

## OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Orhan KORKMAZ<sup>1</sup>

Abuzer ELÇİ<sup>2</sup>

Hüseyin ULUDAĞ<sup>3</sup>

Selva KARACA AKGÖL<sup>4</sup>

### Özet

Araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda araştırmada “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları nasıldır? sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada çalışma grubunu belirlemek amacıyla tesadüfi olmayan örnekleme teknikleri içerisinde değerlendirilen kolayda örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında devlet okullarında görev yapan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından betimsel ve içerik analizi yöntemi ile raporlaştırılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul, Okul Müdürü, Dönüşümcü Liderlik, Öğretmen

## EXAMINATION OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL PRINCIPLES ACCORDING TO TEACHER'S OPINIONS

### Abstract

In the research, it is aimed to reveal the opinions of teachers about the transformational leadership behaviors of school principals. For this purpose, interviews were held with teachers. In line with the determined purpose, in the research, “How are the transformational leadership behaviors of school principals? search for an answer to the question. Phenomenology design, one of the qualitative research designs, was used in the research. In order to determine the study group in the research, convenience sampling technique, which is evaluated among non-random sampling techniques, was preferred. The study group of the research consists of 20 teachers working in public schools in the 2021-2022 academic year. In the study, a semi-structured interview form was used as a data collection tool to determine teachers' views on the transformational leadership behaviors of school principals. The data obtained in the research were reported by the researcher with descriptive and content analysis method. In the study, it was concluded that the transformational leadership characteristics of school principals affect school success positively, according to the opinions of the teachers.

**Keywords:** School, Headmaster, Transformational Leadership, Teacher.

<sup>1</sup> Öğretmen, Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü, ORCID: 0000-0002-4487-8339

<sup>2</sup> Öğretmen, Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü, ORCID: 0000-0002-8626-3076

<sup>3</sup> Öğretmen, Adıyaman Milli Eğitim Müdürlüğü, ORCID: 0000-0001-6266-592X

<sup>4</sup> Öğretmen, Hatay Milli Eğitim Müdürlüğü, ORCID: 0000-0002-9228-0227

## GİRİŞ

Liderlik, birden fazla kişiyi tüm aidiyet ve yeterlilik duygularıyla, alanında uzman, empati yeteneği olan, sezgisel ve analitik düşünme gücü yüksek kişilerin, bu özelliklerini kullanarak belirli bir amaca doğru arkasındaki grubu harekete geçirebilme süreci olarak ifade edilebilir (Buil, Martinez ve Matute, 2018; akt. Hiçyılmaz, 2021). Bir okulun başarılı veya başarısız olması okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performanslarına bağlıdır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bu durumda okul müdürlerinin nasıl bir liderlik stili sergiledikleri ve sebildikleri liderlik stiline öğretmenler tarafından nasıl algılandığının bilinmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Büyük değişimlerin ve yeni değerlerin oluşumunun görüldüğü, geleceğe dair belirsizliklerin olduğu dönemlerde, yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değişim hızına, en çok uyum sağlaması beklenen liderlik stili, dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, günlük örgütsel görevlerin ötesinde karizma, entelektüel arzular uyandırma, ilham verici motivasyon ve kişisel destek verme özelliklerini kendisinde barındırmaktadır (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Bunun yanında dönüşümcü lider, hedeflerini uzun vadeli olarak hazırlar ve hazırladığı hedeflere liderlik yaptığı örgüt üyelerinin öz güvenlerinin yükseltilmesi, onların kabiliyet ve becerilerinin açığa çıkartılması neticesinde oluşabileceğinin farkındadır (Erkuş ve Günlü, 2008).

Dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyen liderler, geleneksel yönetim tarzından ziyade, yüksek performans, tecrübe ve iş tatminine sahip kişilerdir. Dönüşümcü liderler rol çatışmasına daha az girerler. Neticede dönüşümcü liderlik davranışının temelleri, liderin gelecek odaklı davranış, değer ve vizyonuna yaslanmaktadır (Çelik, 2012). Ayrıca stratejik açıdan geleceği öngörme kabiliyetine sahip dönüşümcü liderler, heyecan verici bir takım ruhu oluşturduklarından, astlarının iş yapma performansını arttırmada pozitif yönlü anlamlı bir etkilerinin varlığından bahsedilebilir (Joo ve Lim, 2013).

Dönüşümcü liderler, liderlik yaptıkları örgütlerdeki üyeleri yönlendirme, yaptıkları görevler açısından çalışanların gelişim kazanmalarında, örgütte açık bir vizyon koyarak açık hedefler belirleyebilirler. Bu durum dönüşümcü liderlerin örgütün verimliliğini artırma gibi toplu örgütsel amaçları gerçekleştirme hususunda ilham verici oldukları ile değerlendirilebilir. Çalışanların entelektüel olarak güçlenmesine ve teşvik edilmelerine ve çalışma için anlam ifade etmelerinden ötürü ekstra rol davranışlarını etkiler (Caillier, 2016). Gelecek için vizyon belirler (Abrell, Rowold, Weibler, Moeninghoff, 2011) ve çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda kendi çıkarlarını aşmaya yönlendirerek onları motive eder (Geier, 2016; Joo ve Lim, 2013; Men, 2014; Salem ve Kattara, 2015); işbirliğine dayalı problem çözme kültürü geliştirirler (Valentine ve Prater, 2011). Başka bir ifade ile güç ve etki teorisidir (Men, 2014).

Dönüşümcü lider değişimin ustasıdır, öngörü sahibidir ve vizyon oluşturarak daha iyi bir gelecek tasarlar. Ayrıca takımdakilerin çabalarını somut hedefler yerine bir vizyona yönelterek ve bu vizyonu herkes tarafından benimsenmesini sağlar. Böylece vizyonun hayata geçirilmesi için istek uyandırır (Koç, 2006). Dönüşümcü liderler, sadece düşünüp, sorgulayan kişiler değil, aynı zamanda sergilemiş oldukları davranışları ile çevresindekilere belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Sahip oldukları yüksek enerji ile girişimcilik ve kendini geliştirme için uygun bir iklim yaratırlar. Ayrıca ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların düzene uyum sağlamalarını kolaylaştırırlar. İzleyenlerine de sürekli olarak dikkat ve ilgi gösterirler. Ayrıca, bireyin kendi amaçları dışında, grubun amaçlarını gözeterek, bireylerin grup ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlar (Çelik, 2012).

Dönüşümcü liderlik, özgürlük, adalet, eşitlik ve kardeşlik gibi değerlerle ilgilidir. Çünkü bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere önem verilir. Dönüşümcü liderlik ciddiyet ve ahlaki olmayı gerektirir. Böylelikle hem liderin, hem de yönlendirilenlerin insani davranışlarının seviyesi yükselir ve her iki tarafın üzerinde de dönüşümcü etkiye sahip olunur. Zira dönüşümcü liderliğin en belirgin özelliği izleyicilerin davranışları üzerinde etkili olmasıdır. Bunun sonucu olarak

izleyiciler, lidere güven duymaktadır. Bass ve Avolio (1993), güven ve saygı çerçevesinde kurulan iş ortamında istenilen amaçlara daha kolay ulaşıldığını ve bunun iş görenlerin doyumunu artırdığını savunur (Akt. Celep, 2004). Buna bağlı olarak da dönüşümcü liderlik, bir gelişim ve öğrenme aracı olarak bireylerin ve örgütün gelişimini sağlar. İzleyiciler, kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma eğilimi göstermektedirler (Yıldırım, 2004).

Dönüşümcü liderlerin bir takım görevleri vardır. Bu liderler, sürekli olarak program geliştirme, yatay ve dikey yollu iletişim sağlama, eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve problem çözme konularında çalışırlar. Çünkü bu liderlik tarzı, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme gibi konularda yol gösterici olmayı gerektirir. Bu nedenle dönüşümcü liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesiyle birlikte, tüm iş görenlere eşit mesafede durabilen bir yönetim yaklaşımı oluşturmaya, davranışlarıyla örnek olmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin gözünde karizmatik kişilerdir ve onlara ilham kaynağı olarak, onların duygusal ve entelektüel ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu da liderleri başarıya ulaştırır (Çelik, 2012).

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde “etkin dönüşümcü liderlerin” bazı temel özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. Berber’e (2000) göre bu özellikler şunlardır:

- Bu liderler cesaretlidir.
- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir.
- Bu tipteki liderler, kendilerini, değişim unsuru olarak tanımlamaktadır.
- Bu liderlerin kavramsal yeteneklerini iyi kullanabildikleri açıktır.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar.
- Bu liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir.
- Vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü liderler dolayısıyla; karmaşık, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla mücadele edebilecek niteliktedirler.

Dönüşümcü liderlik konusunda alanyazında çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda yoğun olarak dönüşümcü liderlikle alakalı olarak okul müdürlerinin veya yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyinin öğretmen görüşlerine göre nicel bir paradigmada belirlenmeye çalışılmıştır (Uzer, 2010; Taş ve Çetiner, 2011; Akar, 2017; Şar, 2018; Canbaz, 2019; Zengin, 2019; Gün, 2020; Kâhya, 2020; Şahin, 2020; Azimli, 2021; Hiçyılmaz, 2021). Yapılan araştırmada ise bu durum alanyazında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik durumlarını nitel bir paradigmada belirlenmiştir. İfade edilen durumdan dolayı yapılan araştırma alanyazındaki çalışmalardan ayrıştığı gibi dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak alan yazına kapsamlı ve derinlemesine bir bilgi sunduğu söylenebilir.

Araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okullarda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mıdır?
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır?
3. Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?
4. Okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan /yaşanabilir sorunlar nelerdir?

5. Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf etmekte midir?
6. Okullardaki yeni projeleri okul müdürleri desteklemekte midir?
7. Okul müdürü kurumda nasıl çalışmaktadır (yönetici mi yoksa lider mi)?
8. Okul müdürü, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusuna nasıl rehberlik yapmaktadır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

### Çalışma Grubu

Örnekleme alınacak katılımcıların belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme teknikleri içerisinde değerlendirilen kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının istediği veya daha doğru cevaplar vereceğini düşündüğü birimleri özgürce seçebildiği örnekleme tekniğidir (Şimşek, 2012). Kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya 2021-2022 eğitim öğretim yılında devlet okullarında görev yapan 20 öğretmen dahil edilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yer almaktadır. Görüşme formu üç uzman görüşü alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile araştırmanın ana problemi olan “Okul müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır?” sorusuna cevap aranmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına belirlenmesine yönelik 8 soru bulunmaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

Soru 1. Çalıştığınız kurumda; herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mı? Anlatınız?

Soru 2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır? Açıklayabilir misiniz?

Soru 3. Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?

Soru 4. Okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan /yaşanabilir sorunlar nelerdir?

Soru 5. Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor mu?

Soru 6. Okulunuzda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görüyor musunuz? Okul müdürü değişime ve dönüşüme açık bir lider midir?

Soru 7. Okul müdürünü kurumda daha çok bir yönetici gibi mi yoksa bir lider olarak mı görüyorsunuz?

Soru 8. Okul müdürü, mesleğiniz/branşınızda kendinizi geliştirmeniz için size ne düzeyde rehberlik etmektedir? Açıklayabilir misiniz?

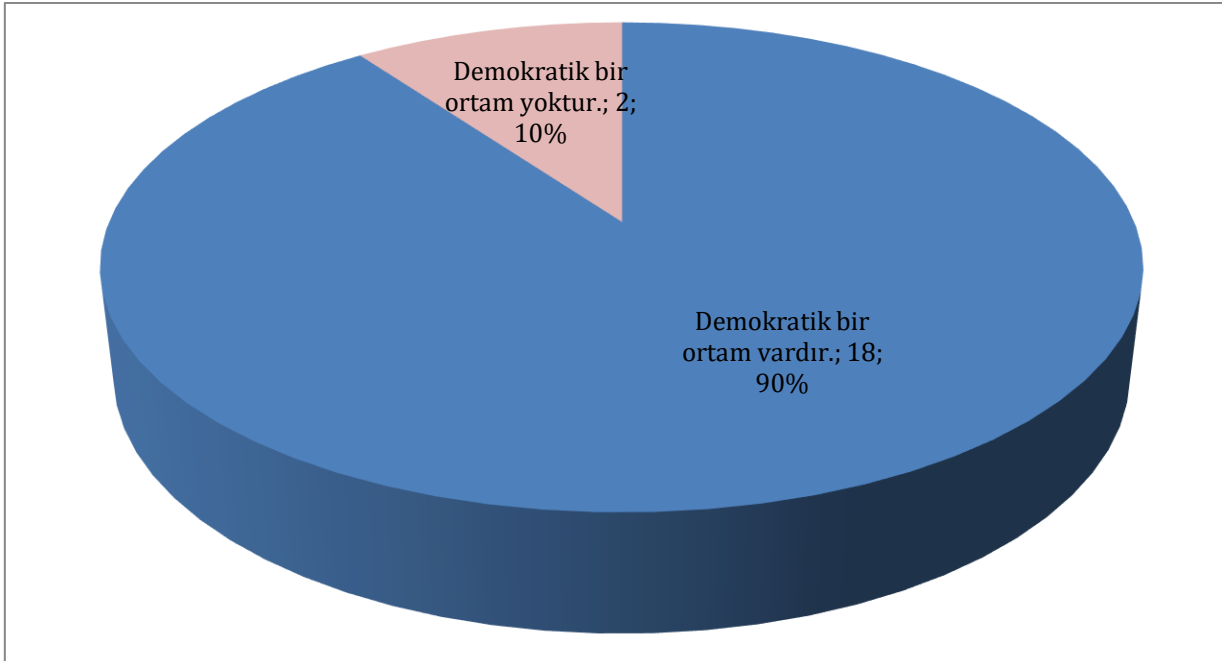
### Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler betimsel analizi yolu ile çözümlenmiştir. Betimsel analizde bulgular, önceden belirlenen temalara göre sunulabildiği gibi, çalışma grubunda yer alan kişilerin görüşlerini dikkat çekici bir biçimde yansıtmak için katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılara yer verilerek sunulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda araştırmada verilerin analizinde yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan sekiz soru tema olarak alınmıştır. Sekiz tema altında görüşme verilerinin analizi sonucu erişilen kodlar verilmiştir. Ayrıca oluşturulan tema ve kodlamalar araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar verilerek desteklenmiştir. Veri analiz sürecinde öğretmenlere Ö1, Ö2, ....., Ö20 gibi kod isimler verilerek kimlikleri gizli tutulmaya çalışılmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

### Birinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okullarda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mıdır?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Çalıştığınız kurumda; herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mı? Anlatınız?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:



Şekil 5. Birinci görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Araştırmada “Çalıştığınız kurumda; herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mı? Anlatınız?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin tamamına yakını (%90) okullarında ayrımcılık yapılmadığını, herkes özgürce fikrini söyleyebildiği demokratik bir ortamın mevcut olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin çok azı (%10) çalıştıkları okullarda

herkesin fikrini özgürce ifade edebilecek demokratik bir ortamın olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler okullarında herkesin fikrini özgürce ifade edebilecek demokratik bir ortamın olmasının okulun akademik başarısı ile ilişkili olduğunu ve başarıyı arttırmada etken olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren öğretmenlerin ifadelerinin bir kısmı şu şekildedir:

Araştırmada çalıştığı kurumda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortamın varlığına ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö1: “Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam vardır...Bir konuda herkesin fikri alınıp istişare edilip yoğunlaşmış düşünceler ile okulumuz için en iyisini düşünüp uygularız...”

Ö4: “Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam vardır. Okulda öğretmenler fikirlerini özgürce ve demokratik çerçeveler içerisinde anlatabilir.”

Ö8: “...Görev yaptığım okulda öğretmen arkadaşlarım fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam olduğunu söyleyebilirim. Çünkü herkes kendi fikrini özgürce belirtebileceği bir ortam var okulumuzda. Kısıtlayıcı bir durum söz konusu değil...”

Ö9: “Şu an çalıştığım okulda okul müdürümüz fikirlerimize önem vermektedir. Bu konuda demokratik bir ortam olduğunu söyleyebilirim. Öğretmenler olarak okulumuzda herhangi bir konuda fikrimizi rahat bir şekilde söyleyebiliyoruz.”

Ö11: “Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam vardır...Okulda yapılan toplantılarda öğretmenlerin fikirleri sorulmaktadır. Fikir sunan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınır ve kararların ortak bir şekilde alınmasına dikkat edilir...”

Ö12: “Görev yaptığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortamın varlığından söz edebilirim...Yeri geldiğinde herkes fikrini söylüyor. Herhangi bir engel bulunmamaktadır.”

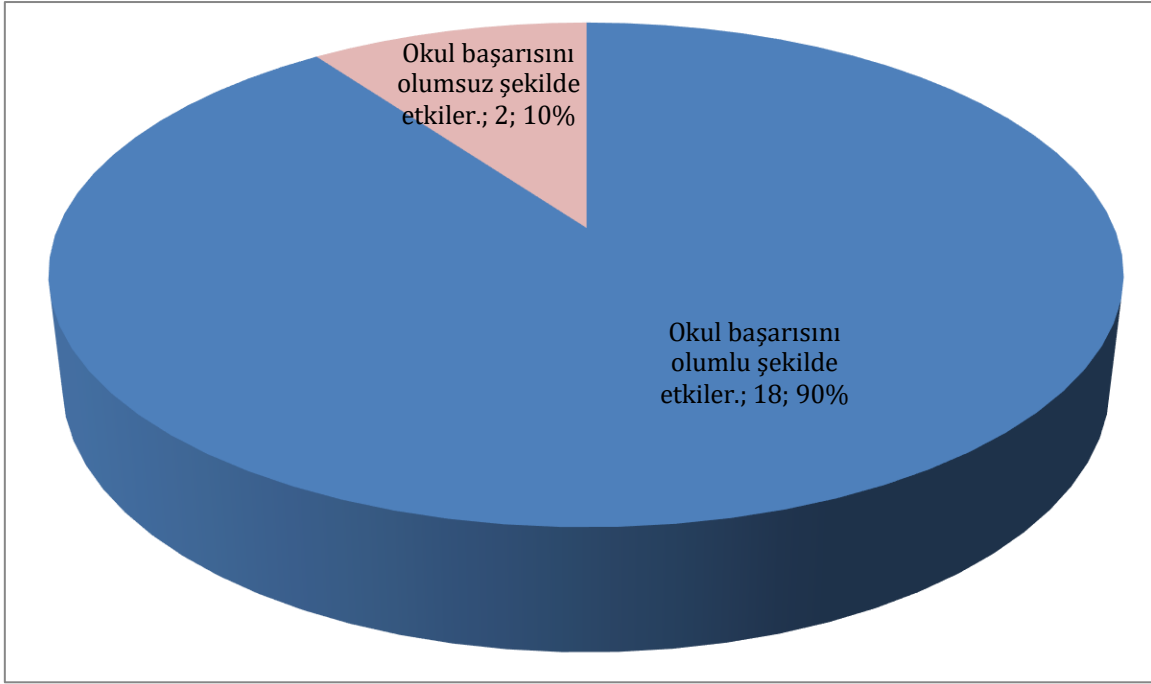
Ö15: “...Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam vardır...Şu an görev yaptığım okulda 5 yıldır çalışıyorum. Okulda her branştan meslektaşım fikirlerini özgürce ifade edebiliyor...”

Ö19: “...Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam yoktur.”

Araştırmada okullarında herkesin fikrini özgürce ifade edebilecek demokratik bir ortamın olmadığı belirten öğretmenlerin, böyle bir ortamın okullarda varmış gibi görüldüğünü fakat, görülmeyen veya ifade edilmeyen bir baskının mevcut olduğunu bunun dürüst bir şekilde ifade edilmediğini belirtmişlerdir. Fakat çoğunlukla öğretmenlerin okullarında herkesin fikrini özgürce ifade edebilecek demokratik bir ortamın varlığın söz ettikleri belirlenmiştir.

## **İkinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri**

Araştırmanın “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:



Şekil 6. İkinci görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Araştırmada “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin hemen hemen tamamı (%90) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin çok azı (%10) çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmamalarından dolayı bu durumun okul başarısını olumlu yönde etkilemediğini ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren öğretmenlerin ifadelerinin bir kısmı şu şekildedir:

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö2: “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri okul başarısını olumlu yönde etkiler. Okulun başarısının artmasını sağlar.”

Ö3: “...Çalıştığım okuldaki okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi bizim motivasyonumuzu artırır. Dolayısıyla motivasyonumuz artınca okul başarısı da artar ve artmaktadır.”

Ö7: “Bizim okulda okul müdürümüzün dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması öğrencilerimizin ve öğretmen arkadaşlarımızın başarısı artırır ve daha verimli çalışmalarını sağlar.”

Ö10: “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri olumlu bir şekilde okul başarısına yansır ve okul başarısını artırır.”

Ö13: “Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren okul müdürleri okul başarısına etkisi oldukça fazla olduğunu söyleyebilirim. Bunun örneklerini çevremdeki okullarda görüyorum. Benzer durumun da okulumuzda yaşandığını ve yaşanmaya devam edeceğini düşünüyorum.”

Ö14: “Okulda başarı oranı artmaktadır...Bunun yanında Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren okul müdürleri öğretmenler arasında iletişimi sağlayarak, okul başarısının artmasına önemli katkılar sağlarlar.”

Ö18: “Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren okul müdürleri okulda başarılı bir ortam oluşmasını sağlar.”

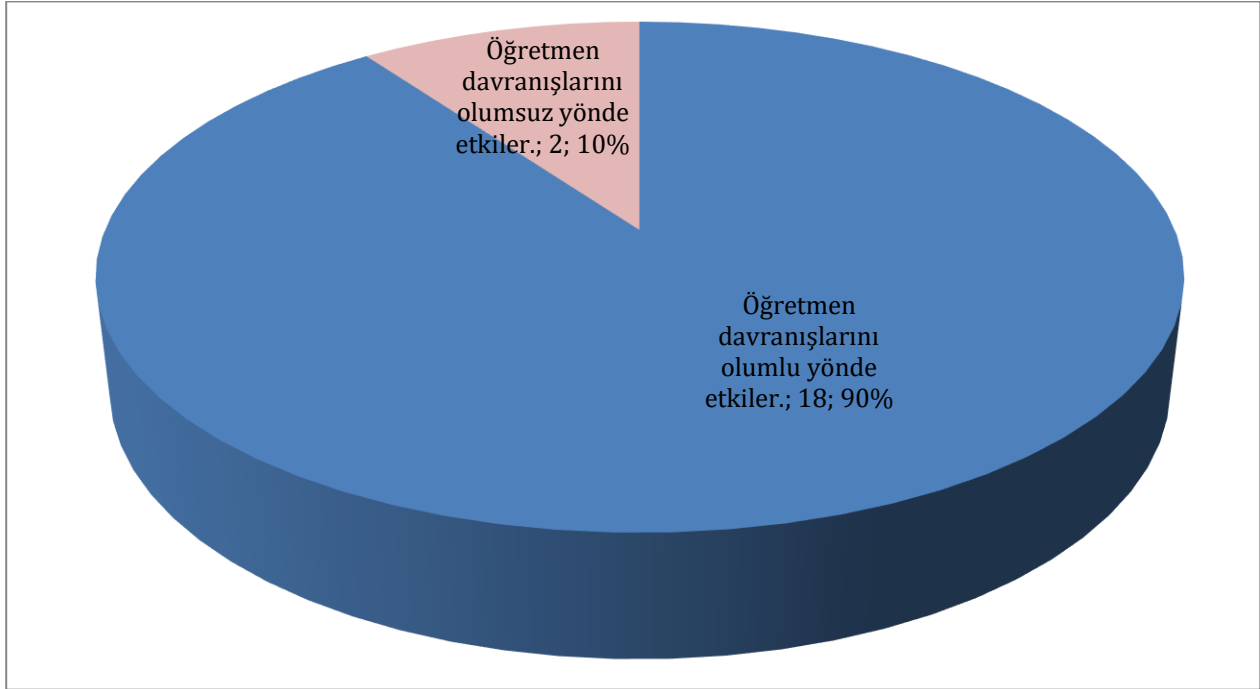
Ö19: “...Öğrenci ve öğretmen başarısı artar ve daha verimli çalışmalarını sağlar...”

Ö20: “Okul başarısını doğrudan etki etmektedir. Öğrencilerin ve öğretmenlerin yeni uygulamaları hayata geçirmelerinde yardım etmeleri okuldaki herkesin yeni fikir ve cesaretli adımların atılmasına yardımcı olmaktadır.”

Araştırmada okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri göstermeleri okulların başarısına önemli oranda etki ettiği öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak belirlenmiştir. Nitekim bu konuda katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu olumlu görüş bildirmiştir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okul müdürlerinin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okul müdürlerinin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:



Şekil 7. Üçüncü görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Araştırmada “Okul müdürlerinin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin tamamı okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin büyük kısmı (%90) bu etkinin olumlu yönde olduğunu çok azı ise olumsuz yönde olduğunu belirtmiştir. Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde olumlu yönde etkili olmadığını bildiren öğretmenler okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri göstermedikleri gibi azimli ve gayretli insanların meslekte soğumasına ve verimsiz bireyler haline dönüşmelerine, kalitesiz bir eğitim öğretim ve başarısız bir topluma sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda olumlu görüş bildiren öğretmenlerin ifadelerinin bir kısmı şu şekildedir:

Araştırmada okul müdürlerinin sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:



Ö1: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu bir hava oluşturur.”

Ö4: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu bir şekilde etkisini göstermektedir.”

Ö5: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonunu artırır.”

Ö8: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin farkındalıklarını artırır...”

Ö9: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin yeniliklere değişime açık olmasını, istekli olmasını sağlar.”

Ö10: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmen rahat çalışma ortamı bulur ve bu çalışma ortamı öğretmenin verimini artırır...”

Ö11: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin daha yenilikçi deneyimler yaşamasına katkı sağlar...”

Ö12: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenler üzerinde yapıcı bir ilişki kurmaktadır...”

Ö13: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin performansı yükselir bu durum da öğrencilerin başarısına yansır...”

Ö14: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin okulu benimsemesi, öğrencilerle ilgilenmesi ve görevlerini daha verimli yapmalarını etkiler.”

Ö15: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlere yön vererek, farklı bakış açıları kazanmalarını sağlar...”

Ö16: “...Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenler arasında ekip çalışmasını artırmaktadır. Ekip ruhunu artırmaktadır...”

Ö17: “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin huzurlu güvenli mutlu bir ortamda işini yapmasını sağlar.”

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu bu etkinin olumlu yönde olduğunu çok azı ise olumsuz yönde olduğunu belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

### Dördüncü Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okulda etkili bir liderlik olmadığına yaşanan/yaşanabilir sorunlar nelerdir?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okulda etkili bir liderlik olmadığına yaşanan/yaşanabilir sorunlar nelerdir?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 1. Dördüncü görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Yanıtlar	f	%
Okulda kargaşa/kaos olur.	10	50
Okulda akademik başarı düşer.	6	30
Disiplinsizlik ortaya çıkar.	5	25

Sorunlar çözümez.	4	20
Ayrışma ve gruplaşma görülebilir./ Ekip ruhu oluşmaz.	4	20
Öğretmenlerin motivasyonu ve performansı düşer.	4	20
Eğitimde öğretimde aksamalara sebep olur.	3	15
Çağı takip edemeyen ve yeni yetişen öğrencilere hitap edemeyecek bir okul ortamı düşünülebilir.	2	10
Personel ve öğretmenler demokratik bir ortam bulamaz.	2	10
Öğretmenler arası kutuplaşmalar yaşanır, huzursuz bir ortam oluşur.	2	10
Okulda işlerin plansız bir şekilde yürütmesine neden olur.	2	10

Araştırmada “Okulda etkili bir liderlik olmadığına yaşanan /yaşanabilir sorunlar nelerdir?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin yarısı okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler etkili bir liderlik olmadığına okulda yaşanan veya yaşanabilir sorunlar olarak şunları belirtmişlerdir:

Araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığına yaşanan /yaşanabilir sorunlar öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö1: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına okulda akademik başarı düşer...”

Ö2: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına öğretmenler ve öğrenciler arasında disiplinsizlik ortaya çıkar.”

Ö3: “...Okulda etkili bir liderlik olmadığına okulda yaşanan veya yaşanabilecek sorunlara çözüm bulmada sıkıntılar ortaya çıkar.”

Ö5: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına okulda ayrışma ve gruplaşma görülebilir, ekip ruhu oluşmaz.”

Ö6: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına öğretmenlerin motivasyonu ve performansı düşer.”

Ö7: “...Okulda etkili bir liderlik olmadığına eğitimde öğretimde aksamalara sebep olur...”

Ö10: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına okulun personelleri ve öğretmenler demokratik bir ortam bulamaz.”

Ö11: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına öğretmenler arası kutuplaşmalar yaşanır, huzursuz bir ortam oluşur.”

Ö12: “Okulda etkili bir liderlik olmadığına okulda işlerin plansız bir şekilde yürütmesine neden olur...”

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığına yaşanan /yaşanabilir sorunlar arasında ön plana okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağı sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun yanında araştırmada öğretmenler etkili bir liderlik olmadığına okulda yaşanan veya yaşanabilir sorunlar olarak okulda akademik başarıyı düşürdüğü, disiplinsizlik ortaya çıkardığı, sorunların çözümlenmezliği, ayrışma ve gruplaşma görülebileceği, ekip ruhu oluşmadığını, öğretmenlerin motivasyonu ve performansını düşürdüğü, eğitimde öğretimde aksamalara sebep olduğu, personel ve öğretmenlerin demokratik bir ortam bulamayacağı, öğretmenler arası kutuplaşmalar yaşanacağı huzursuz bir ortam oluşmasının ve okulda işlerin plansız bir şekilde yürütmesine neden olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır.

## Beşinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf etmekte midir?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor mu?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 2. Beşinci görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Yanıtlar	f	%
Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor.	18	90
Maalesef bu anlamda yeterli bir güdülenme yoktur.	1	5
Kısmen bir çaba sarf ediyor ama oda yetersiz kalıyor.	1	5

Araştırmada “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor mu?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin büyük bölümü (%90) okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ettiğini belirtmişlerdir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin katılımcıların çok azını (%10) oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ettiğine ilişkin olarak öğretmenler şunları belirtmişlerdir:

Araştırmada okul müdürünün öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf etmesine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö1: “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfediyor. Öğrenciyi benimseyen öğretmenlerin öğrencide bıraktıkları olumlu izler öğrencilerin okumayı ve okulda bulunmalarında istekli olmasını etkilemektedir...”

Ö10: “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor. Yoksa vizyonun gerçekleşmeme ihtimali oluşabilir.”

Ö11: “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfediyor. Okulun başarısı, hedeflerini gerçekleştirmek için elinden geleni yapıyor. Başarılı bir motivasyonla bizleri yönlendiriyor...”

Ö13: “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor. Pandemi sürecinde gösterdiği çabayla vizyon sahibi olmamızda etkili olmuştur.”

Ö14: “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor. Okullarda vizyon varsa başarı vardır. Okulumuzda okul müdürü tarafından oluşturulan ve yönlendirilen bir vizyon vardır...”

Ö15: “...Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfediyor. Okulun vizyonu konusunda bize bilgi verir ve rehberlik eder.”

Ö16: “...Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ediyor. Okul vizyonu doğrultusunda hizmet içi kurslara yönlendiriyor...”

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ettiği sonucu çıkarılabilir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren başka bir ifade ile okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu

vizyonun benimsenmesi için çaba sarf etmediğine ilişkin öğretmenlerin çok az katılım gösterdikleri sonucu da öğretmen görüşlerinden hareketle çıkarılabilir.

### Altıncı Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmannın “Okullardaki yeni projelere okul müdürleri desteklemekte midir?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okulunuzda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görüyor musunuz?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 3. Altıncı görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Yanıtlar	f	%
Okullardaki yeni projeleri okul müdürleri desteklemektedir.	18	90
Etkili olacak projeler ise hep riskli görülüp desteklenmiyor.	1	5
Az da olsa destek veriyor. Ama verdiği desteğin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	1	5

Araştırmada “Okulunuzda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görüyor musunuz? Okul müdürü değişime ve dönüşüme açık bir lider midir?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin %90’ı okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin %5’inin riski göze almadığından desteklemediği, benzer şekilde %5’i verdiği desteğin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiğine ilişkin olarak öğretmenler şunları belirtmişlerdir:

Araştırmada okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görmeye ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö2: “Okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda okul müdürümüz tarafından destek görüyoruz.”

Ö4: “Okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda okul müdürümüz her türlü desteği sağlıyor.”

Ö5: “...Okulda yeni bir proje ortaya koyduğumda ilk desteği okul müdüründen görmekteyim...”

Ö6: “Okul müdürüm değişime ve dönüşüme açık bir lider olduğu için okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda bizleri destekler...”

Ö9: “Değişim ve dönüşüme açık girişimci bir müdürdür. Bu yüzden öğretmenler okulda yeni bir proje ortaya koyduklarında onları destekler...”

Ö10: “...Okul müdürümüz yeni projeleri destekler ve bu konuda elinden geleni ortaya koyar...”

Ö12: “Fikirilere açık ve desteğini eksik etmeyen bir liderdir. Bunun için okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda anında desteğini gösterir.”

Ö13: “...Okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda okul müdürü destekleyici bir tavır sergiler. Okul müdürüm yeni bir proje geliştirmede bizlere öncülük yapmaktadır.”

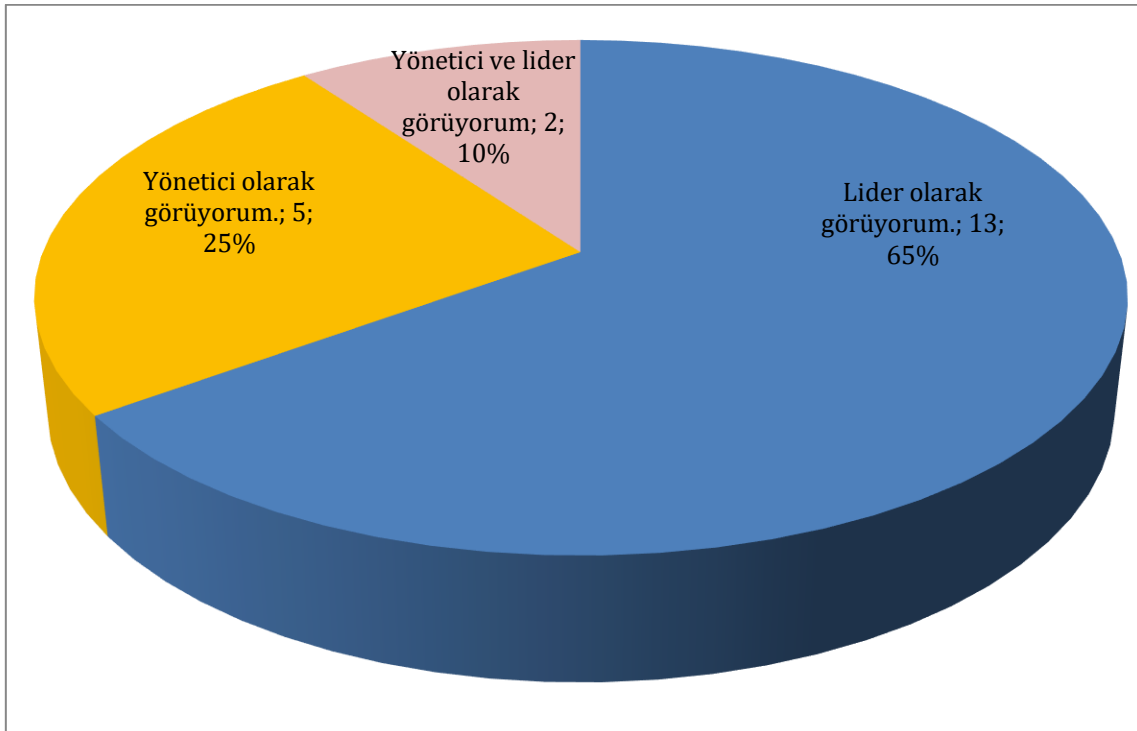
Ö15: “Okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda gerekli desteği vermektedir. Nasıl destek olabilirim diye bizlere sürekli soruyor. Yeni projelere ilgisi bulunmaktadır.”

Ö17: “Okulda yeni bir proje ortaya konulduğunda okul müdürümüz desteklemektedir. Ayrıca okul müdürümüz bizzat projelerde görev almaktadır.”

Yukarıdaki görüşlerden hareketle okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiği sonucu çıkarılabilir. Yeni projeler hazırlanma sürecine destek veren okul müdürleri öğretmenler tarafından olumlu karşılandığı sonucuna öğretmenlerin görüşlerinden hareketle ulaşılabilir.

### Yedinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okul müdürü kurumda nasıl çalışmaktadır (yönetici mi yoksa lider mi)?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okul müdürünü kurumda daha çok bir yönetici gibi mi yoksa bir lider olarak mı görüyorsunuz?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:



Şekil 8. Yedinci görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Araştırmada “Okul müdürünü kurumda daha çok bir yönetici gibi mi yoksa bir lider olarak mı görüyorsunuz?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin %65’i okul müdürlerini lider, %25’i yönetici, %10’u ise okul müdürlerini hem lider hem de yönetici olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

### Sekizinci Alt Probleme İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın “Okul müdürü, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusuna nasıl rehberlik yapmaktadır?” alt amacına yönelik olarak sorulan “Okul müdürü, mesleğiniz / branşınızda kendinizi geliştirmeniz için size ne düzeyde rehberlik etmektedir? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna ilişkin olarak öğretmenler ile yapılan görüşmeler neticesinde erişilen bulgular şu şekildedir:

Tablo 4. Sekizinci görüşme sorusu öğretmen görüşleri

Yanıtlar	f	%
Rehberlik etmektedir. Farklı projelere katılma, seminer vs. programlara teşvik eder.	18	90
Okul müdürümüz kendimizi geliştirmemiz konusunda rehberlik etmekten çok uzaktır.	2	10

Araştırmada “Okul müdürü, mesleğiniz / branşınızda kendinizi geliştirmeniz için size ne düzeyde rehberlik etmektedir? Açıklayabilir misiniz?” görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin çoğunluğu (%90) okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine rehberlik ettiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin %10’u okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine rehberlik etmediğini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine rehberlik ettiğine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Araştırmada okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ne düzeyde rehberlik ettiklerine ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö1: “Okul müdürüm mesleki ve branş anlamında bizlere rol model olarak gelişimimize katkı sağlar.”

Ö2: “Okul müdürümüz mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine rehberlik etmektedir. Bu konuda farklı projelere, seminerlere vs. programlara katılımı teşvik eder...”

Ö3: “...Okul müdürümüz tecrübelerini paylaşarak mesleğimde kendimi geliştirmemde yardımcı oluyor.”

Ö5: “Branşım ile ilgili seminer ve proje çalışmaları hakkında bilgi vererek rehberlik etmektedir.”

Ö7: “...Okul müdürüm mesleki ve branş anlamında ve öğretmenlerin kişisel gelişimi için çeşitli kurslara katılmayı önermekte ve desteklemektedir...”

Ö9: “Okul müdürüm alanımızla ilgili çalışmalarımızda başarılı olabilmemiz için her zaman bize destek olmuştur.”

Ö10: “...Okul müdürüz mesleğimde kendimi geliştirmem noktasında bana rehberlik etmektedir...”

Ö11: “...Okul müdürüm branşım ile alakalı bana faydalı olabileceğini düşündüğü erişim sitelerini benim ile paylaşmakta ve bu konuda konuşup düşüncelerimizi paylaşmaktayız...”

Ö12: “Okul müdürü öğretmenlerin gelişimi için hizmet içi eğitimler ve derslerdeki rehberliği ile yardımcı olmaktadır...”

Ö13: “...Okul müdürümüz öğretmenlerin gelişimi için onlara rehberlik yapmaktadır. Tecrübeli öğretmenlerle iletişime geçmemiz için de destek vermektedir.”

Ö16: “Okul müdürümüz geçmişteki mesleki deneyimleri anlatarak./ Deneyim tecrübe ve bilgilerini paylaşır. Başarılı insanları örnek göstererek faydalanmamızı sağlar...”

Ö17: “...Okul müdürüm yönlendirme ve kendimi geliştirme açısından örnek olmuştur...”

Yukarıdaki görüşlerden hareketle okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlere rol model olma, farklı projelere katılma, seminer vs. programlara teşvik etme, tecrübelerini paylaşarak meslekte kendilerini geliştirmeleri, öğretmenleri branşları ile ilgili seminer

ve proje çalışmaları hakkında bilgilendirme ve rehberlik etme, gelişim için kurslara katılmayı önerme gibi yönlendirmelerinin olduğu sonucu çıkarılabilir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öğretmenler ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde araştırmanın temel sorusu olan “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları nasıldır? sorusuna yanıt aranmıştır. Bu temel soru çerçevesinde belirlenen “Okullarda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mıdır?”, “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisi nasıl yansımaktadır?”, “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?”, “Okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan/yaşanabilir sorunlar nelerdir?”, “Okul müdürü öğretmenleri okul vizyonuna yönlterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf etmekte midir?”, “Okullardaki yeni projeleri okul müdürleri desteklemekte midir?”, “Okul müdürü kurumda nasıl çalışmaktadır (yönetici mi yoksa lider mi)?”, “Okul müdürü, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri konusunda nasıl rehberlik yapmaktadır?” sorularına yanıt aranmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin tamamına yakını okullarında ayrımcılık yapılmadığını, herkesin özgürce fikrini söyleyebildiği demokratik bir ortamın mevcut olduğu saptanmıştır. Bunun yanında araştırmada bu konuda olumsuz sonuç olarak öğretmenlerin çok azı çalıştıkları okullarda herkesin fikrini özgürce ifade edebilecek demokratik bir ortamın olmadığını ifade ettikleri de saptanmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin büyük kısmı okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısını olumlu yönde etkilediğini ifade ettikleri saptanmıştır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin çok azının da çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmamalarından dolayı bu durumun okul başarısını olumlu yönde etkilemediğini ifade ettikleri de saptanmıştır. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısını etkilediği çıkarımında bulunulabilir.

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bölümü bu etkinin olumlu yönde olduğunu belirttikleri saptanmıştır. İyi bir lider, ekibindeki aidiyet ve rehberlik bilinci ile çalışanlarının motivasyon ve performansını artırarak, performansı üst düzeyde tutarak bağlılık geliştirir. Aynı zamanda takipçilerini etkileyerek ve gerektiğinde çözüm üretmek vizyonu gerçekleştirme için gerekli değişiklikleri uygular (Dogani, 2010). Bu bağlamda değerlendirildiğinde okulun lideri olan okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmenler üzerinde etkili olduğu açık bir şekilde söylenebilir.

Araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan /yaşanabilir sorunlar arasında ön plana okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağı saptanmıştır. Bunun yanında araştırmada öğretmenler etkili bir liderlik olmadığında okulda yaşanan veya yaşanabilir sorunlar olarak okulda akademik başarıyı düşürdüğü, disiplinsizlik ortaya çıkardığı, sorunların çözülmezliği, ayrışma ve gruplaşma görülebileceği, ekip ruhu oluşmadığını, öğretmenlerin motivasyonu ve performansını düşürdüğü, eğitimde öğretimde aksamalara sebep olduğu, personel ve öğretmenlerin demokratik bir ortam bulamayacağı, öğretmenler arası kutuplaşmalar yaşanacağı huzursuz bir ortam oluşacağının ve okulda işlerin plansız bir şekilde yürütülmesine neden olduğu saptanmıştır.

Dönüşümcü liderlik yeniliğe, geleceğe, reforma ve değişime açık bir liderlik stildir. Bu yüzden dönüşümcü liderlik vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu liderlik yaptığı örgütün üyelerine benimsetmeyi gerekli kılmaktadır. Liderler destekleme, işbirliği, güdüleme ve sorumluluk davranışlarını temel dayanak noktası olarak oluşturmak istediği kültür çerçevesinde, devamlı olarak gelişen, öğrenen ve performansı yüksek olan okul ortamının ortaya çıkmasını sağlarlar (Çelik ve

Eryılmaz, 2006). Yapılan araştırmada da öğretmenlerin yarından fazlasının okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelerek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarf ettiğini belirttikleri saptanmıştır. Bu konuda olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin katılımcıların çok azını oluşturduğu da saptanmıştır. Sonuç olarak araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu birlikte çalıştığı kişilere kabul ettirme konusunda yeterli oldukları söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik, örgütte etkin bir değişimi sağlamaya dönük faaliyet gösteren bir liderlik türüdür. Dönüşüm liderlikte örgütün iç çevresinin yönetim, denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından daha fazla, öğrenmeyi teşvik eden, kolaylaştıran ve yenilikçi olan bir liderliği gerektirmektedir (Çelik, 2012). Bu bağlamda araştırmada okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiği öğretmen görüşlerine göre saptanan sonucunun dönüşümcü liderlik özellikleri ile örtüştüğü söylenebilir. Bunun yanında araştırmada öğretmenlerin çoğunlukla okul müdürlerini lider olarak gördükleri saptanmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin bakış açısı ile okul müdürlerinin birer lider olduğu ve yeniliğe açık oldukları söylenebilir.

Dönüşümcü lider, karar alma ve problem çözme süreçlerine çalışanların katılabileceği çalışma ortamı oluşturur. Eski sorunları yeni yöntemlerle giderme hususunda çalışanlara rehberlik eder. Ayrıca çalışanlarda daha fazla otonomi oluşturmak için onlara çeşitli yetkiler devrederek onları destekler (Shadraconis, 2013). Bu bağlamda değerlendirildiğinde araştırmada okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine rehberlik ettiğine dair sonucunun dönüşümcü liderlerin özellikleri ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Dönüşümcü liderler, kişisel destek sağlayarak çalışanların gelişimine ve ilerlemesine katkıda bulunur (Bass, 1996; akt. Hiçyılmaz, 2021). Aynı zamanda dönüşümcü liderler, ürünlerini, hizmetlerini veya kendilerini sürekli iyileştirmek isteyen ve takipçilerini aynı şekilde cesaretlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetenekler getirecek çeşitli deneyimlere açıktırlar. Kuralları ve yapıları sorgulayarak yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Brestrich, 1999). Bunun yanında dönüşümcü liderler sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarını izleyicilere aktaran kişilerdir. Bu davranış biçiminin örgütte girişimcilik ve kendini geliştirme ortamı hazırlayarak izleyenlere de geçmesini sağlamaya çalışmaktadır (Çelik, 1998). Araştırmada okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlere rol model olma, farklı projelere katılma, seminer vs. programlara teşvik etme, tecrübelerini paylaşarak meslekte kendilerini geliştirmeleri, öğretmenleri branşları ile ilgili seminer ve proje çalışmaları hakkında bilgilendirme ve rehberlik etme, gelişim için kurslara katılmayı önerme gibi yönlendirmelerinin olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için MEB tarafından belli aralıklarla alan uzmanlarının desteği ile hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Düzenlenen hizmet içi eğitimlerden tüm okul yöneticilerinin yararlanması sağlanabilir.
- Lisansüstü eğitim düzeyinde eğitim yönetimi programında öğrenim gören lisansüstü öğrencilere dönüşümcü liderliğin gerekliliği, yararları, eğitim sektörü açısından getirileri vb. konularda dersler verilerek programda öğrenim gören yönetici ve yönetici adaylarının nitelikleri artırılabilir.
- Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısına etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç göz önünde bulundurularak okul başarısının artması için okul müdürlerine okul başarısına yönelik gerekli dönütler verilmelidir.
- Araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığında kargaşa ve kaos ortamının oluşacağı, akademik başarının düşeceği, disiplinsizliğin ortaya çıkacağı, sorunların çözülemeyeceği, ayrışma ve gruplaşmanın görülebileceği gibi birçok olumsuz durumların oluşabileceği belirlenmiştir. Bu sonuçlar dikkate alınarak etkili bir okul müdürlüğü için liyakatli, tecrübeli, liderlik vasıflarını barındıran eğitimciler arasından okul müdürlerinin seçilmesi gereklidir.



Aksi takdirde liyakattan uzak, gerekli tecrübeye sahip olmayan, okulda liderlik yapamayan kişilerin araştırma sonuçlarında belirtildiği gibi okulda kaosa, kargaşaya vb. olumsuz durumların oluşmasına sebebiyet verebilirler.

- Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik yapmaları gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin mesleki ve branş anlamında öğretmenlere rol model olma, farklı projelere katılma, seminer vs. programlara teşvik etme, tecrübelerini paylaşarak meslekte kendilerini geliştirmeleri, öğretmenleri branşları ile ilgili seminer ve proje çalışmaları hakkında bilgilendirme ve rehberlik etme, gelişim için kurslara katılmayı önerme gibi yönlendirmeler yapmaları gereklidir.
- Yapılan araştırma nitel araştırma deseni ile yapılmıştır. Benzer bir çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ölçekler aracılığıyla belirlenerek nicel bir araştırma da sürece dahil edilerek karma yöntem temelli araştırmalar yapılabilir.
- Yapılan araştırma öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Benzer çalışmalarda okul müdürlerinin de görüşleri alınarak okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri açısından dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenip karşılaştırma yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *German Journal of Human Resource Management*, 25(3), 205-224.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Azimli, G. (2021). *Lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Bresctick, E. T. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Caillier, J. G. (2016). Linking transformational leadership to self-efficacy, extra-role behaviors, and turnover intentions in public agencies: The mediating role of goal clarity. *Administration & Society*, 48(7), 883-906.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Bolu-merkez ortaöğretim örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim Bilinci ve Motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basım Yayın.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

- Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234-247.
- Gün, F. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Doktora tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Helvacı, A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hiçyılmaz, B. (2020). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okullarındaki yenilik yönetimine etkisinde öğrenen örgüt ve yetenek yönetiminin rolü*. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Koç, O. (2006). *Bilgi toplumu organizasyonlarında örgüt içi çatışmaların yönetiminde entelektüel liderliğin rolü*. Doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284
- Salem, I., & Kattara, H. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253
- Shadraonis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer?. *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 28.
- Şahin, B. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Şar, E. (2018). *Öğretmenlerin kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik yeterliliklerine ilişkin alguları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, A. (2012). *Evren ve örneklem. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2653.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, B. H. (2004). *Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.