



Received/ Makale Geliş 17.06.2023
Published / Yayınlanma 17.08.2023
Volume/ Cilt (Issue/ Sayı) 7 (33)
ss / pp 705-713

10.5281/zenodo.8255951
Araştırma Makalesi
ISSN: 2687-5640
editor@pejoss.com

Serdar UZUN
<https://orcid.org/0009-0006-4248-9395>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Nilgün KARABACAK
<https://orcid.org/0009-0007-0285-6995>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Erkut KARATAY
<https://orcid.org/0009-0008-2887-5083>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Mustafa ŞEN
<https://orcid.org/0009-0003-9427-7624>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon Aracılığı İle Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi

The Effect of School Principals' Educational Leadership Behavior on Student Success through Transformational Leadership and Motivation

ÖZET

Bu araştırma, öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi dönüşümcü liderliğin aracılık rolü ile belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma, motivasyonun dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı üzerindeki etki rolünü incelemiştir.

Adana ilinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında her kademedede 1642 kurum ve bu kurumlarda görev yapan 1642 Okul müdürü bulunmaktadır. Araştırma örneklemini bu kurumlarda görev yapan tesadüfi 289 ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinden oluşmaktadır. Çalışmada Tanımlayıcı istatistikler için SPSS v26 yazılımı ve diğer analizler için SMART-PLS v3.3.2 kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuçları, okul yöneticisinin öğretimsel liderliğinin ve dönüşümcü liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Son olarak, motivasyon, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı için olduğu kadar dönüşümcü liderlik ve öğrenci başarısı için de önemli bir etki göstermektedir.

Okul yönetiminde liderliğin önemini bir kez daha ortaya çıkaran bu çalışma bulgularının müdürler, öğretmenler, eğitim planlayıcıları ve politika yapımcılar için oldukça faydalı olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğretimsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Motivasyon, Öğrenci Başarısı.

ABSTRACT

This research was carried out to determine the relationship between instructional leadership and student achievement with the mediating role of transformational leadership. In addition, the study examined the impact role of motivation on transformational leadership, instructional leadership and student achievement.

There are 1642 institutions at all levels and 1642 school principals working in these institutions in the 2021-2022 academic year in Adana. The research sample consists of 289 incidental school principals working in secondary and high schools working in these institutions. SPSS v26 software was used for descriptive statistics and SMART-PLS v3.3.2 for other analyzes was used in the study.

The results of the study show that the instructional leadership and transformational leadership of the school administrator have a significant positive effect on student achievement. In addition, transformational leadership mediates the relationship between instructional leadership and student achievement. Finally, motivation has a significant impact on transformational leadership and student success as well as instructional leadership and student success.

The findings of this study, which once again reveals the importance of leadership in school management, are expected to be very useful for principals, teachers, education planners and policy makers.

Keywords: Instructional Leadership, Transformational Leadership, Motivation, Student Success.

1. GİRİŞ

Öğretim liderliği, öğretme ve öğrenmenin gelişimini destekleyen liderliktir. Pedagojik liderlik, öğrenme merkezli liderlik, öğrenme için liderlik ve öğrenci merkezli liderlik gibi farklı isimler kullanılarak anılır. Bu terimler, öğretimsel liderliğin geniş şemsiyesi altında değerlendirilebilir ve okul liderlerinin okullarda etkili öğretme ve öğrenmenin gelişimini kasıtlı olarak desteklemek için dahil oldukları özel ve odaklanmış uygulamaları temsil eder (Ünal ve Çelik, 2013).

Öğretimsel liderliği benzersiz kılan şey, her şeyden önce öğrenciler için öğrenmeyi geliştirme çalışmalarına sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Öğretimsel liderlik, etkili öğretme ve öğrenmeyi destekleyen, öğretimsel gelişim için rehberlik ve yönlendirme sağlayan liderlik uygulaması olarak kavramsallaştırılabilir (Yörük ve Akdağ, 2010).

Öğretim liderlik, okullarımız için önemli bir kavramdır çünkü mevcut liderlik yaklaşımlarını ve uygulamalarını değerlendirmek için bir çerçeve sağlar. Ayrıca, okuldaki öğretim ve öğrenimin kalitesini artırmak için liderlik uygulamalarının tanıtılabilmesi veya daha da geliştirilebilmesi için olası yön değişikliklerini bildirmek için kullanılabilir.

Etkili öğretim liderleri, dikkatlerini ve eylemlerini, eğitim sistemindeki tüm bileşenlerin öğrencilerin öğrenmesini desteklemesini sağlamaya yönlendirir (Derbedek, 2008).

Okulların bazen çok fazla hedefi olur. Öğretmenlerin, öğrenciler için gelişme sağlamak adına yeterli odaklanma ve ivme kazanmasını engelleyebilir. Öğretim liderleri birkaç temel hedefe öncelik verir. Odak, kaynak ve destek oluşturur ki bunlar elde edilebilsin. Eğitsel liderler, hedefler arasında tutarlılık yaratmanın yanı sıra, öğretmenlerini dikkat dağıtıcı unsurlardan korur. Ayrıca, çalışmalarının ana amacından ve bu hedeflere ulaşılmasından uzaklaştıran görevlerden kendileri de kaçınırlar (Sağır ve Emişoğlu, 2019). Öğretim liderleri, öğrencilerin ve personelin yüksek beklentilerini karşılamada ve değerli hedeflere ulaşılmasını sağlamak için onları dinlemede ve ihtiyaçlarına yanıt vermede önemli bir role sahiptir. Tutarlı bir odaklanma olmadan çok fazla şey yapmaya çalışan okullar etkili olmakta zorlanabileceğinden, tutarlılık yaratmak planlamanın önemli bir parçasıdır (Kış, 2013).

Öğretim liderleri, sistemler oluşturarak, öğrenci başarısını izlemek için verileri kullanarak ve öğretmenleri verileri yorumlama ve kullanma konusunda destekleyerek, öğretmenlerin öğrencilerinin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacakları konusunda bilinçli kararlar almalarını destekler (Bayraker, 2003).

Etkili öğretim liderliği, öğrencilerin öğrenmesini desteklemek için bilmeleri ve yapmaları gereken şeylere odaklanan öğretmenler için profesyonel öğrenme sağlar. Sunulan en son ve en popüler mesleki gelişim programıyla uğraşmak yerine, mesleki öğrenmenin kasıtlı olarak tutarlılık yaratacak ve öğretmenlerin öğrencileri bağlamlarıyla ilgili öğrenme ihtiyaçlarını ele alacak şekilde tasarlanması gerekir. Sorgulayıcı bir duruş sergilemek ve personel arasında işbirlikçi sorgulamayı teşvik etmek, öğretmen ve liderin öğrenmesini desteklemek açısından çok önemlidir (Koşar ve Buran, 2019).

Güçlü öğretim liderliği, öğrenciler ve öğretmenler için destekleyici bir öğrenme ortamı yaratır. Öğrenciler için güvenli ve düzenli bir öğrenme ortamı yaratmak, öğrencilerin kendilerini güvende hissetmeleri için sistemler oluşturmayı, olumlu bir ortam sağlamayı ve sosyal davranış için yüksek beklentiler sağlamayı içerir. Öğretmenler ve liderler için destekleyici ve işbirlikçi bir öğrenme ortamı yaratmak önemlidir, çünkü kanıtlar öğretmen işbirliğinin öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Öğretmenleri işbirliği yapmaya teşvik etmek, okulda kolektif sorumluluk yaratabilir, bu da öğretmenlerin birlikte çalışması ve öğrenciler için kendi sınıflarındakilerin ötesinde ortak bir sorumluluk duygusuna sahip olmaları anlamına gelir. Öğrenciler ve öğretmenler için destekleyici bir öğrenme ortamı sağlamak, sürekli öğrenmenin okuldaki tüm paydaşların merkezinde olduğu bir öğrenme kültürü sağlayabilir (Sucu, 2016). Kolektif sorumluluk, öğretmenlerin öğrenciler hakkında izole edilmiş ve bireysel yollarla düşünmeyi bırakıp bunun yerine tüm okul ve öğrencilerle ilgili bir görüşe sahip olduklarında ortaya çıkar. İnsanların okuldaki öğrenciler hakkında düşündükleri şekilde, 'öğrencilerim' kültüründen 'bizim öğrencilerimiz' kültürüne geçmeyi içerir (Altunay, 2017).

Öğretimsel liderlik, değişen koşullara ve bağlamlara hem uyarlanabilir hem de duyarlıdır. Bir eğilimler, davranışlar veya görevler listesine indirgenemez ve burada verilen stratejiler listesinden daha fazlasını içerir. Sağlanan stratejiler daha büyük bir resmin parçasıdır ve iyileştirme yaratmanın karmaşık bir iş olduğunu unutmamak önemlidir.

Dönüşümcü liderlik modelini çalışma alanında kullanmak için önce dönüşümcü liderliğin ne olduğunu net olarak anlamak gerekir. En basit ifadeyle dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik, insanların değişmeyi, gelişmeyi ve yönetilmeyi istemesini sağlama yeteneğidir. Çalışanların motivasyonlarını değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlara değer vermeyi içerir (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik değişimde etkili olan, güven duygusu sağlayan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştirmeye dayanan bir liderlik modelidir. Takımın moralini ve özgüvenini yükselterek, takımın genel bir vizyona veya ortak bir amaca göre çalışmasını sağlar (Cömert, 2004). Ancak bu amacın etkili olabilmesi için önceden belirlenmesi gerekir. Dönüşümcü liderlik uygun şekilde uygulandığında mücadele gücü düşük, durgun bir takımı tamamen üretken ve dinamik bir takıma dönüştürebilir. Bu her bir üyenin potansiyelini ve güçlü yanlarını belirleyerek başlar. Ardından, yeni bir ortak hedef belirlemek ve ekip üyelerini bu yeni vizyona doğru yönlendirmek liderin atacağı bir diğer adımdır (Çelik, 1998).

Dönüşümcü liderlik, ekip üyelerine bireyselleşerek birçok takım oluşturmak yerine tek bir takım olarak birlikte çalışmalarını için ilham vermek için kullanılır (Eraslan, 2011).

Dönüşümcü liderlik tarzlarını kullanan okul müdürü, her zaman en iyisini bilmediğini bilir. Bu nedenle, farklı alanlarda daha iyi bilgiye sahip diğer yöneticileri ve öğretmenleri sürece dahil etmesi ve bu yetkinliği kullanması çok önemlidir. Dönüşümcü lider, her bir ekip üyesinin fikir ve görüşlerini paylaşma fırsatı bulduğu serbest akışlı konuşmaların kolaylaştırıcısı da olmalıdır. Etkili iletişim becerileri burada çok önemlidir. Liderin açık fikirli bir kişi olması gerekir; liderin katılmayabileceği bazı fikirler vardır, ancak yine de tüm ekipten fikirler alınmalıdır (Şimşek, 2010).

Spreitzer (1995), bir etki hisseden bireylerin, işin teknik veya kurallara bağlı unsurlarının herhangi bir alanında diğerlerine kıyasla engellerin azalması nedeniyle yaratıcı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bir bireyin davranışları içsel motivasyon tarafından düzenlendiğinde, eylemleri daha fazla istikrar, sebat ve daha iyi performans gösterir. Böylece, daha yaratıcı davranışlar sergileyerek odaklanma ve daha fazla keşfetme olasılığı artar (Saeed vd., 2019). Psikolojik güçlendirme, çalışanların kendilerini işlerini başlatma ve etkileme yeteneğine sahip olarak görmelerine neden olur. Çalışma bağlamlarını kendi tercihlerine göre şekillendirebileceklerini algırlar (Saeed vd., 2019).

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, öğretimsel liderliğin, dönüşümsel liderlik ve motivasyon aracılığı ile öğrenci başarısını etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırmanın hipotezi; “öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve motivasyon aracılığı ile öğrencinin başarıya ulaşmasında etkilidir.” ifadesidir.

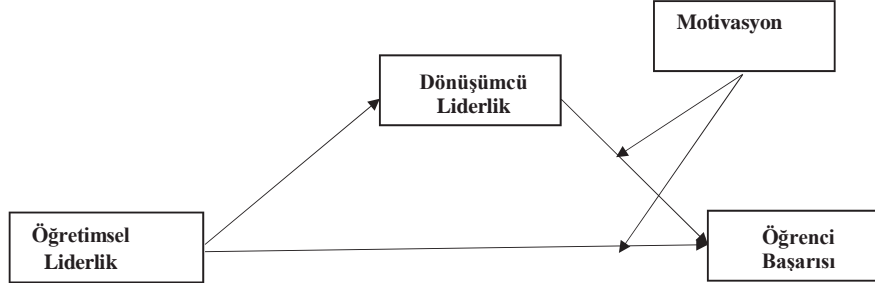
Alt hipotezler;

- **H1.** Öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ile pozitif ilişkilidir.
- **H2.** Öğretimsel liderlik öğrenci başarısı ile pozitif ilişkilidir.
- **H3.** Dönüşümsel liderlik öğrenci başarısı ile pozitif ilişkilidir.
- **H4.** Dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı arasında aracılık eder.
- **H5.** Motivasyon, Dönüşümcü liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkiler.
- **H6.** Motivasyon, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, genel tarama modeli araştırmalar içerisinde yer alan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2012: 79). İlişkisel tarama modelleri değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan araştırma modelleridir (Sönmez ve Alacapınar, 2013: 50).



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.2. Evren ve Örneklem

Adana ilinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında her kademedede 1642 kurum ve bu kurumlarda görev yapan 1642 okul müdürü bulunmaktadır. Araştırma örneklemini bu kurumlarda görev yapan tesadüfi 289 ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Öğretim liderliği için Tanrıoğen'in (2000) geliştirdiği Öğretimsel Liderlik Envanteri kullanılmıştır. Tanrıoğen, ölçeğin kapsam geçerliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurmuştur. Yapı geçerliğini tespit etmek için faktör analizi yapmış ve ölçeğin, öğretimi ve öğretmeni geliştirme, öğretimsel iklim geliştirme, iletişim becerileri, öğretimi denetleme, amaç tanımlama ve öğrenci gelişimini izleme olmak üzere altı boyuttan oluştuğunu tespit etmiştir. Tanrıoğen, ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach Alpha katsayısını hesaplamış ve tüm boyutlarda .70'in üzerinde değerler elde etmiştir. Bu çalışmada elde edilen veriler üzerinden de Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve bütün boyutlarda katsayı .70'in üzerinde bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit edebilmek için Bass ve Avolio (1992)'nin Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Liderlik Uygulamaları Ölçeği ve Hollanda okullarında geniş gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen ölçekten yararlanarak Oran (2002) tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 5'li likert tipi olan ölçeğin dört alt boyutu vardır. Bunlar İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi ve Entelektüel Uyarım boyutlarıdır. Ölçekteki sorular, 1 ile 12. sorular arası İlham Verici Motivasyon, 13 ile 20. sorular arası İdeal Etki, 21 ile 28. sorular arası Bireysel İlgi, 29 ile 40. sorular arası Zihinsel Teşvik faktörleri altında toplanmıştır. Ölçeğin geçerlik testi sonucu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .982 ($p < .050$) olarak tespit edilmiştir. Faktörlerin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayıları ilham verici motivasyon boyutunda .952, ideal etki boyutunda .946, bireysel ilgi boyutunda .949, zihinsel teşvik boyutunda .971 ve toplamda .987 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar göre göre dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Karagüven (2012) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan Akademik Motivasyon Ölçeği, 28 maddesi bulunmaktadır. Bilmeye yönelik içsel motivasyon, başarmaya yönelik içsel motivasyon, uyarım yaşamaya yönelik içsel motivasyon, belirlenmiş dışsal motivasyon, içe yansıyan dışsal motivasyon, dışsal motivasyon-dış düzenleme ve motivasyonsuzluk olmak üzere 7 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin toplam puan iç tutarlılık katsayısı 0.87 olarak belirtilirken alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayısının 0.67 ile 0.87 arasında değiştiği bildirilmektedir. Ölçeğin bu çalışma için

Cronbach alpha değeri toplam puan için 0.88, alt ölçekler için de sırasıyla 0.81, 0.71, 0.63, 0.79, 0.69, 0.60, 0.84 olarak bulunmuştur.

Öğrenci başarısını araştırırken kesitsel bir çalışma yöntemi benimsemiştir. 90 ve üzeri diploma ortalamasına sahip öğrencilerin toplam öğrenci sayısı içerisindeki oranı alınmıştır.

Araştırmada demografik veri kullanılmamıştır.

2.4. Veri Analizi

Tanımlayıcı istatistikler için SPSS v26 yazılımı ve diğer analizler için SMART-PLS v3.3.2 kullanılmıştır. İlk olarak değişkenlerin çoklu doğrusallığı kontrol edildi. Varyans faktörü değerleri, Hair vd. (2011) uyarınca çoklu doğrusal bağlantı olmadığını gösteren eşik değer sınırı olan 5'in altındadır. Daha sonra, mevcut çalışmada Harman tarafından geliştirilen ve Podsakoff ve Organ (1986) tarafından ortak yöntem yanlılığı için önerilen tek faktör testi kullanılmıştır. Tek değişkenlerin hiçbiri %50 eşik değerini aşan varyansı (%42,98) açıklayamamıştır (Podsakoff vd., 2012). Bu da verilerin herhangi bir ortak yöntem yanlılığından arınmış olduğunu göstermektedir. Normallikle ilgili olarak, raporun bulguları ± 3.29 aralığını aşan hiçbir madde bulunmadığını göstermiş, böylece verilerin normallığı kanıtlanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeli, güvenilirlik ve geçerliliği incelemek ve değerlendirmek için kullanılan bir tekniktir (Hair vd., 2014). Güvenilirlik kriterleri için temel kural, Cronbach's alpha (α) ve bileşik güvenilirliğin (CR) 0,70'in üzerinde olmasıdır (Hair vd., 2020). Tablo 1'de gösterilen sonuçlar, tüm yapıların iyi bir güvenilirlik sergilediğini ve kabul edilebilir bir aralıkta yer aldığını göstermektedir. Yansıtıcı göstergelerin değerlendirilmesinde ikinci adım geçerliliğin değerlendirilmesidir. Geçerlilik, bir yapının yakınsak geçerliliği ve ayırıcı geçerliliğine dikkat edilerek incelenir (Hair v d ., 2017).

Yakınsak geçerlilik, yapının gösterge güvenilirliklerinin ortalaması alınarak elde edilen ortalama varyans (AVE) ile ölçülebilir. Bu metrik, yapı ile bireysel göstergeleri arasında paylaşılan ortalama varyansı ölçer (Hair vd., 2020). AVE'nin kriteri, değer 0,5 (%50) veya daha yüksek olmasıdır (Hair vd., 2020). Tablo 1'de gösterilen sonuçlar, tüm yapıların iyi bir güvenilirlik sergilediğini ve kabul edilebilir bir aralıkta yer aldığını göstermektedir. Aşağıdaki Tablo 1, yakınsak geçerliliğe ilişkin sonuçları özetlemektedir.

Ayırt edici geçerlilik, bir yapının ayırt ediciliğini ölçer (Hair vd., 2020). Ayırt edici geçerlilik çeşitli yöntemler kullanılarak değerlendirilebilir: Fornell-Larcker kriterleri, Heterotrait- heteromethod ratio (HTMT) kriterleri veya çapraz yüklemeler.

Ayrımsal geçerlilik, bir yapı içindeki paylaşılan varyans (AVE) yapılar arasındaki paylaşılan varyansı aştığında gösterilir (Hair vd., 2020). Tablo 2, Fornell-Larcker kriterleri aracılığıyla elde edilen ayırt edici geçerlilik sonuçlarını göstermektedir. Ayırt edici geçerlilik değerlendirmesini ölçmek için bir başka yöntem de heterotrait-monotrait (HTMT) kriteridir. Ayrıca, bootstrapping prosedürü, üst güvenin 1'in altında olması gereken güven aralıkları sağlar (Valaei vd., 2016). Tablo 2 HTMT sonuçlarını göstermektedir.

3.2. Yapısal Model

İçsel ve yapısal modeller, değerlendirilen yapılar arasındaki ilişkiyi gösterir (Hair vd., 2017). Yapısal model, incelenen değişkenler veya yapılar arasındaki yol katsayıları arasındaki ilişkiyi belirleyerek değerlendirilir (Hair vd., 2017).

Tablo 1. Yakınsak Geçerlilik

Değişkenler	CA	CR	AVE
Motivasyon	0.948	0.958	0.793
Öğrenci Başarısı	0.948	0.957	0.699
Dönüşümsel liderlik	0.960	0.968	0.836
Öğretimsel liderlik	0.958	0.962	0.561

Tablo 2. Ayrımsal Geçerlilik

Değişkenler	EMP	PS	SL	TFL
<i>Fornell-Larcker kriterleri</i>				
Motivasyon	0.891			
Öğrenci Başarısı	0.752	0.836		
Dönüşümsel liderlik	0.390	0.590	0.914	
Öğretimsel liderlik	0.341	0.483	0.524	0.749
<i>Ayrı edici geçerlilik - Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>				
Motivasyon				
Öğrenci Başarısı	0.787			
Dönüşümsel liderlik	0.407	0.619		
Öğretimsel liderlik	0.356	0.511	0.542	

Yol katsayıları +1 ile -1 arasında değişen standartlaştırılmış değerlerdir, ancak nadiren +1 veya -1'e yaklaşırlar (Hair vd., 2020). Tablo 3, Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ($\beta = 0.524$, $p = 0.00$) ve hipotez 1'i desteklediğini göstermiştir. Hipotez 2, Öğretimsel Liderliğin Öğrenci Başarısı ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Tablo 3, Öğretimsel Liderliğin Öğrenci Başarısı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ($\beta = 0.128$, $p = 0.00$) ve hipotez 2'yi desteklediğini göstermektedir. Hipotez 3, Dönüşümsel liderlik öğrenci başarısı ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Tablo 3, Dönüşümsel Liderlik ile Öğrenci Başarısı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermiştir. ($\beta = 0.291$, $p = 0.000$) hipotez 3'ü desteklemektedir.

Yukarıdaki doğrudan sonuçları belirledikten sonra SMART-PLS, 5.000 alt örneklem ile bootstrapping yöntemini kullanarak dolaylı aracılık etkilerini hesaplamıştır. Yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı ile alt ve üst sınır değerleri, spesifik dolaylı Dönüşümcü liderliğin Öğretimsel liderlik ile Öğrenci başarısı arasında anlamlı bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir çünkü t-değeri ve p-değeri anlamlıdır ve Tablo 3'e göre alt ve üst sınırları arasında sıfır yoktur ($\beta = 0.152$, t-değeri $= 4.848$, p-değeri $= 0.000$, alt ve üst sınırlar $= 0.097$ ve 0.220). Dolayısıyla, hipotez 4 desteklenmektedir.

Aracı etkiye ilişkin olarak, Ramayah ve diğerleri (2018) tarafından önerildiği üzere, çarpım göstergesi yöntemi, bağımsız değişken ve moderatör değişkenin ögelerinin çarpımını uygulamakta ve daha sonra çarpımın bağımlı değişken üzerindeki etkisini hesaplamaktadır. Tablo 3'teki H5 sonuçları ($\beta = -0.199$, $p = 0.000$), Dönüşümsel liderlik ve motivasyonun anlamlı bir etkileşim etkisine sahip olduğunu ve motivasyonun, öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu; dolayısıyla motivasyonun dönüşümcü liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi anlamlandırdığını göstermektedir. Tablo 3'teki H6 sonuçları ($\beta = -0.084$, $p = 0.017$) Öğretimsel liderlik ve motivasyonun anlamlı bir etkisine sahip olduğunu ve motivasyonun, öğrenci başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir; bu nedenle, motivasyon Öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi yönetmektedir.

Tablo 3. Hipotez Analizi: Doğrudan, Aracılık, Aracılık Analizi

Hipotez	İlişki	β	T-Değeri	P	Karar
<i>Doğrudan</i>					
H1	ÖL → DL	0.524	8.895	0.000	Destekler
H2	OL → OB	0.128	2.740	0.000	Destekler
H3	DL → OB	0.291	5.870	0.000	Destekler
<i>Aracılık</i>					
H4	ÖL → DL → OB	0.152	4.848	0.000	Destekler
<i>Moderasyon</i>					
H5	M*DL → OB	-0.199	6.597	0.000	Destekler
H6	M*OL → OB	-0.084	2.404	0.017	Destekler

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi dönüştürücü liderliğin aracılık rolü ile belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma, motivasyonun dönüştürücü liderlik, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı üzerindeki etki rolünü incelemiştir.

Öğrenci başarısını artırmak için okul müdürü, dönüştürücü öğretimsel liderlik davranışlarını benimsemelidir. Öğretimsel liderler karmaşık, riskli ve belirsiz durumlarla başa çıkabilmekte ve kötü tanımlanmış ve iyi organize edilmemiş hedefleri başarıyla gerçekleştirebilmektedir. Sonuçlar ayrıca dönüştürücü liderliğin öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik, ekip üyelerinin bireysel görev yeterliliği ve ekip başarısı ile pozitif yönde ilişkilidir. Yüksek düzeyde dönüştürücü liderliğe sahip bireyler, yeni fikirlerini ve çözümlerini desteklemeleri için başkalarını yönlendirebilirler. Sonuçlar ayrıca dönüştürücü liderliğin öğretimsel liderlik ile öğrenci performansı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkide motivasyonun olumlu bir rolü vardır. Bu sonuçlar, motivasyonun önemli bir oluşturma rol oynadığı geçmiş sonuçlarla uyumludur. Motivasyon programları aracılığıyla kuruluşlar, öğretimsel liderliğin yenilikçi davranışları teşvik etmede daha etkili bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlayabilir.

Bu nedenle motivasyon, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısından ziyade dönüştürücü liderlik ve öğrenci başarısı için daha güçlü etkiler göstermektedir. Öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı için motivasyonun pozitif bir aracı rolü vardır.

Mevcut çalışma, okul müdürlerinin öğrenci verimliliğini ve etkinliğini artırmak için öğretimsel liderlik uygulamaları için bir kılavuz görevi görmektedir. Okul müdürlerinin, daha iyi ekip performansı elde etmek için uyguladıkları liderlik tarzını dikkate almaları gerekmektedir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme sunan, entelektüel uyarımı ateşleyen, ilham verici motivasyon sağlayan ve idealize edilmiş etki yaratan öğretimsel liderler anlaşılmalıdır. Dönüştürücü liderlik ve öğrenci başarısı arasındaki doğrudan ve güçlü ilişki nedeniyle, bu çalışma yöneticilerin çalışanların dönüştürücü liderliği konusunda dikkatli olmaları gerektiğini öne sürmektedir. Lider, sorumlu özerklik yoluyla doğrudan bağımsız eylem çağrısında bulunur ve takipçileri arasında yönlendirme ve talimatlarla çalışan inisiyatifini sağlar.

Motivasyon, okul kültürünü daha da güçlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bireyler dönüştürücü liderlik gösterdiğinde motivasyon, performans gelişiminde amirin etkisinden daha büyük bir rol oynar.

Sonuç olarak; okul yöneticisinin öğretimsel liderliği ile öğretmenler arasında dengeli bir liderlik yaklaşımının olabilecek kriz dönemlerinde çözüm olabileceği savunulmaktadır. Çalışmanın sonuçları, ortaokul ve liselerde görev yapan 289 okul müdüründen toplanan verilere dayanarak, okul yöneticisinin öğretimsel liderliğinin ve dönüştürücü liderliğinin öğrenci başarısı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik öğretimsel liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi aracılık etmektedir. Son olarak, motivasyon, öğretimsel liderlik ve öğrenci başarısı için olduğu kadar dönüştürücü liderlik ve öğrenci başarısı için de önemli bir etki göstermektedir.

5. ÖNERİLER

Okul yönetiminde liderliğin önemini bir kez daha ortaya çıkaran bu çalışma bulgularının müdürler, öğretmenler, eğitim planlayıcıları ve politika yapıcılar için oldukça faydalı olması beklenmektedir.

Bu çalışmada, kesitsel tasarım belirgin bir metodolojik sınırlamadır. Dönüştürücü liderlik ve motivasyon yüksek oranda zamana bağlı olgular olduğundan gelecekteki araştırmalar boylamsal bir araştırma tasarımı benimsenerek gerçekleştirilebilir.

Gelecekte yapılacak bir başka çalışma da diğer liderlik tarzlarını (örn. kontrol liderliği, otantik liderlik) veya örgütsel desteği incelemek olabilir.

KAYNAKLAR

- Altunay, E. (2017). Sınıf Yönetiminde Öğretmenlerin Öğretimsel Liderlik Rollerini. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(37), 19-44.
- Bayraker, B. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. [Yükseklisans Tezi] Pamukkale Üniversitesi.
- Cömert, M. (2004). Dönüşümcü liderlik. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6(9).
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Derbedek, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öz yeterlilikleri üzerindeki etkileri [Yükseklisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Hair, J.F. Jr, Howard, M.C. & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, (109), 101-110, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.11.069.
- Hair, J.F. Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- Hair, J.F. Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karagüven, M. H. (2012). Akademik motivasyon ölçeğinin Türkçeye adaptasyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(4), 2599-2620.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kıış, A. (2013). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine yönelik bir meta-analiz*. [Doktora Tezi] İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Koşar, S. & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- Oran, N.(2002). *İlköğretim ve ortaöğretim yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986). Self-reports in organisational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Ramayah, T. J. F. H., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smartPLS 3.0. *An updated guide and practical guide to statistical analysis*.

- Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 254-281.
- Sağır, M. & Emişoğlu, S. P. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerinde sorunla karşılaşma dereceleri ve karşılaştıkları sorunlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 39-56.
- Sönmez V. ve Alacapınar F.G. (2013). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anı Yayıncılık.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sucu, A. (2016). *Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- şimşek, M. ř. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitabevi
- Tanrıöğen, A. (2000). Temeleğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 67-73.
- Ünal, A. & Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2),239-258.
- Valaei, N., Rezaei, S. and Ismail, W.K.W. (2016). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 70, 224-233, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.016.
- Yörük, S. & Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının etkililiği ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(1),66-92.