

**OKUL MÜDÜRLERİNİN SERGİLEMİŞ OLDUĞU DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ**
**INVESTIGATION OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIORS
EXHIBITED BY SCHOOL PRINCIPALS ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS**

Esra ÖNCEL

esra.oncel02@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0001-4232-6397>

Yüksel LAÇİN

yuksell0640@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0005-4713-6313>

Mehmet DOĞAN

mehmetdogan54@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-2721-5094>

Mehmet ÇOPUR

mehmet-copur@windowslive.com; <https://orcid.org/0009-0001-3885-0081>

Ali KESKİNER

akeskiner35@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-6908-6968>

Şenol ZARIÇLAR

MEB, senzar06@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0002-0785-954X>

ÖZET

Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada “Okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni model olarak tercih edilmiştir. Araştırmada bu kapsamda örgün eğitim kurumlarındaki okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışları derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılırken her bir soruya ilişkin öğretmenlerin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş, kodlardan da temalar oluşturulmuştur. 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 saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin büyük bir kısmı okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin okul başarısını olumlu yönde etkilediğini, ifade ettikleri saptanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin yarıya yakını okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin görülmediği okullarda öğretmenlerin olumsuz etkileneceğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan /yaşanabilir sorunlar arasında ön plana okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağı saptanmıştır. Bunun yanında araştırmada öğretmenlerin yarıdan fazlasının okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelerek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfettiğini, okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiği öğretmen görüşlerine göre saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Öğretmen, Liderlik, Dönüşümsel Liderlik

ABSTRACT

The aim of the research was to determine teachers' opinions regarding the transformational leadership behaviors exhibited by school principals. For this purpose, the research asked: "What are the teachers' opinions regarding the transformational leadership behaviors exhibited by school principals?" The answer to the question has been sought. In the research, the phenomenology pattern, one of the qualitative research designs, was preferred as a model. In this context, the research tried to determine the transformational leadership behaviors exhibited by school principals in formal education institutions in an in-depth and comprehensive manner. The sample of the research consists of 20 teachers determined by purposeful sampling method. A semi-structured interview form was used as the data collection tool of the research. Interview data collected with a semi-structured interview form was analyzed using the content analysis method. While conducting content analysis, codes were created from the teachers' opinions regarding each question, and themes were created from the codes. In the research, it was determined that almost all of the teachers stated that there was no discrimination in their schools and that there was a democratic environment where everyone could freely express their opinion. In addition, the research found that as a negative result on this issue, very few of the teachers stated that there was no democratic environment in the schools where they worked, where everyone could freely express their opinions. In the study, it was determined that the majority of teachers stated that the transformational leadership characteristics of school principals positively affect school success. In the research, it was determined that nearly half of the teachers stated that teachers would be negatively affected in schools where school principals did not have transformational leadership qualities. In addition, it was determined in the research that when there is no effective leadership at school, turmoil and chaos will occur at the forefront among the problems that may be experienced. In addition, in the research, it was determined that more than half of the teachers directed their school principals to the school vision and made an effort to ensure that this vision was adopted, and that new projects in schools were supported by school principals, according to teachers' opinions.

Key Words: School Principal, Teacher, Leadership, Transformational Leadership

1. GİRİŞ

Hızla değişen dünyada örgüt liderliği daha önemli hale gelmekte ve başarı etmeni olarak kabul edilmektedir. Dönüşümsel liderlik, örgütlerde fikir üretme, örgüte yeni bir gelişme ve ilerleme yolu sağlamada yeni bakış açıları kazandırma çabasında olan liderleri işaret etmektedir (Korejan ve Shahbazi, 2016). Liderler ve çalışanlar arasında kararlılık, tutku ve sadakat geliştirerek, çalışanları harekete geçirmek ve onları yeni yollarda başarıyla buluşturarak performanslarını zirveye taşımak bu liderlik türünün amacı olarak ortaya çıkmaktadır. Dönüşümsel liderlik eylemleri karmaşık ve tahmin edilemez çevre koşullarında örgütlerin performanslarını arttırmasını sağlamaktadır (Eskandari, 2014).

Okul liderlerindeki dönüşümsel liderlik nitelikleri, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve öğretmen performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu, öğretmenlerin daha verimli çalışmasını sağlar. Ayrıca, okul liderlerinden toplumun artan taleplerini karşılamak için yeni öğretim ve eğitim faaliyetlerini yakından takip etmeleri beklenmektedir. Etkili ve başarılı okullar için okul liderlerinin liderlik davranışları oldukça etkilidir. Okul yöneticileri, liderlik davranışı yoluyla öğretmen performansını iyileştirmeli, bireysel hedefleri dikkate almalı ve okulları etkin bir şekilde yönetmelidir. Günümüzün hızla değişen ve dönüşen dünyasında okul liderlerinden bu değişime öncülük etmesi beklenmektedir. Bu bağlamda Dönüşümsel liderlik, öğretmenler arasında ortaya çıkan sorunları ve çatışmaları çözmek, kararlar almak ve okul ortamıyla olumlu ilişkiler kurmak için kritik öneme sahiptir (Çelik, 2012).

Toplumdaki değişimler, küreselleşme ile rekabet ortamının yoğunlaşması, zaman yönetimi ve diğer faktörler kaçınılmaz olarak örgütlerde farklılaşan yapılara sahip ve yenilikçi liderliğe olan ihtiyacı artırmaktadır. Ayrıca Dönüşümsel liderlik, teknolojinin ve çevre koşullarının farklılaşması, bilgiye kolay erişim, toplumun kültürel yapısı ve değişen ekonomi gibi çağın ihtiyaçlarına cevap veren bir liderlik biçimi olarak önemlidir (Eraslan, 2006). İfade edilen durum, Dönüşümsel liderliğin eğitim kurumları için önemi ortaya çıkarmaktadır. Bu önem yapılan araştırmada Dönüşümsel liderliğin öğretmen görüşleri doğrultusunda ne şekilde olduğunun belirlenmesini temel problem durumu olarak saptanmasına yol açmıştır.

Aydın'a (2014) göre dönüşümcü liderlik değişimci, dönüştüren anlamlarında tanımlanmıştır. Mevcut durumdan başka duruma geçiren, farklılaştıran olarak ifade edilebilir. Değişen dünya koşullarında dönüşümcü liderlik pragmatik bir hal almış ve bu koşullara uygun olarak yaşamı kolaylaştırıcı, düzenleyici insanların faydalanacağı bir liderlik türü olarak çıkmıştır. Dönüşümcü lider örgüt üyelerinin sorunlara yenilikçi ve farklı bir bakış açısı ile bakmalarını sağlayıp, görüşlerini değiştirerek, sorunların örgütün yararını sağlayacak şekilde çözümlenmesini sağlayabilir (Eraslan, 2004a).

Tarihsel geçmişine baktığımızda dönüşümcü liderliğin ilk olarak Dawston'un 1973'te adından söz ettiği "isyan liderliği" ile ortaya çıktığını söylenebilir. Daha sonra James McGregor Burns bu liderlik stilini sistemli hale getirmiştir (Hickman ve Bass, 1997, Akt: Eraslan, 2004b). Burns "Liderlik" başlıklı kitabında dönüşümcü liderliğe ilk kez yer vermiş ve kendisine göre, dönüşümcü lider grup üyelerinin moral ve güdülerini en üst düzeyde tutarak ekip üyelerinin yüksek verim ile çalışmalarını sağlayan lider türü olarak tanımlamıştır (Çelik, 1998).

Geleneksel liderliğin tersine çağdaş bir liderlik türü olan dönüşümcü liderlik yeni yönetim teknik ve yöntemleriyle, mevcut piyasa baskısının arttığı bir ortamda verimliliği artırıcı "dönüştürücü" olmanın bir lidere avantaj kazandırdığı göstermektedir. Örgüt üyelerine sağladığı manevi destek, örgütün devamlılığında ve başarı kazanmasında önemli bir pay sağlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin lidere kazandırdığı bakış açısı ile liderin örgütün vizyonuna bağlı kalıp, ekibe moral ve motivasyon yükleyerek örgütü mevcut piyasa baskılarından kurtarabileceği söylenebilir (Bolat ve Seymen, 2009).

Burns'un yaptığı çalışmaları genişleterek bir adım öne taşıyan Bernard Bass'a göre dönüşümcü lider ekip üyelerinin ilgi ve güdüsü ile kurumun amaç ve hedefleri arasında ilişki kuran kişidir. Dönüşümcü lideri gruptaki ekip üyelerinin çıkarlarından daha çok kurumun çıkarlarını ön planda tutan bir liderlik olarak görür. Örgütün vizyon ve misyonuna bağlı kalarak, örgütün amaçlarına ulaşması dönüşümcü liderin en çok önemseddiği özelliklerden biridir (Özalp ve Öcal, 2000).

Dönüşümcü lider ekip üyelerinin ilgilerini mevcut potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyinde iyileştirici olarak kullanır. Örgütün ihtiyaçlarını güdüleyici olarak kullanıp, üyelerin gereksinim ve isteklerine hitap ederek çalışma verimlerini artırır. Böylelikle ekip üyelerinin bireysel amaçları ile örgütün amaçları paralellik göstereceğinden örgütün verim ve başarısının da artacağı söylenebilir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015).

Dönüşümcü liderler yenilik ve değişim sürecini başlatmakta oldukça etkindirler. Değişim sürecini yönetmekte de kurallardan ve yönetmeliklerden daha çok, manevi değerleri ön planda tutarak ekip üyelerinin, kendilerini ekibin önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlarlar. Böylelikle liderinde sürekli gelişip dönüştüğü, ekip üyelerinin de dönüşüme gönüllü olarak katkı sağladığı, gelişen evrilen bir örgüt yapısı oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012).

Dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarına geçmesi, Sergiovanni'nin 1984'te altı yıl süren çalışmaları sonucu ile mümkün olmuştur (Karip, 1998). Hallinger'e göre, okul yöneticisinin mevcut

geleneksel rolünü etkili bir dönüştürücü lidere çeviren, ekip ihtiyaçları doğrultusunda yarattığı akıl hocalığı ile değişim sağlamasıdır. Rehber pozisyonunda olup ekip üyelerinin değişimde gönüllü olmasını sağlayarak başarılı bir değişim süreci oluşturmaktadır (Gurr, 1996).

Eğitimde, dönüşümcü liderlik stili okulların karşılaştıkları zorluklara, çağın gereklerine uygun bir şekilde çözüm üreten bir liderlik çeşididir. Öğretmenlerin kişisel ve toplumsal ihtiyaçlarını belirleyerek onları yükselten bir anlayışa da sahiptir. Bu liderlik stili, kurumların eğitim yönetimi ile yenilikçi ve gelişime açık fırsatlar yaratarak, kurumların amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Ayrıca personelin yüksek performanslarını kullanmalarına da imkan sağlar. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenleri sürecin içine bizzat katması, okulla ilgili kararlar alınırken öğretmenlerin de söz sahibi olmaları, kurumun amaçlarına ulaşmasında öğretmenlerin daha motive olarak çalışmasını sağlayacaktır (Güçlü, 1997).

Çağın gerektirdiklerine uygun olarak dönüşümcü liderlik okulda öğretmenlere sağladığı teknolojik imkânlarla değişimi ve dönüşümü sağlamayı amaçlamaktadır. Teknolojinin yarattığı ivme ile uzun vadede okul hedeflerini gerçekleştiren vizyoner bir yapı yaratmak istenmektedir. Karar alma sürecinde belirlenen kısa vadeli ve uzun vadeli amaçlara ulaşmada teknolojinin kullanılmasıyla zamandan tasarruf sağlanarak hedeflere ulaşma süresi daha da kısalmaktadır. Böylelikle okulun gelişimi değişimi ve dönüşümü hızlanmaktadır. Ayrıca öğretmen güdüsü ve olumlu okul ikliminin sağlanması, bu sürecin daha da hızlanmasına katkı sağlayacaktır (Akbaba Altun, 2003).

Dönüşümcü lider, vizyonu ile ekibinin inanç, düşüncelerini ve genel değerlerini etkileyerek onların sahip oldukları yetenekleri keşfetmelerini sağlayarak potansiyellerini ortaya çıkarır böylece güvenlerinin oluşması sağlar. Güvenle çalışan ekip üyeleri yaptıkları işe daha motive olurlar. Verimli ve amaca yönelik vizyoner bir çalışmanın zevkle yapılan ekip işi olduğunu ekibine aşılırlar. Ekip bilincine sahip olan grupta olumlu bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi oluşur. Ekipte liderlerine güvenip sevecek ve kuruma olan bağları kuvvetlenerek, kurumda kalmaya devam etme istekleri artacaktır (Helvacı, 2005).

Dönüşümcü lider kendi çıkarları için değil örgüt değerlerinden beslenen inançlar ile hareket eder. Bireysellikten kurtularak grup bilincine ulaşan örgütler amaçlarına ulaşma konusunda daha başarılıdır. Böylece hem lider hem de kendi etkisi altındaki izleyicileri toplu olarak kendilerini örgüt çalışmalarına adan ve kurumu sahiplenirler (Keung ve Rockinson- Szapkiw, 2013). Öğretmenler, kendi başlarına sorumluluk alarak kendi kendilerine yetebilir ve üstlendikleri işlerin liderliği rolünü alırlar. Lider tarafından denetime ihtiyacı oluşmadan öğrencilerine öz lider olurlar (Aslan, 2013).

Dönüşümcü lider, karışık ve belli olmayan durumlar karşısında etkili bir yol izler ve bununla başa çıkabilecek yetiye sahiptir. Çünkü bu lider mevcut olan karşısında her zaman örgüt seviyesini geliştirerek yüceltici ve yeni yöntem ve yollar konusunda kendisini meşgul edendir. Öğrenmeye açık olan dönüşümcü lider, yenilikçilik ve yaratıcılığa önem verdiği için olaylara farklı bakış açısı ile yaklaşmayı esas alır (Tengilimoğlu, 2005). Bu nedenle risk alma konusunda cesur davranarak, bu riskleri dağıtmada önemli özelliklere sahip olması gereken dönüşümcü lider, mevcut yapıyı koruma ve geleneksel, statükocu olanla mücadele konusunda cesur ve azim dolu yaklaşmalıdır. Riskleri farklı ve yenilikçi bakış açısı ile avantaja çevirmeye çalışır. Örgütün içinde bulunduğu durumu iyileştirmek için riskleri ilerleme sağlamada birer basamak olarak kullanır (Eraslan, 2004b). Risklerin tehlikeye dönüşerek kriz oluşturma ihtimalini de göz önünde bulundurması gereken lider, tüm ekip üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanarak onlara sorumluluklar vererek cesaretlendirmelidir. Ekip içinde de direnç gösteren bireylerle karşılaşan liderler için ekip üyelerini ekibin içine çekip, kendilerini ekibi oluşturan parçalardan hissetmelerini sağlamaları kriz oluşmasını önleyici unsurlardandır. Örgüt üyelerini motive edip olumlu bir kültür oluşturarak bu dirençleri kırıp başarıya ulaşmayı doğru yönetmelidir. Dönüşümcü liderler bunu sağlamada, örgüt

üyelerine karşı manevi değerleri daha ön plana alıp kullandıkları için daha başarılıdırlar (Celep, 2014).

Dönüşümlü liderliğin genel olarak şu özellikleri ön plana çıkmaktadır: Değişim ve dönüşüm taraftarlarıdır, teknolojik değişimlere açık ve bu teknolojik imkanlardan sonuna kadar faydalanma taraftarıdır. Teknolojiyi kullanmaları çözüme ulaşmadaki hızlarını da olumlu etkilemektedir. Cesurdurlar, mücadeleden taraf olduklarından değişime karşı olan ekip üyelerine karşı bu üyelerin potansiyellerini fark etmeleri konusunda onları motive ederler. Dönüşümcü lider direnç gösteren bireylerin kendilerini örgütün değerli bir parçası hissetmeleri konusunda çaba sarf eder. Bu sayede kurum kültürü oluşturularak örgüt amaçlarının ekip tarafından benimsenmesi hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. Böylelikle bireysellikten ziyade örgüt olma bilinci önem kazandığı için olumlu bir örgüt kültürü oluşmuş olur (Çelik, 2003). Dönüşümcü liderler öğrenmeyi sürekli bir dönüşüm aracı olarak görür ve olumsuzluklarla sürekli mücadele eden bir donanıma ve birikime sahiptirler. Lider hem kendini hem de ekip üyelerini sürekli geliştirme yönünde faaliyetler ve eğitimler düzenler. Yapılan ekip eğitim çalışmaları sayesinde dönüşüm sürecinde karşılaşılan olumsuzluklar hem liderin hem de ekip üyelerinin moralini bozup, karamsarlığa uğramasına neden olamaz. Dönüşümcü liderler hiyerarşik üst üste ilişkilerinden ziyade ekip üyelerine karşı güven duygusu geliştirirler ve onlara örgütün değerlerine önem vermeleri gerektiği duygusunu aşılarlar (Farmer, 2019).

Bu liderlik stilinde, yaşam süresince kuvvetli bir öğrenme isteği mevcuttur. Bu sebeple kendisini, örgütünü ve idari kadrosunu sürekli olarak geliştirmek, yenilemek ve dönüştürme isteği üst seviyededir. Dönüşümcü lider personelin düşünsel değişiminin inançsal değişimle mümkün olduğunu bilir ve bu nedenle astlarının düşüncelerini ve davranışlarını kurumun işleyiş ve gelecek vizyonu ile uyumlu ve tutarlı bir yöntemle dönüştürmeye çalışır. Bu sebeple personele olayları farklı boyutlardan ele almanın ve daha yaratıcı düşüncelerinin önemini vurgular. Yaratıcı düşünmeyle yenilikçi ve yararlı çözümlere ulaşılacağını belirtir. Bu konuda özellikle astların yaptıkları hataları görmezden gelir ve bu hataların başarılı olmak amacıyla yapılan güzel fırsatlar yarattığını iyi bilir. Hatalardan ders çıkarılarak, potansiyel alternatif çözümler için yön belirleyici olabileceklerinin farkına varmalarını sağlar (İşcan, 2002).

Dönüşümcü lider dinamik bir yapıya sahiptir. Durağanlık ve sabitlik dönüşümcü liderde karşılaşılmayan özelliklerdir. Her zaman var olan durumu iyileştirme gayreti içerisindedir. Yönlendirme konusunda yeteneklidir ve bunu ekip üyelerine hissettirir. Ekip üyelerinin ilk etapta güvenini kazanarak, liderin kararlarına güven duymalarını sağlar. Doğan'a göre dönüşümcü liderin üç temel özelliği şöyle sıralanabilir (Doğan, 2007).

- Kişilerin ihtiyaçlarına karşı hassastır. Lider olarak kendisini takip eden ekip üyelerini planlama süreçlerine dahil eder ve sorun çözme konusunda onların katkılarını sağlar. Karar verme sürecine dahil olan ekip üyeleri ile örgütün amaçları eşleşmiş olur. Bu durum ekip üyelerinin değerli olduklarını hissettirir. Kendilerinin yaptıkları işlerle kurum amaçlarına katkı sağlayan izleyicilerinin mesleki doyumlarını sağlayarak motive olmalarını sağlar. Böylelikle üyelerin var olduğu örgüte adanma davranışları da daha sık görülür.
- Vizyoner bir lider olarak sahip olduğu vizyonu ekip üyeleri ile de paylaşarak onlarla devam eden bir iletişim ve etkileşim oluşturur. Hedeflenen vizyona ulaşma sürecinde dönüşümcü lider ve ekip üyeleri işbirliği içerisinde çalışır. Süreç boyunca yapılacaklar beraber tasarlanır.
- Kişisel değerlere sıkı sıkıya bağlıdır ve dönüşümcü lider tipinin en tipik özelliği her an aksiyona, harekete geçebilme yeteneğidir. Dönüşümün durağan bir süreç olmadığını farkında olan lider ekip üyelerinin de bu durumu benimsemesini sağlar. Bu ise ancak yoğun bir iş disiplini ve cesarete bağlıdır.

Ekibinin bireysel yetenek ve özelliklerinin farkındadır ve bunları geliştirmek için ekip üyelerini süreli motive ederek işlerine yoğunlaşmalarını sağlar. Üyeleri üzerinde belirgin bir etki yaratarak ona olan sevgileri, güven ve sadakat duygularını geliştirir. Bunu sağlamada dönüşümcü liderlerin karizma özelliklerinin de katkısı fazladır. Liderlerine karşı sevgi ve güven duygusu kazanan ekip üyelerinin var olan iş yapma becerileri üst düzeye çıkarak daha verimli hale gelir. Motive olarak çalışan personelin yaptığı işten zevk aldığı için iş doyumunu da artacaktır. Ayrıca dönüşümcü liderlerden beklenen bazı davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çelik, 2003).

- Anlaşılır ve ilgi çekici bir vizyon geliştirmek
- Bu vizyonu geliştirirken strateji oluşturmak
- Oluşturduğu vizyonu ulaştırmak ve yaymak
- Vizyonun gerçek hayata uyarlanabilirliğini gösterme ve güven duygusunu oluşturarak olumlu bir hava yaratmak.
- Vizyonu gerçekleştirmede ekip üyelerine olan güveni ortaya koymak.
- İlk oluşacak başarıda güven duygusunu pekiştirecek adımlar atmak.
- Amaca ulaşmada gösterilen başarıları kutlamak.
- Temel değerleri ön planda tutmak ve bunları somutlaştıracak imgeler kullanmak.
- Örnek kişilik olarak model olmak.
- Kültürel ve sosyal değişimlere giderek eskiden arınmak.
- Değişim ve dönüşümü sağlamak amacıyla tören ve semboller oluşturmak.

Dönüşümcü lider ekip üyelerinin sadece ihtiyaçlarını karşılayan lider değil aynı zamanda istenilen performanslarını elde etmek için onlara entelektüel gelişimlerini sağlamaları için fırsat tanıyıp, kurum vizyonunu amaçlar doğrultusunda gerçekleştiren liderdir. Bu konuda sürekli öğrenmenin önemini vurgulayarak hem kendinin hem de ekip üyelerinin gelişiminin sağlanmasını, liderlikte benimsediği prensiplerden en önemliler içine almıştır (Bass, 1985).

Kurumdaki kişilerin gelişimini ve güdülerini sağlayan, bunu örgütün amaçlarına uyarlayan inançlı, tutarlı ve güvenilir bir ortam yaratan lider dönüşümcüdür. Bu durumu yaratmak için öncelikle uygun bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Dönüşümcü lider öncelikle kendisi üyeler tarafından güveni kazanıp daha sonra üyelerin birbirlerine güvenmelerini sağlayacak bir ortam hazırlamalıdır. Zamanla kuvvetlenecek olan bu bağ örgütlerin devamlılığını sağlamasında ve amaçlarına ulaşmasında hayati önem taşımaktadır (Suud, 2012).

Ortak vizyon yaratan bu lider tipinde kurumdaki astları mücadele veren üyelere çevirmek için ilham vererek hedefe ulaştırır. Örgüt üyelerinin liderleriyle hiyerarşik kapalı bir ilişkiden ziyade, samimi ve insani bir ilişki içinde olmaları örgütte daha motive olmalarını sağlayacaktır. Dönüşümcü lider örgüt üyelerini kısıtlayıcı davranışlardan sakınarak onların daha özgür olacağı bir atmosfer yaratma peşindedir. Özgür ortamda yaratıcı ve yenikçi bakış açısının da daha çok gelişeceğine inanırlar. Ekip üyelerinin hayal güçlerinin gelişmesini önemseyen dönüşümcü liderler, böylelikle örgütte var olan sorunlar ve oluşabilecek sorunlar için daha yaratıcı çözüm önerilerinin ortaya çıkacağına inanırlar (Dwani, 2013).

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada “Okul

müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni model olarak tercih edilmiştir. Fenomenoloji deseni farkında olunan fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada bu kapsamda örgün eğitim kurumlarındaki okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışları derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde tespit edilmeye çalışılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen 20 öğretmen oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme gücü derinlemesine anlama üzerine yapmış olduğu vurgudan ileri geldiği (Patton, 2014) için araştırma sürecinde tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yönteminde, araştırmacı kimlerin çalışma grubuna dahil edileceği konusunda kendisi değerlendirme yapmakta ve araştırmanın amacına en uygun, araştırma konusuna ilişkin zengin tecrübeye ve bilgiye sahip olduğunu öngördüğü/düşündüğü katılımcıları tespit etmektedir (Balcı, 2001). Bu durum dikkate alınarak araştırmanın çalışma grubu 20 öğretmenden oluşturulmuştur.

2.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmanın veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu yedi sorudan oluşmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşlerini belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Form oluştururken uzman görüşünden yararlanılmıştır. Görüşmeler katılımcı öğretmenlerle yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılırken her bir soruya ilişkin öğretmenlerin görüşlerinden kodlar oluşturulmuş, kodlardan da temalar oluşturulmuştur. Görüşme verileri analiz edilip raporlaştırılırken müdürlere Ö1, Ö2, Ö3... gibi kod isimleri verilmiştir.

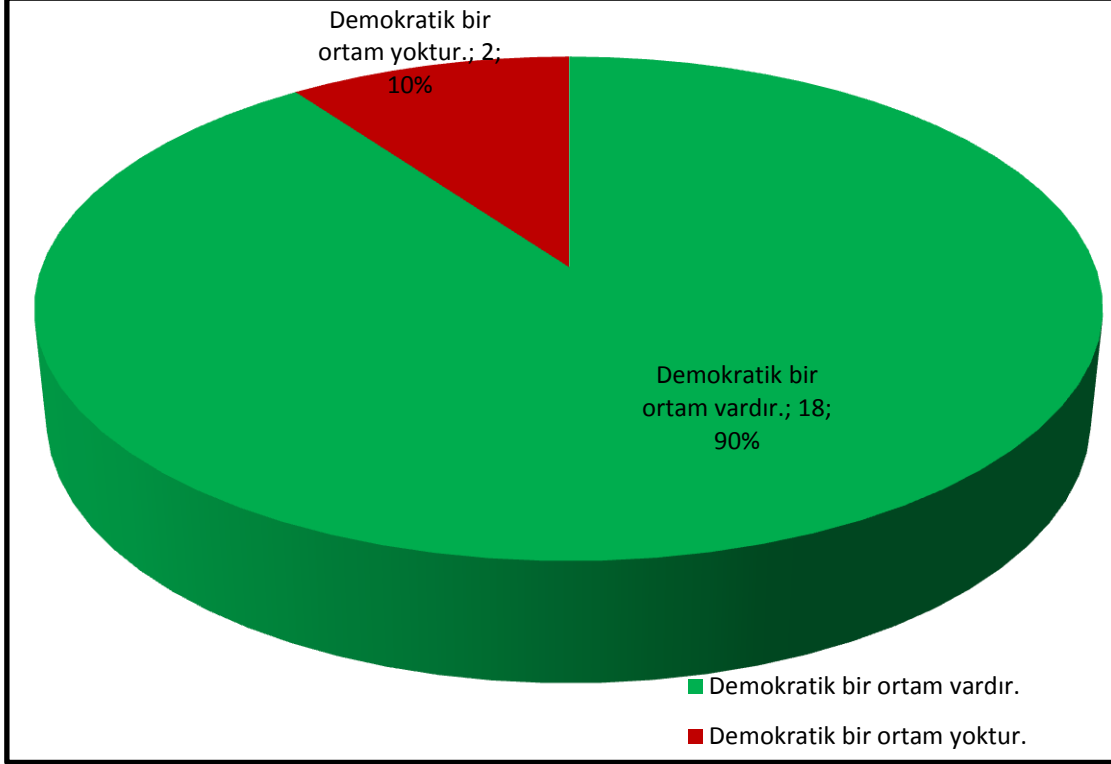
Araştırmada içerik analizi dört basamakta gerçekleştirilmiştir:

1. Görüşme formu ile toplanan verilerdeki öğretmenlerin görüşleri yazılı metin haline getirilerek ve görüşlerden yola çıkılarak kodlamalar yapılmıştır.
2. Kodlar bir araya getirilerek çeşitli temalar oluşturulmuştur.
3. Oluşturulan tema ve kodlar düzenlenmiştir.
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3. BULGULAR

3.1. Birinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Çalıştığınız kurumda; herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mı? Anlatınız?”, “Bu kurumdan sizi uzaklaştıran etkenler nelerdir?” birinci görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan bulgular Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Birinci Görüşme Sorusu Bulguları

Araştırmada birinci 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 yoğrulmuş düşünceler ile okulumuz için en iyisini düşünüp uyguluyoruz...”

Ö4: “...Çalıştığım okulda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam vardır. Okulda öğretmen 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...”

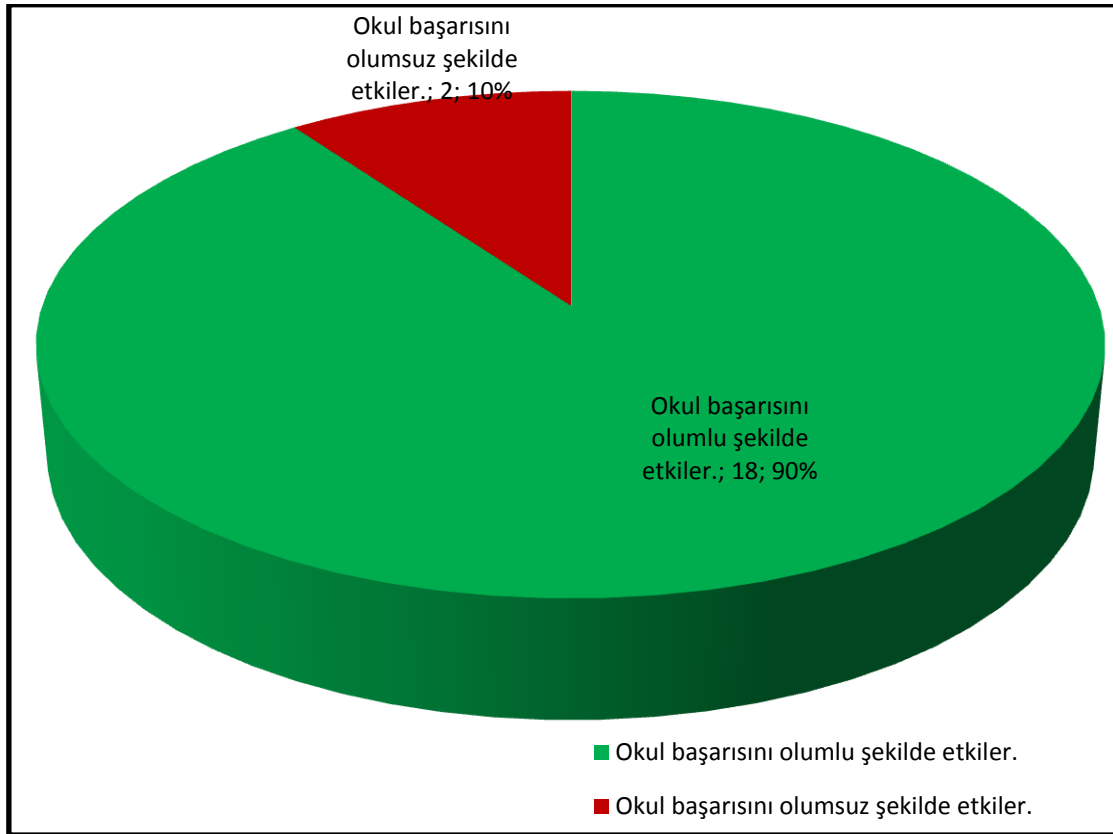
Ö9: “...Şu an çalıştığım okulda okul müdürümüz fikirlerimize önem vermektedir. Bu konuda demokratik bir ortam olduğunu söyleyebilirim. Öğretmenler olarak okulumuzda herhangi bir konuda fikrimizi rahat bir şekilde söyleyebiliyoruz...”

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...”

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.

3.2. İkinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin okulun başarısına etkisi nasıl yansımaktadır? Açıklayabilir misiniz?” ikinci görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan bulgular Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. İkinci Görüşme Sorusu Bulguları

Araştırmada sorulan ikinci 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...”

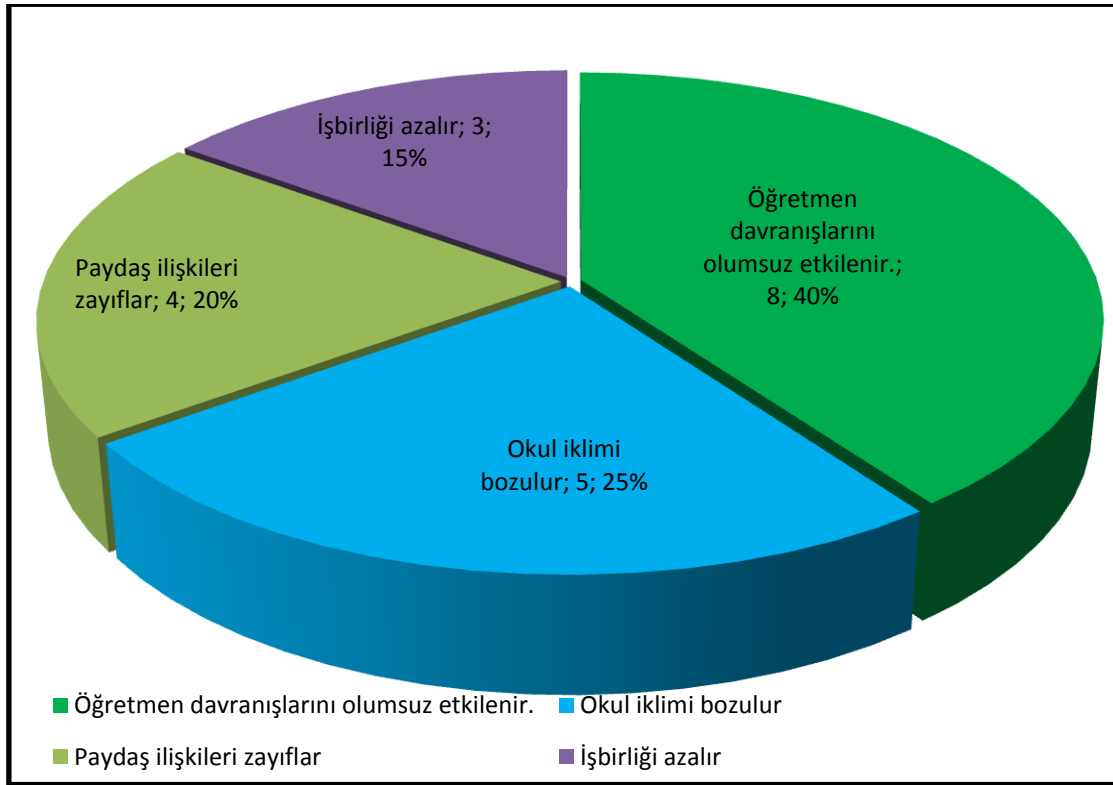
Ö10: “...Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri olumlu bir şekilde okul başarısına yansır ve okul başarısını artırır...”

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...”

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

3.3. Üçüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümsel liderlik davranışlarının görülmediği okullarda yaşanabilecek sorunlar nelerdir? Açıklayabilir misiniz?” üçüncü görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan ulaşılan bulgular Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Üçüncü Görüşme Sorusu Bulguları

Araştırmanın üçüncü görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin yarıya yakını okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin görülmediği okullarda öğretmenlerin olumsuz etkileneceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir kısmı (%25) dönüşümcü liderlik özelliklerinin sergilenmediği okullarda okul ikliminin bozulacağını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermediği okullarda paydaş ilişkileri zayıflayarak iş birliği ortamından uzaklaşıldığı belirlenmiştir. Özetle eğitim ortamının çeşitli açılardan olumsuz etkileneceğine öğretmenlerin vurgu yaptığı söylenebilir.

Araştırmada müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermediği okullarda yaşanabileceklere ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir:

Ö2: "...Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermediğinde öğretmenler arasında iş birliği azalır..."

Ö15: "...Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermediğinde öğretmenler arasında iletişim azalır..."

Ö6: "...Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermediğinde velilerin, öğrencilerin ve eğitimin diğer paydaşlarının okul yönetimi ve öğretmenlerle ilişkileri azalır..."

Ö17: "...Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermediğinde okul iklimi bozulur..."

Ö9: "...Okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermediğinde okul atmosferinde olumsuz durumlar yaşanabilir..."

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermediğinde öğretmenlerin olumsuz etkileneceği ve okul ikliminin bozulacağı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu dönüşümcü liderlik özellikleri gösterilmeyen okullarda iş birliği ve iletişimin istenilen durumda olmadığına vurgu yapılmıştır.

3.4. Dördüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan ya da yaşanabilecek durum nelerdir?” dördüncü görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Dördüncü Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Yanıtlar	f	%
Okulda kargaşa/kaos olur.	10	50
Okulda akademik başarı düşer.	6	30
Ayrışma ve gruplaşma görülebilir./ Ekip ruhu oluşmaz.	6	20
Disiplinsizlik ortaya çıkar.	5	25
Sorunlar çözülmez.	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
Okulda işlerin plansız bir şekilde yürütmesine neden olur.	2	10

Araştırmanın dördüncü görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin yarısı okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında öğretmenler etkili bir liderlik olmadığında okulda yaşanan veya yaşanabilir sorunlar olarak şunları belirtmişlerdir:

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

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

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

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

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

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

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan /yaşanabilir sorunlar arasında ön plana okulda kargaşa ve kaos ortamının oluşacağı sonucuna ulaşılmaktadır. 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 yürütmesine neden olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır.

3.5. Beşinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Dönüşümsel liderlik özelliğine sahip okul müdürünün, okul vizyonuna katkı sağlaması beklenir. Sizin okulunuzda durum böyle midir?” beşinci görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Beşinci Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Yanıtlar	f	%
Okul müdürünün okul vizyonunun benimsenmesi için yeterli çaba sarfetmesi	18	90
Güdülenme eksikliği	1	5
Okul müdürünün okul vizyonunun benimsenmesi için çabasının yetersiz kalması	1	5

Araştırmanın beşinci görüşme sorusuna araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin büyük bölümü (%90) okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfettiğini belirtmişlerdir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin katılımcıların çok azını (%10) oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfettiğine 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 sarfediyor. 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 sarfediyor. Pandemi sürecinde gösterdiği çabayla vizyon sahibi olmamızda etkili olmuştur...”

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

Yukarıdaki görüşlerden hareketle araştırmada öğretmenlerin çoğunluğunun okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfettiği sonucu çıkarılabilir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren başka bir ifade ile okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfetmediğine ilişkin öğretmenlerin çok az katılım gösterdikleri sonucu da öğretmen görüşlerinden hareketle çıkarılabilir.

3.6. Altıncı Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okulunuzda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görüyor musunuz? Okul müdürü değişime ve dönüşüme açık bir lider midir?” altıncı görüşme sorusu çerçevesinde öğretmenlerle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu ulaşılan bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Altıncı Görüşme Sorusuna İlişkin Bulgular

Yanıtlar	f	%
Okullardaki yeni projeleri okul müdürleri desteklemektedir.	18	90
Etkili olacak projeler ise hep riskli görülüp desteklenmiyor.	1	5
Proje konusunda desteği yetersizdir.	1	5

Araştırmanın altıncı 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:

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

Ö12: “...Fikirlerle 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 ulaşılabılır.

4. 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 sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin olarak öğretmen görüşleri nelerdir? sorusuna yanıt aranmıştır. Bu temel soru çerçevesinde belirlenen “Çalıştığınız kurumda; herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortam var mı? Anlatınız.”, “Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin okulun başarısına etkisi nasıl yansımaktadır? Açıklayabilir misiniz?”, “Okul müdürlerinin sergilediği dönüşümsel liderlik davranışlarının görülmediği okullarda yaşanabilecek sorunlar nelerdir? Açıklayabilir misiniz?”, “Okulda etkili bir liderlik olmadığında yaşanan ya da

yaşanabilecek durum nelerdir?”, “Dönüşümsel liderlik özelliğine sahip okul müdürünün, okul vizyonuna katkı sağlaması beklenir. Sizin okulunuzda durum böyle midir?”, “Okulunuzda yeni bir proje ortaya konulduğunda, okul müdüründen destek görüyor musunuz? Okul müdürü değişime ve dönüşüme açık bir lider midir?” 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 öğretmenlerin yarıya yakını okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin görülmediği okullarda öğretmenlerin olumsuz etkileneceğini ifade ettikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin bir kısmının dönüşümcü liderlik özelliklerinin sergilenmediği okullarda okul ikliminin bozulacağını belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermediği okullarda paydaş ilişkileri zayıflayarak iş birliği ortamından uzaklaştığı belirlenmiştir. Özetle eğitim ortamının çeşitli açılardan olumsuz etkileneceğine öğretmenlerin vurgu yaptığı söylenebilir.

Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bölümü bu etkinin olumlu yönde olduğunu çok azı ise olumsuz yönde olduğunu belirttikleri saptanmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde olumlu yönde etkili olmadığını bildiren öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri göstermedikleri gibi azimli ve gayretli insanların meslekten soğumasına ve verimsiz bireyler haline dönüşmelerine, kalitesiz bir eğitim öğretim ve başarısız bir topluma sebebiyet verdiğini ifade ettikleri belirlenmiştir.

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 oluşacağını ve okulda işlerin plansız bir şekilde yürütmesine neden olduğu saptanmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin yarıdan fazlasının okul müdürlerinin okul vizyonuna yönelerek, bu vizyonu benimsenmesi için çaba sarfettiğini belirttikleri saptanmıştır. Bu konuda olumsuz görüş bildiren öğretmenlerin katılımcıların çok azını oluşturduğu da saptanmıştır.

Araştırmada okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklendiği öğretmen görüşlerine göre saptanmıştır. Öğretmenlerin çok azının riski göze almadığından okul müdürlerinin yeni projeleri desteklemediği ve destek verilse bile desteğin yetersiz olduğunu belirttikleri saptanmıştır. Bunun yanında araştırmada öğretmenlerin çoğunlukla okul müdürlerini lider olarak gördükleri saptanmıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin bakış açısı ile okul müdürlerinin birer lider olduğu söylenebilir.

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 okullarda herkesin fikrini özgürce söylediği demokratik bir ortamın olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu sonuç dikkate alınarak okul müdürlerinin okul ortamında demokratik bir ortamın sağlanması için yoğun çaba göstermeleri gereklidir. Aksi takdirde okul ortamında olumsuz durumlarla karşılaşılabilir ve okul başarısında düşüşler yaşanabilir.
- Araştırmada okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan okul müdürleri ile sahip olmadığı düşünülen veya ilgili uzmanlarca belirlenen okul müdürlerinin iletişim ve etkileşimde bulunarak tecrübe paylaşımları yapmaları sağlanabilir. Böylelikle dönüşümcü liderlik özelliklerini sınırlı seviyede yapan okul müdürlerinin eksikliklerini görerek, neler yapabilecekleri konusunda fikir edinmeleri sağlanabilir.
- 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 öğretmenleri okul vizyonuna yönelterek, bu vizyonun benimsenmesi için çaba sarfetmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda okul vizyonunun açık, net bir şekilde ve ulaşılabilir olacak şekilde belirlenmesi ve okul müdürlerince öğretmenlere bu vizyonun benimsetilmesi ve bu vizyona ulaşmak için çaba sarfedilmesi gerektiği benimsetilmelidir.
- Araştırmada okullardaki yeni projelerin okul müdürleri tarafından desteklenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Bu sonuca göre okullarda hazırlanan yeni projelerin proje hazırlamak için değil bir soruna çözüm bulmak veya eksiklikleri olan bir durumun geliştirilmesine yönelik somut yararları olacak şekilde tasarlanması gereklidir. Tasarımı bu şekilde yapılan bir projenin de okul müdürlerince desteklenmesi 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 yapılabilir.
- Yapılan araştırma öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Benzer çalışmalarda okul müdürlerinin de görüşleri alınarak okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. 2.baskı. Eğitim Kitabevi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi. Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler. Pegem
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 5(60), 59-85.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2014). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik (İçinde). *Eğitim Yönetimi içinde* (423-442). Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. 3.Baskı. Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi.
- Doğan, M. (2007). *Eylemsel ve dönüşümsel liderliğin iş tatminine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dwani, K. (2013). *Educational leadership* (1st edition). Amman: Al-Masirah publishing.
- Eraslan, L. (2004a). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 36-40
- Eraslan, L. (2004b). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1- 22.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Eskandari, M. (2014). Analysis and critique of transformational leadership theory. *Two İslam and Management Scientific-Specialist Journals*, 5(3), 123-145.
- Farmer, T. (2019). Leadership styles in physical education: a practical application. *Oklahoma AHPERD*, 56(1), 26-38.
- Gurr, D. (1996). On conceptualizing school leadership: Time to abandon transformation leadership. *Leading and managing*, 2(3), 221-239.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 4 (134), 50-54.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı-büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, (443466).
- Keung, E. K., & Rockinson-Szapkiw, A. J. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.

- Özalp, İ ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 216.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Pegem.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2012). Liderlik, Değişim ve Yenilik. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 63-82). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Suud, R. S. (2012). *Educational leadership: concepts and expectations* (1st edition), Safaa Publishing.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranış liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.