vermesi, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına neden olur. Ancak bu süreçlerin yalnızca formalite olarak gerçekleştirilmesi, öğretmenlerde motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Çakıroğlu ve Altınöz, 2021).

Geri bildirimlerin öğretmen performansına etkisi, eğitim yönetimi alanında önemli bir diğer konudur. Yapıcı, motive edici ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin eksik yönlerini fark etmelerine ve mesleki gelişimlerine katkı sağlarken, yüzeysel ya da yalnızca olumsuz yönlere odaklanan geri bildirimler bu etkiyi sınırlayabilir. Ayrıca, sınıf içi uygulamalarda yöneticilerin destekleyici tutum sergilemeleri, öğretmenlerin yenilikçi yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik ederken, engelleyici davranışlar öğretmenlerin yaratıcı potansiyelini kısıtlayabilir (Sevim ve Kaya, 2022).

Son olarak, okul yöneticilerinin liderlik tarzı ve iletişim becerileri öğretmenlerin mesleki gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yönlendirici, empatiye dayalı ve açık iletişim odaklı bir liderlik yaklaşımı, öğretmenlerin özgüvenlerini artırmakta ve mesleki becerilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Buna karşılık, statik bir liderlik anlayışı ve mesafeli bir iletişim tarzı, öğretmenlerin motivasyonunu ve gelişim fırsatlarını kısıtlayabilmektedir.

Problem Cümlesi

Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisi nasıldır?

Alt Problemler

- 1) Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının mesleki motivasyona etkisi nasıldır?
- 2) Öğretmenlere göre karar alma süreçlerinde öğretmen katılımı nasıldır?

- 3) Öğretmenlere göre geri bildirimlerin öğretmenlik performansına etkisi nasıldır?
- 4) Öğretmenlere göre destekleyici ve engelleyici davranışların sınıf içi uygulamalara etkisi nasıldır?
- 5) Öğretmenlere göre liderlik yaklaşımı ve iletişim tarzının mesleki gelişime etkisi nasıldır?

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisini öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Eğitim sistemlerinin temel taşı olan öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve mesleki gelişimi, doğrudan eğitim kalitesini ve öğrenci başarısını etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisini anlamak, eğitim yönetiminde sürdürülebilir bir iyileştirme sağlamak için büyük bir öneme sahiptir. Yönetim süreçlerinde liderlik, iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının etkili kullanımı, öğretmenlerin mesleki memnuniyetini ve iş verimliliğini artırmada kilit rol oynamaktadır.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde analiz ederek eğitim yönetiminde farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve davranışlarını geliştirerek daha etkili bir yönetim yaklaşımı benimsemelerine katkı sağlayabilir. Özellikle, öğretmenlerin motivasyonlarını artıran destekleyici tutumlar, karar alma süreçlerinde katılımın artırılması ve yapıcı geri bildirimlerin yaygınlaştırılması gibi alanlarda pratik öneriler sunulabilir.

Elde edilen sonuçlar, sadece mevcut eğitim ortamlarını iyileştirmekle kalmayacak, aynı zamanda eğitim yöneticisi yetiştirme programlarına da rehberlik ederek daha bilinçli liderlerin yetişmesine katkıda bulunacaktır. Bu çalışma, eğitim yönetiminin öğretmen ve öğrenci başarısını artırma konusundaki rolünü vurgulayarak, eğitim sistemlerinin daha güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Eğitim süreçlerinde daha sağlıklı ve verimli bir işleyiş için okul yöneticilerinin rolüne ışık tutmak, bu çalışmanın en önemli katkılarından biridir.

Tanımlar

Okul Yöneticisi: Eğitim kurumlarında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak, eğitim süreçlerini organize etmek ve okulun genel işleyişini yönetmekle sorumlu liderlik rolünü üstlenen kişidir (Altunbay ve Alaca, 2021).

Ayrıca, öğretmenlerin mesleki ortamını şekillendirmede karar alma süreçlerine katılımlarını destekleme görevi de yöneticilere aittir.

Mesleki Motivasyon: Öğretmenlerin işlerini yerine getirirken hissettikleri istek, ilgi ve bağlılık düzeyini ifade eder (Karaca ve Özmen, 2018). Destekleyici bir yönetim ortamı bu motivasyonu güçlendirme potansiyeline sahiptir.

Öğretmen Performansı: Öğretmenlerin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarını eğitim-öğretim süreçlerinde etkili bir şekilde kullanarak öğrencilerin öğrenme hedeflerine ulaşmalarını sağlama düzeyini ifade eder (Eğmir ve Erdem, 2021). Bu tanım; sınıf yönetimi, öğretim yöntemlerinin çeşitliliği, yenilikçi uygulama ve öğrenci geri bildirimlerine yanıt verme gibi boyutları kapsar.

MATERYAL ve METOD

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisine yönelik öğretmen görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve kapsamlı bir biçimde ortaya konmasına yönelik görüşme, gözlem ve kayıt gibi tekniklerin kullanıldığı nitel bir yaklaşımın benimsendiği araştırma türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Fenomenolojik model, insanların belirli bir olay veya olgu hakkındaki öznel algılarını, deneyimlerini ve yorumlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmış teorik bir çerçevedir (Johnson ve Christensen, 2004). Bu çalışmada, Okul yöneticisi tutum ve davranışlarının öğretmen performansına etkisine yönelik öğretmen görüşlerini tespit etmek için nitel araştırma tekniği ve fenomenolojik model kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Fenomenolojik çalışmalar, katılımcıların incelenen olgular hakkında içgörülü yansımalar sunma becerisine sahip bireyler olmasına büyük önem verir. Ayrıca, araştırılan olguyu etkili bir şekilde açıklayabilecek katılımcıların titizlikle seçilmesi çok önemlidir (Creswell, 2013). Bu çalışmada, kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dahil edilen Samsun ilinde görev yapan 10 öğretmen ile görüşülmüştür. Tablo 3.1 çalışma grubunun demografik yapısını göstermektedir.

Tablo 3. 1: Katılımcıların demografik dağılımı

Katılımcı	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Kıdem (yıl)
Öğretmen 1	Kadın	Evli	32	Lisans	8
Öğretmen 2	Erkek	Evli	45	Lisans	20
Öğretmen 3	Kadın	Bekar	28	Yüksek Lisans	5
Öğretmen 4	Erkek	Evli	50	Lisans	25
Öğretmen 5	Kadın	Evli	35	Lisans	12
Öğretmen 6	Kadın	Evli	42	Yüksek Lisans	18
Öğretmen 7	Erkek	Bekar	29	Lisans	6
Öğretmen 8	Kadın	Evli	38	Yüksek Lisans	15
Öğretmen 9	Erkek	Evli	34	Lisans	10
Öğretmen 10	Kadın	Evli	40	Lisans	17

Katılımcılar arasında 6 kadın ve 4 erkek bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu evli bireylerden oluşmaktadır (7 kişi). Bekar katılımcıların sayısı ise 3'tür. Katılımcılar 28 ile 50 yaş aralığında olup, ortalama yaş 37'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur (7 kişi), 3 katılımcı ise yüksek lisans yapmıştır. Katılımcılar arasında meslekteki kıdem 5 ile 25 yıl arasında değişmektedir. En düşük kıdem 5 yıl, en yüksek kıdem ise 25 yıldır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Pilot uygulama öncesinde, literatür araştırması yapılarak, açık uçlu sorular formüle edilerek ve eğitim bilimleri alanında iki uzmandan görüş alınarak görüşme formu geliştirilmiştir. Tamamlanan görüşme formu, yazılı yanıt vermeleri istenen istekli katılımcılara gönderilmiştir. Her bir görüşme yaklaşık 40 dakika sürmüş ve görüşmeler katılımcıların onayı ile videoya kaydedilmiştir. Daha sonra, kayıtlar bilgisayara yüklenmiş ve metinsel belgelere dönüştürülmüştür. Metin belgelerine dönüştürülen veriler betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma boyunca her bir katılımcının görüşleri bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, temalar oluşturulmuştur. Temalar belirlendikten sonra, katılımcıların bakış açıları doğrudan alıntılar yoluyla sunulmuştur.

BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen nitel verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt problemleri doğrultusunda sunulmakta ve yorumlanmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Mesleki Motivasyon Üzerindeki Etkileri

Araştırmanın bu bölümünde, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda destekleyici tutum, eleştirel yaklaşım, kurallar ve kısıtlamalar, empatik iletişim ve görev odaklı yaklaşım olmak üzere beş ana kategori belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Tutum ve Davranışların Mesleki Motivasyona Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Yöneticilerin Tutum ve Davranışları	Destekleyici Tutum	Moral artırıcı söylemler (Ö1, Ö3), motive edici liderlik (Ö6, Ö7), yeniliklere açıklık (Ö3, Ö8)
	Eleştirel Yaklaşım	Aşırı eleştiri (Ö2, Ö4), detaycı tutum (Ö1, Ö6), hata odaklı yaklaşım (Ö9)
	Kurallar ve Kısıtlamalar	Katı kurallar (Ö2, Ö5), fazla müdahale (Ö4, Ö7), deneme cesaretini kırma (Ö8)
	Empatik İletişim	Samimi diyalog (Ö3, Ö9), kişisel destek sağlama (Ö6, Ö8), iletişimde açıklık (Ö1, Ö3)
	Görev Odaklı Yaklaşım	Görevlerin öncelenmesi (Ö2, Ö7), öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi (Ö4, Ö9)

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere, yöneticilerin destekleyici tutumları öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve katı kurallar motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Empatik iletişim ve açık diyalog ise öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır.

Destekleyici Tutum: Öğretmen 1 (Ö1): “Yöneticimiz genel olarak destekleyici ama bazen çok detaycı oluyor. Bu, motivasyonumu biraz kırabiliyor.”

Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimiz enerjik biri ve genelde motive edici şeyler söylüyor. Bu, beni olumlu etkiliyor.”

Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen 2 (Ö2): “Yöneticimizin pek motive edici bir tutumu yok. Genelde işlerin yapılmasını istiyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Sürekli eksik arıyor gibi bir tavır içinde. Bu, moralimi bozuyor.”

Kurallar ve Kısıtlamalar: Öğretmen 5 (Ö5): “Kuralların fazlasıyla katı olması, işimizi zorlaştırıyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı yenilikçi fikirlerimiz fazla riskli bulunuyor, bu da deneme cesaretimizi kırıyor.”

Empatik İletişim: Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimizin iletişimi gayet samimi ve anlayışlı.”
Öğretmen 6 (Ö6): “Bize kişisel olarak destek oluyor, bu da moralimizi artırıyor.”

Görev Odaklı Yaklaşım: Öğretmen 2 (Ö2): “Yöneticimiz daha çok görev odaklı. Nasıl hissettiğimizle pek ilgilenmiyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Görev odaklı bir liderlik tarzı var, duygusal ihtiyaçlarımız göz ardı ediliyor.”

Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticilerinin destekleyici tutumları öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, eleştirel yaklaşımlar ve katı kurallar motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Destekleyici liderlik, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, eleştirel ve görev odaklı yaklaşımlar öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarını göz ardı ederek moral bozukluğuna yol açabilmektedir. Empatik iletişim, öğretmenlerin daha rahat ve motivasyonu yüksek bir çalışma ortamında bulunmalarına katkı sağlamaktadır. Ancak, yöneticilerin aşırı detaycı ya da hata odaklı davranışları öğretmenlerin motivasyonunu düşürmekte ve performanslarını sınırlayabilmektedir.

Karar Alma Süreçlerinde Öğretmenlerin Görüşlerine Yer Verilmesinin Etkileri

Bu bölümde, okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer verme düzeyinin etkileri ele alınmıştır. Katılımcı yönetim, karar alma süreçlerinin motivasyon üzerindeki etkisi ve şeffaflık gibi başlıklar altında öğretmenlerin bu süreçlere ilişkin algıları incelenmiştir.

Tablo 4.2. Karar Alma Süreçlerinde Öğretmen Katılımı

Tema	Kategori	Kod
Katılımcı Yönetim	Görüşlerin Dinlenmesi	Fikirlerin dikkate alınması (Ö1, Ö3), toplantılarda fikir paylaşımı (Ö5, Ö6), öğretmen katılımı (Ö7, Ö8)
	Sınırlı Katılım	Görüşlerin uygulanmaması (Ö2, Ö4), formalite gereği görüş alma (Ö7, Ö10), eşit olmayan fırsatlar (Ö8)
Karar Alma Süreçlerinin Etkisi	Motivasyon Artışı	Fikirlerin dikkate alındığını hissetmek (Ö1, Ö3), katkının değerli görülmesi (Ö5, Ö6)
	Motivasyon Azalması	Katılımın formaliteden ibaret olması (Ö2, Ö4), uygulamada sınırlılık (Ö7, Ö9)
	Karar Süreçlerinde Bilgilendirme	Sürecin açık şekilde paylaşılması (Ö1, Ö3), kararların gerekçelendirilmesi (Ö6, Ö8)

Tablo 4.2'de yer alan bulgular, öğretmenlerin görüşlerinin dinlenmesinin motivasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak, süreçlerin formaliteden ibaret

algılanması veya eşit katılım fırsatlarının olmaması, öğretmenlerde motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Şeffaf ve açık bir süreç ise öğretmenlerin sürece daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Görüşlerin Dinlenmesi: Öğretmen 1 (Ö1): “Genellikle bizim fikirlerimizi soruyor ama sonuçta kendi kararını veriyor. Yine de fikirlerimizin duyulması iyi hissettiriyor.” Öğretmen 3 (Ö3): “Toplantılarda genelde fikirlerimizi dinliyor ama çoğu zaman hızlı kararlar alıyor. Bu, bazen katkımızın yeterince değerlendirilmediği hissi uyandırıyor.”

Sınırlı Katılım: Öğretmen 2 (Ö2): “Görüşlerimize yer veriyor ama sonuçta yine kendi bildiğini yapıyor. Bu da bazen boşa konuşuyormuşuz gibi hissettiriyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “Karar alma süreçlerine pek dahil edilmediğimizi düşünüyorum. Sadece formalite olarak görüşlerimiz alınıyor gibi.”

Motivasyon Artışı: Öğretmen 5 (Ö5): “Bazen görüşlerimizi soruyor ve bu, kendimizi değerli hissettiriyor.” Öğretmen 6 (Ö6): “Katılım süreçleri, katkımızın değerli olduğunu hissettirdiğinde işimize daha çok odaklanıyoruz.”

Motivasyon Azalması: Öğretmen 7 (Ö7): “Görüşlerimiz soruluyor ama uygulanmadığını görmedim. Bu da bir süre sonra fikir beyan etmeyi gereksiz hissettirebiliyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Kararların uygulanmaması, bizde hayal kırıklığı yaratıyor.”

Şeffaflık ve Açıklık: Öğretmen 1 (Ö1): “Karar alma süreçlerinin nasıl işlediği konusunda daha şeffaf olunmasını isterdim.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı kararlar alınırken neden bu şekilde olduğu açıklansa, sürece daha fazla dahil hissederdik.”

Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerinin dinlenmesi, kendilerini değerli hissettirdiği ve motivasyonlarını artırdığı görülmektedir. Ancak bu süreçlerin formalite olarak görülmesi veya fikirlerin uygulanmaması, motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Şeffaflık ve açık bilgilendirme, öğretmenlerin sürece katılımını daha anlamlı kılmak için önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Geri Bildirimlerinin Öğretmenlik Performansına Katkıları

Bu bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenlere sağladıkları geri bildirimlerin öğretmenlik performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Geri bildirimlerin yapıcı ve kişiselleştirilmiş olması ile genel ve yüzeysel kalması arasındaki farklar, öğretmenlerin performansına olan yansımaları bağlamında ele alınmıştır.

Tablo 4.3. Geri Bildirimlerin Öğretmenlik Performansına Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Etkili Geri Bildirim	Yapıcı Yaklaşım	Eksiklerin yapıcı şekilde belirtilmesi (Ö1, Ö3), motive edici dil (Ö6, Ö7)
	Kişiselleştirilmiş Geri Bildirim	Öğretmene özel öneriler (Ö3, Ö5), performansa odaklı geri bildirim (Ö9)
Yetersiz Geri Bildirim	Genel ve Yüzeysel İfadeler	Yüzeysel ifadeler (Ö1, Ö5, Ö8), detaylı öneri eksikliği (Ö6)
	Sadece Sorun Odaklı	Olumlu yönler değinmeme (Ö2, Ö4), eksikliklere aşırı odaklanma (Ö9)
Performansa Etkisi	Gelişim Fırsatları	Yapıcı geri bildirimle gelişim (Ö6, Ö7), eksiklerin fark edilmesi (Ö3)

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi, yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler öğretmenlerin mesleki gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Buna karşın, yüzeysel veya sadece olumsuz yönler odaklanan geri bildirimlerin, öğretmenlerin performansını sınırladığı ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Yapıcı Yaklaşım: Öğretmen 1 (Ö1): “Geri bildirimleri biraz yüzeysel oluyor. Daha net ve detaylı olsa kendimi daha fazla geliştirebilirdim.” Öğretmen 3 (Ö3): “Geri bildirim verirken motive edici bir dil kullanıyor. Ama bazen somut öneriler vermesini de isterdim.”

Kişiselleştirilmiş Geri Bildirim: Öğretmen 3 (Ö3): “Yenilikçi uygulamalarla ilgili kişisel geri bildirimler alsam daha etkili olurdu.” Öğretmen 5 (Ö5): “Beni geliştirebilecek öneriler yerine genelde genel geçer ifadeler kullanılıyor.”

Genel ve Yüzeysel İfadeler: Öğretmen 8 (Ö8): “Daha çok genel bir ‘iyi gidiyorsunuz’ yaklaşımı var. Daha detaylı ve özelleşmiş geri bildirimlere ihtiyacımız var.” Öğretmen 6 (Ö6): “Eksiklere aşırı odaklanılıyor, bu da moralimizi bozuyor.”

Sadece Sorun Odaklı: Öğretmen 2 (Ö2): “Pek geri bildirim verdiğini söyleyemem. Genelde sadece sorun olduğunda müdahale ediyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Geri bildirimlerde eksiklikler belirtiliyor ama olumlu yönlerimizden pek bahsedilmiyor.”

Performansa Etkisi: Öğretmen 6 (Ö6): “Yapıcı geri bildirimler aldığımda sınıf içi uygulamalarımı daha iyi hale getirebiliyorum.” Öğretmen 7 (Ö7): “Eksiklerimin farkına vardığımda gelişim fırsatları doğuyor ama bu geri bildirimler sık sık yapılmıyor.”

Yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin performanslarını geliştirmeleri için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Ancak, genelde geri bildirimlerin yüzeysel ve eksiklere

odaklı olması, öğretmenlerin gelişim fırsatlarını sınırlamaktadır. Geri bildirimlerin daha spesifik ve olumlu yönleri de içerecek şekilde verilmesi, öğretmen performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Okul Yöneticilerinin Destekleyici ve Engelleyici Davranışlarının Sınıf İçi Uygulamalara Yansımaları

Bu bölümde, okul yöneticilerinin destekleyici ve engelleyici davranışlarının öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarına olan yansımaları ele alınmıştır. Destekleyici tutumların yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesine ve sorun çözümede rehberlik sağlamasına katkıları, engelleyici davranışların ise sınıf içi uygulamaları nasıl sınırladığı incelenmiştir.

Tablo 4.4. Destekleyici ve Engelleyici Davranışların Sınıf İçi Uygulamalara Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Destekleyici Davranışlar	Yenilikçi Fikirler	Yeniliklere açık tutum (Ö3, Ö6), yaratıcı uygulamaların teşvik edilmesi (Ö1, Ö5)
	Sorun Çözmede Yardımcı Olma	Problem durumlarında hızlı destek (Ö6, Ö9), kriz anlarında rehberlik (Ö7, Ö8)
	Aşırı Müdahaleci Tutum	Kuralların katı uygulanması (Ö2, Ö5), gereksiz müdahaleler (Ö4, Ö8)
Engelleyici Davranışlar	Destek Eksikliği	Öğretmenlerin yalnız bırakılması (Ö2, Ö4), geri bildirim eksikliği (Ö9)
	Motivasyon Artışı	Destekleyici tutumların yaratıcı çalışmalara etkisi (Ö1, Ö3), sınıf uygulamalarında özgüven (Ö6)
Performansa Yansımalar	Performans Azalması	Engelleyici davranışların sınıf içi yenilikleri engellemesi (Ö5, Ö8), öğretmenlerin baskı altında hissetmesi (Ö4, Ö9)

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi, destekleyici davranışlar öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında daha yaratıcı ve özgüvenli olmalarını sağlarken, engelleyici davranışlar yenilikçi yaklaşımları sınırlayarak performansı olumsuz etkilemektedir. Özellikle, aşırı müdahaleci tutumlar ve destek eksikliği, öğretmenlerin motivasyonlarını ve verimliliklerini düşüren temel faktörler arasında yer almaktadır.

Yenilikçi Fikirler Destek: Öğretmen 1 (Ö1): “Destekleyici olduğu zaman sınıfta daha yaratıcı oluyorum.” Öğretmen 3 (Ö3): “Yenilikçi uygulamaları destekliyor, bu da beni sınıfta farklı şeyler denemeye teşvik ediyor.”

Sorun Çözmede Yardımcı Olma: Öğretmen 6 (Ö6): “Destekleyici olduğu zaman işlerimiz daha verimli ilerliyor.” Öğretmen 9 (Ö9): “Problem durumlarında destek verildiğinde işlerimiz daha kolaylaşıyor.”

Aşırı Müdahaleci Tutum: Öğretmen 2 (Ö2): “Bazı kuralları gereksiz katı uyguluyor. Bu da sınıf ortamını olumsuz etkiliyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı yenilikçi fikirleri fazla riskli buluyor, bu da cesaretimizi kırıyor.”

Destek Eksikliği: Öğretmen 2 (Ö2): “Engelleyici davranışlar pek olmuyor ama destek de hissetmiyoruz.” Öğretmen 4 (Ö4): “Daha çok kendi işimizle ilgileniyoruz ve yalnız bırakıldığımızı hissediyoruz.”

Performansa Yansımalar: Öğretmen 1 (Ö1): “Destekleyici tutumlar sınıfta özgüvenimi artırıyor ve daha iyi sonuçlar alıyorum.” Öğretmen 8 (Ö8): “Gereksiz müdahaleler, yenilik yapma isteğimi azaltıyor.”

Destekleyici davranışlar, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında yaratıcılıklarını artırmakta ve özgüvenlerini geliştirmektedir. Ancak, aşırı müdahaleci tutumlar ve destek eksikliği, öğretmenlerin sınıf içi performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmekte, yenilikçi yaklaşımları sınırlayabilmektedir. Sorun çözme süreçlerinde rehberlik sağlanması ve yenilikçi fikirlere daha fazla destek verilmesi performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkileri

Bu bölümde, okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ve iletişim tarzlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olan etkileri incelenmiştir. Yönlendirici ve empatiye dayalı liderlik yaklaşımları ile açık iletişim tarzlarının olumlu etkileri; statik liderlik ve resmi iletişim tarzlarının sınırlayıcı yönleri ele alınmıştır.

Tablo 4.5. Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkisi

Tema	Kategori	Kod
Liderlik Yaklaşımı	Yönlendirici	Hedef belirleme desteği (Ö6, Ö7), rehberlik sağlama
	Liderlik	(Ö1, Ö8), mesleki gelişim fırsatları yaratma (Ö3)
	Empatiye Dayalı	Öğretmenlerle güçlü bağ kurma (Ö3, Ö6), samimi iletişim (Ö1, Ö9), kişisel sorunlara duyarlılık (Ö6)
	Liderlik	Değişime kapalı liderlik (Ö4, Ö9), katılımı teşvik etmeyen yaklaşım (Ö7, Ö10)
İletişim Tarzı	Açık ve Samimi İletişim	Pozitif dil kullanımı (Ö3, Ö6), açık bilgilendirme (Ö8, Ö9)
	Resmi ve Mesafeli İletişim	Mesafeli yaklaşım (Ö2, Ö4), iletişim eksikliği (Ö9)
Mesleki Gelişime Yansımaları	Gelişim Fırsatlarının Artması	Rehberlik sayesinde öğrenme (Ö3, Ö6), özgüvenin artması (Ö7, Ö8)

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, yönlendirici liderlik ve açık iletişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklerken, empatiye dayalı yaklaşımlar güçlü bağlar kurarak mesleki özgüvenlerini artırmaktadır. Buna karşılık, statik liderlik ve resmi iletişim tarzlarının, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarını sınırlandırdığı ve motivasyonlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir.

Yönlendirici Liderlik: Öğretmen 1 (Ö1): “İletişimi samimi ama liderlik konusunda daha açık ve net olması gerek diye düşünüyorum. Herkes ne yapması gerektiğini tam anlamıyor bazen.” Öğretmen 3 (Ö3): “İletişimi gayet samimi ve anlayışlı. Ancak liderlikte biraz daha sistematik ve planlı olmasını beklerdim.”

Empatiye Dayalı Liderlik: Öğretmen 6 (Ö6): “Liderlik anlayışı yeterince yönlendirici değil. Daha çok empatiye dayalı bir tarzı var ama sistematik bir eksiklik hissediyorum.” Öğretmen 3 (Ö3): “Yöneticimiz samimi bir iletişim kuruyor ve bu, bizi daha rahat hissettiriyor.”

Statik Liderlik: Öğretmen 4 (Ö4): “İletişimi biraz mesafeli. Liderlik anlayışı da pek yönlendirici değil, daha çok statik bir yapı var.” Öğretmen 9 (Ö9): “Liderliği oldukça statik ve değişime kapalı bir yaklaşım sergiliyor.”

Açık ve Samimi İletişim: Öğretmen 6 (Ö6): “Açık bir dil kullandığında işler daha kolaylaşıyor ve herkes ne yapacağını anlıyor.” Öğretmen 8 (Ö8): “Bazı kararlar açıkça ifade edilmediğinde yanlış anlamalar oluşuyor.”

Resmi ve Mesafeli İletişim: Öğretmen 2 (Ö2): “İletişimi resmi ve mesafeli, bu da öğretmenler arasında bir kopukluk yaratıyor.” Öğretmen 4 (Ö4): “İletişim eksiklikleri motivasyonumu düşürüyor.”

Yönlendirici ve empatiye dayalı liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Açık ve samimi bir iletişim tarzı, öğretmenlerin özgüvenini artırmakta ve mesleki gelişim fırsatlarını çoğaltmaktadır. Buna karşılık, statik liderlik anlayışı ve resmi iletişim tarzı, gelişim fırsatlarını kısıtlamakta ve öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonu, performansı ve sınıf içi uygulamaları üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, yöneticilerin liderlik tarzı, iletişim becerileri

ve geri bildirim yöntemlerinin öğretmenlerin mesleki yaşamında kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Mesleki Motivasyona Etkisi: Araştırmanın ilk bulguları, yöneticilerin destekleyici ve empatik bir yaklaşım sergilemelerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını göstermektedir. Yeniliklere açık bir tutum, öğretmenlerin daha yaratıcı ve etkili bir şekilde çalışmasına olanak tanımaktadır. Ancak, eleştirel yaklaşımlar ve aşırı detaycı davranışlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Katı kurallar ve gereksiz müdahaleler de öğretmenlerin mesleki özgüvenlerini sınırlayabilmektedir.

Karar Alma Süreçlerinde Öğretmenlerin Katılımı: Yöneticilerin karar alma süreçlerinde öğretmenlerin görüşlerine yer vermesi, onların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlamaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta ve performanslarına olumlu yansımaktadır. Ancak, görüşlerin dinlenmesine rağmen uygulanmaması veya süreçlerin formalite gereği yapılması motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Şeffaflık eksikliği ve eşit olmayan katılım fırsatları, karar alma süreçlerini öğretmenler açısından anlamlı olmaktan uzaklaştırabilmektedir.

Geri Bildirimlerin Öğretmenlik Performansına Etkisi: Araştırma sonuçlarına göre, yapıcı ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle motive edici ve eksiklere değil gelişime odaklanan geri bildirimler, öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, yüzeysel ve genelleştirilmiş geri bildirimler, öğretmenlerin gelişim fırsatlarını sınırlamakta ve performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Destekleyici ve Engelleme Davranışlarının Sınıf İçi Uygulamalara Yansımaları: Yöneticilerin destekleyici tutumları, öğretmenlerin sınıf içi yaratıcılıklarını ve uygulama cesaretlerini artırmaktadır. Problem çözme süreçlerinde rehberlik sağlanması, öğretmenlerin sınıf ortamında daha verimli çalışmalarını desteklemektedir. Buna karşılık, gereksiz müdahaleler ve destek eksikliği, öğretmenlerin sınıf içi yeniliklerini sınırlamakta ve motivasyonlarını azaltmaktadır.

Liderlik Yaklaşımı ve İletişim Tarzının Mesleki Gelişime Etkisi: Empatiye dayalı liderlik ve açık iletişim tarzı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini olumlu yönde etkilerken, statik liderlik anlayışı ve resmi iletişim tarzı bu gelişimi kısıtlamaktadır. Yönlendirici liderlik, öğretmenlerin daha fazla özgüven kazanmalarına ve mesleki becerilerini geliştirmelerine

olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra, iletişim eksiklikleri ve duyarsız liderlik yaklaşımları, öğretmenlerin motivasyonlarını ve mesleki gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Okul yöneticilerinin destekleyici, empatik ve katılımcı yaklaşımları öğretmen motivasyonunu, performansını ve sınıf içi uygulama kalitesini anlamlı biçimde artırmaktadır. Öte yandan, aşırı eleştirici, kuralcı ve statik liderlik davranışları motivasyon ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır.

Bu bulgular, Amtu vd. (2020) ve Asghar & Oino (2018)'nin destekleyici liderliğin pozitif etkilerini doğrulamakla kalmaz; Özgenel & Mert (2019) ve Sevim & Kaya (2022) gibi çalışmalarda vurgulanan karar süreçleri ve dağıtımcı liderliğin rolünü öğretmen algıları düzeyinde derinleştirir. Bu nedenle, yöneticilerin sadece stratejik kararlar değil, duygusal bağ kurma ve geri bildirim mekanizmalarında da aktif rol almaları önemlidir.

Uygulama Önerileri

Empati eğitimi: Okul yöneticilerine duygusal zekâ ve empatik liderlik üzerine mesleki gelişim seminerleri düzenlenebilir.

Şeffaf karar alma süreçleri: Karar süreçlerine öğretmen katılımını artıracak mekanizmalar oluşturulmalı ve süreç gerekçeleri açık şekilde paylaşılmalıdır.

Geri bildirim sistemi: Kişiselleştirilmiş, yapıcı ve gelişim odaklı geri bildirim uygulamaları sistematik hale getirilmelidir.

Destekleyici liderlik modelleri: Yenilikçiliği teşvik eden, kriz anlarında rehberlik sağlayan yönetim pratikleri geliştirilmelidir.

Sınırlılıklar

Örnekleme yalnızca Samsun'daki 10 öğretmenle sınırlıdır; bu nedenle genelleyci sonuçlar dikkatle yorumlanmalıdır. Sadece nitel yöntem kullanılmıştır; nicel doğrulama eksiktir.

Gelecek Araştırmalar

Farklı illerde ya da ülkelerde benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilebilir. Nicel–nitel karma yaklaşımlar uygulanarak hem öğretmen hem öğrenci

düzeıı çağrışımlar incelenebilir. Liderlik uygulamalarının uzun vadeli etkileri izlenerek sürdürülebilir iyileştirme programları tasarlanabilir.

Öneriler

Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonu, performansı ve mesleki gelişimleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilere yönelik řu öneriler sunulabilir:

- Empatiye dayalı liderlik yaklaşımları benimsenmeli, öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık artırılmalıdır.
- Karar alma süreçleri daha şeffaf bir şekilde yürütülmeli ve öğretmenlerin görüşlerinin uygulanmasına önem verilmelidir.
- Geri bildirimler kişiselleştirilmiş, yapıcı ve gelişim odaklı bir şekilde verilmelidir.
- Destekleyici ve rehberlik edici bir tutum sergilenmeli, gereksiz müdahalelerden kaçınılmalıdır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin liderlik ve iletişim yaklaşımlarını geliştirmeleri, hem öğretmenlerin mesleki başarılarına hem de eğitim kurumlarının genel performansına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ada, S., & Ünal, S. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Akın, S., & Özdoğan, S. S. (2021). Öğretmen eğitiminde yapıtaşı: Türkiye, Singapur ve Hong Kong'da öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 54(1), 269–311. <https://doi.org/10.30964/auebfd.834223>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Altunbay, M., & Alaca, J. (2021). Öğretmen temalı filmlerde sunulan “ideal öğretmen” modeli. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(230), 409–422.

- Amtu, O., Makulua, K., Matital, J., & Pattiruhu, C. M. (2020). Improving student learning outcomes through school culture, work motivation and teacher performance. *International Journal of Instruction*, 13(4), 885–902. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13454a>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Arslan, S. (2019). Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Arslan, S. (2022). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 16(2022), 1–18.
- Asghar, S., & Oino, D. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1–13.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29–46.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul: Okul geliştirme – kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balkar, B. (2009). Okul yönetiminin amaçlarına ilişkin ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 154–171.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Pegem A Yayıncılık.
- Biçer, M. (2021). Örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel iş performansları üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1518–1538. <https://doi.org/10.15869/itobiad.896146>
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., & Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 73–90.
- Çakıroğlu, D., & Altınöz, M. (2021). İş becerikliliğinin yenilikçi davranışa etkisinde lider desteğinin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1467–1484. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i4.1911>

- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş performansının bir boyutu olarak uyumsal performans: Kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 301–328. <https://doi.org/10.30964/auebfd.806289>
- Doğan, H., & Çelik, K. (2019). Okul yöneticilerinin gücü kullanma stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş performansları ile ilişkisi. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 37–55. <https://doi.org/10.15390/EB.2019.8500>
- Duman, F., & Özdemir, E. (2022). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 106–119.
- Eğmir, E., & Erdem, C. (2021). Öğretmen adaylarının meslek öncesi öğretmen kimliklerinin yordayıcısı olarak 21. yüzyıl öğrenen becerileri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 953–968.
- Elekoğlu, F., & Demirdağ, S. (2020). Investigation of school principals' 21st century skills, communication skills, and leadership styles according to teachers' perceptions. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 8, 101–117.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Hasbay, D. (2015). Ortaöğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 1012–1034.
- Hesapçioğlu, M. (1998). *Öğretim ilke ve yöntemleri & eğitim programları ve öğretim*. İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Kara, M. (2020). Pedagojik formasyon programı öğrencilerinin öğretmen ve ideal öğretmen algıları: Bir metafor çalışması. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 111–132.

- Karaca, E., & Özmen, A. (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7–30.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 116–131.
- Koçer, M. C., & Bostancı, A. B. (2021). Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 119–143.
- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232–1265. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624>
- Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership & Management*, 29(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/13632430902858470>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2017). Öğretmen strateji belgesi. *Millî Eğitim Bakanlığı*. https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_07/26174415_Strateji_Belgesi_RGYlan-26.07.2017.pdf
- Özgenel, M., & Mert, P. (2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10), 417–434.
- Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 753–773.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: SAYPA.
- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı değişkenler açısından millî eğitim müdürlüğü ile temel eğitim ve orta öğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve iş doyumları düzeyleri

(Amasya ili örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 145–170.

Üstüner, M., Abdurrezzak, S., & Yıldızbaş, Y. V. (2021). Öğretmenlerin ideal öğretmen özelliklerine ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(229), 567–585.