

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri üzerine bir alan araştırması: Bornova ilçesi örneği

Neslihan Kuleli¹, Gülşah Güroğlu², Özgür Akdemir³, Aslı Tezcan⁴

DOI 10.5281/zenodo.10397015

Özet

Liderlik kavramının tarihi insanlık tarihine kadar dayanır. Liderlik bir örgütün işleyişinin etkinliği ve devamlılığı bakımından son derece önem taşımaktadır. Liderlik kavramı bütünsel bir tanımlamadan çok dönemsel ve dinamik bir yapı içinde ele alınmaktadır. Literatür incelendiğinde çok sayıda liderlik stillerine rastlanmaktadır. Benimsenen liderlik stilleri liderlik kavramını tanımlamada yol gösterici bir nitelik barındırır. Dönüşümcü liderlik stili liderlik özelliklerini, davranışlarını ve sonuçlarını bir bütün haliyle değerlendirmesi yönü ile liderlik kavramının tanımlanması ve yapılacak araştırmalar bakımından uygun bir kavramsal çerçeve sunabilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin benimsediği liderlik anlayışının dönüşümcü liderlik kapsamında öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmenlerin birlikte çalışmakta oldukları okul müdürlerinin yönetimde dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıma durumları 408 öğretmenin katılımıyla tarama yöntemi kullanılarak değerlendirilmiş, elde edilen bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemlerine göre lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma süresi ile lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: dönüşümcü liderlik, okul müdürü, öğretmen

A field study on transformational leadership styles of school principals: Bornova district case

Abstract

The history of the concept of leadership dates back to human history. Leadership is extremely important for the effectiveness and continuity of the functioning of an organization. The concept of leadership is handled in a periodic and dynamic structure rather than a holistic definition. When the literature is examined, many leadership styles can be found. Adopted leadership styles provide guidance in defining the concept of leadership. Transformational leadership style can provide a suitable conceptual framework for defining the concept of leadership and conducting research, as it evaluates leadership characteristics, behaviors and results as a whole. This research aims to evaluate the leadership approach adopted by school principals within the scope of transformational leadership. For this purpose, the transformational leadership characteristics of the school principals they were working with were evaluated using the screening method with the participation of 408 teachers, and the findings were analyzed and interpreted. In the research, it is seen that the transformational leadership style of high school principals varies depending on the gender and seniority of the teachers. In addition, no statistically significant difference could be detected between the length of time teachers worked with the current administrator and the transformational leadership style of high school principals.

Keywords: transformational leadership, school principal

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, neslihan3558@gmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, gulsahcoker@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ozgurakdemir1977@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, murasli@hotmail.com

Giriş

Günümüze gelinceye kadar liderlik kavramı için çeşitli tanımlar getirilmiş olmasına karşın üzerinde fikir birliğine varılmış ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Bundan dolayıdır ki yapılan araştırmalar liderliği kavramsal olarak tanımlamadan ziyade liderlik yaklaşım ve stillerinin belirlenmiş şartlar altında kişi ya da kurum hedeflerine varılmak üzere, bir kişinin diğerlerinin uygulamaları üzerinde meydana getireceği etkinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşmıştır (Koçel, 2011). Bu nedenle liderlik teorileri “bazı insanlar başarılı olurken neden bazıları başarısız kalmaktadır?” sorusuna ışık tutmaya çalışmaktadır (Tagoe, 2011). Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra yönetim üzerine araştırma gerçekleştirenler liderliğin duygu durumu ve sembolik algı olarak nasıl tesirde bulunduğu üzerinde durmuşlardır. Böylelikle liderlerin örgüt üyelerini nasıl yönlendirici etkide bulunduğu, hedef için katlanılması gereken fedakârlıklara nasıl ikna ettiği ve örgüt çıkarını şahsi çıkarın üzerinde tutma güdüsünü nasıl harekete geçirdiği hususlarında teori ve yaklaşımlar ortaya koymaya çalışmışlardır (Aksaraylı, 2015). Dönüştürücü liderlik kavramsal olarak ilk kez Burns tarafından “Liderlik” adlı kitabında ortaya konulmuş ve sonrasında Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüştürücü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Genç ve Halis, 2006). MacKenzie ve Boomer’e göre ise dönüştürücü liderlik, kurum üyelerinin değer yargıları ve ilham aldıkları hususları etkilemeye yönelik davranış geliştirmesine yardımcı olan, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey hedeflerine yönlendireni kişisel çıkarları kurum çıkarlarının gerisine itmeye destek olan liderlik şeklinde tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik dinamik dış çevre şartları altında kurumun yaşam seyrini devam ettirmesi ve yeniden yapılandırma sorumluluğunun lider seçilen tarafından yerine getirilmesini ifade etmektedir (Smith vd., 2004). Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için değişen şartlara uyum sağlama ve yeni fırsatlar meydana getirme görev ve sorumluluğu dönüştürücü liderler tarafından yerine getirilmektedir.

Bennis'e göre dönüştürücü liderlik, izleyenleri güçlendirme ve canlandırma, yaydığı otoriteyi ve gücü, bir vizyonu gerçekleştirmeye yönelik kolektif bir şekilde yeniden şekillendirme kapasitesini gerektirir. Dönüştürücü liderliğin bileşenleri arasında vizyon, etkili iletişim, sarsılmaz kararlılık, sarsılmaz bağlılık, odaklanmış dikkat, yetkilendirme, yetkilendirme ve örgütsel öğrenme fırsatlarının sağlanması yer almaktadır (Erçetin, 2000). Tichy ve Devana, dönüştürücü liderliğin, karmaşıklık ve belirsizlikle baş etmede usta, kendilerini değişimin unsuru olarak tanımlayan ileri görüşlü liderlerde ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Keçecioğlu, 2003). Hellriegel, Slocum ve Woodman'a göre dönüştürücü liderlik, kişinin gerçek ilgi ve kişisel güçlerinden yararlanarak takipçilerin duygularını güçlendirmek, karizmatik yetenekleri kullanarak motivasyonlarının zirveye ulaşmasını sağlamak olarak karakterize edilir (Hellriegel vd, 1995). Dönüştürücü liderlerin ortak özellikleri arasında değerlerine güçlü bir uyum, şeffaflık, yapıcı bir bakış açısı, sorumluluk üstlenmeye isteklilik, kuruma sarsılmaz bir bağlılık hem bireysel hem de ekipler içinde uyumu teşvik etmek ve işbirlikçi çabaları beslemek yer alır. Bu nitelikler etkili dönüşümsel liderliğin temel ve yaygın gereklilikleridir (Çelik, 2011). Dönüştürücü liderlik, çalışanları net bir vizyonla güçlendiren, onlara bu vizyona katkıda bulunmaları için ek görevler atayan ve organizasyon kültüründe değişimleri teşvik ederek mevcut beklentilerinden veya algılanan sınırlamalardan daha fazlasını başarma kapasitelerine olan inancı aşıl原因 bir liderlik tarzıdır (Eren, 2009). Dönüştürücü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer değerlendirmelerini dönüştüren bir unsur olarak ortaya çıkar. Dönüştürücü lider, kurumları dönüşüme ve yeniden canlanmaya hazırlayan, bu süreci yürüten ve onları en yüksek performansa doğru yönlendiren kişidir. Bu sonuçlar, liderin iyi tanımlanmış bir vizyona sahip olmasına ve takipçilerinin bu vizyonu

onaylamasını güvence altına almasına bağlıdır. Vizyon, kurumsal varlığa önem verir, çalışanların heyecanını artırır, takipçilerin hedeflerine ulaşmalarına güven aşılar ve hedef kitlenin bağlılık düzeyini yükseltir (Koçel, 2011). Vizyon ortaya koyan dönüşümcü liderler, toplumsal çerçevenin mimarları olarak görev yapar ve takipçileriyle sürekli iletişimi sürdürürler. Bu çerçeve yalnızca ilerleme için yollar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda izleyicinin kendi katkılarının kurumun zaferi için ne kadar önemli olduğuna dair algısını da sürekli olarak güçlendirir (Yukl, 1989, Sabuncuoğlu & Tüz, 2008). Bu çalışma, hızlı değişim ve dönüşümler yoluyla eğitim kurumlarına rehberlik etmede ve sonuçta eğitimde ilerlemeyi yönlendirmede önemli bir rol oynayan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik için gerekli niteliklere sahip olup olmadığını değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2009).

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve veri toplama araçlarına yönelik bilgiler sunulmaktadır.

Araştırmanın modeli

Araştırma okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri uygulamalarının öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik nicel araştırma deseni içerisinde yer alan ilişkisel tarama yöntemi ile yapılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılan model olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018).

Araştırmanın çalışma grubu

Herhangi bir araştırma tekniğinin alan uygulamasında iki yol izlenmektedir. Bunlar tamsayım ve örneklemedir. En sağlıklı, güvenilir ve geçerli araştırma, evrenin tümünü kapsamı içine alan araştırmadır. Evren, herhangi bir gözlem alanına giren obje ya da bireylerin tümü olarak ifade edilmektedir (Gökçe, 2018). Örneklem kavramı ise, evrene ait alt grubu ifade etmektedir.

Araştırmanın evreninde Millî Eğitim Bakanlığı web sayfasında yer alan verilere göre, İzmir ili Bornova ilçesinde yer alan 26 lisede görev yapmakta olan 1.502 öğretmenden, araştırmaya katılmayı kabul eden 408 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, tüm liselere ulaşılmaya çalışılmış ve belirli bir ayrıma (anadolu lisesi, mesleki ve teknik lise vb.) gidilmemiştir.

Veri toplama araçları

Katılımcılara Google form aracılığı ile ulaşılmıştır. Gönderilen anketlere dönüş sağlayan katılımcı formlarından bir kısmı, yapılan analizlerin daha sağlıklı sonuç vermesi adına çalışmadan çıkarılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmış ve bu suretle cinsiyet, kıdem, mevcut yönetici ile çalışma süresi bilgilerine ulaşılmıştır.

Çoklu faktör liderlik ölçeği

Araştırmada öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla Akan vd., (2014) tarafından geliştirilen çoklu faktör liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında ölçekten dönüştürücü liderlik alt boyutunu içeren ifadeler kullanılmıştır. Ölçek 20 maddeden, 5'li likert ölçekten oluşmakta ve dönüşümcü liderlik boyutunu ölçmektedir. Katılımcılardan "Kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden birini seçmeleri istenmiş ve verilen yanıtlar sırasıyla 1-5 puan aralığında değerlendirilmiştir. Ölçekten elde edilebilecek toplam puan aralığı, 20 ile

100 puandır. Toplam puanın yüksek olması öğretmenlerin çalışmakta oldukları yöneticinin dönüşümcü liderlik stilini benimsediğini düşündüklerini göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerden D19 kodlu ifade olumsuzluk içerdiğinden dolayı "Recode into Same Variables" ile ters puanlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha Katsayı (α) değeri 0,90 olarak tespit edilmiştir ve bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programıyla analiz edilmiş ve analiz sonuçları yorumlanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların demografik özellikleri ve ifadeler için tanımlayıcı istatistikten faydalanılmıştır. Veri setinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçek ifadeleri için hesaplanan ortalama değerler kullanılmış, demografik faktörlerle (bağımsız değişkenler) dönüşümcü liderlik ifadeleri (bağımlı değişkenler) arasındaki ilişkinin varyans hesaplamaları için Anova ve T Testi sonuçları tablolar halinde sunulmuştur. Değişkenler arası ilişkinin anlamlılık düzeyi Post-Hoc analizi ile yapılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri, sonrasında da ölçek ifadelerine yönelik tanımlayıcı istatistik sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik bulgular

Demografik Özellik		n	%
Cinsiyet	Kadın	210	51,5
	Erkek	198	48,5
Kıdem	1 yıldan az	33	8,1
	1-3 yıl	47	11,5
	4-7 yıl	90	22,1
	8-12 yıl	157	38,5
	13 yıl ve daha fazla	81	19,9
Mevcut yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	73	17,9
	1-2 yıl	112	27,5
	3-4 yıl	151	37,0
	5-8 yıl	36	8,8
	8 yıl ve daha fazla	36	8,8

Öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik bulgular incelendiğinde katılımcıların %51,5'inin kadın, %48,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Kıdem bakımından değerlendirildiğinde öğretmenlerin %8,1'i 1 yıldan az, %11,5'i 1-3 yıl, %22,1'i 4-7 yıl, %38,5'i 8-12 yıl ve %19,9'u 13 yıl ve daha fazla kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalıştığı süre bakımından, %17,9'unun 1 yıldan daha az, %27,5'inin 1-2 yıl, %37'sinin 3-4 yıl, %8,8'inin 5-8 yıl ve %8,8 'inin 8 yıl ve daha fazla süredir birlikte çalıştıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın tablo bölümünde ifade edilebilirliğin sağlanması bakımından ölçek ifadeleri Tablo 2'de yer aldığı şekli ile kodlanmıştır.

Tablo 2. İfadelere yönelik kodlama

İfadeler	Kod
1.Davranışları ile bize rehberlik eder.	D1
2.Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.	D2
3.Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.	D3
4.Sorunlara etkili çözümler bulur.	D4
5.Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.	D5
6.Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	D6
7.Enerjik bir yapıya sahiptir.	D7
8.Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.	D8
9.Uyum içinde çalışmamızı sağlar.	D9
10.Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.	D10
11.Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	D11
12.Bizlere güven verir.	D12
13.Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.	D13
14.Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.	D14
15.Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.	D15
16.Bilimselliğe gereken önemi verir.	D16
17.Geleceğe yönelik planlar yapar.	D17
18.Kaygılarımızı dinler ve önemser.	D18
19.Bize yol ve yöntem göstermez.	D19
20.Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.	D20

Tablo 3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine yönelik ifadelerle ilişkin bulgular

İfadeler	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
D1	-	-	-	-	40	9,8	245	60,0	123	30,1
D2	40	9,8	123	30,1	204	50,0	41	10,1	-	-
D3	40	9,8	245	60,0	82	20,1	41	10,1	-	-
D4	40	9,8	40	9,8	82	20,1	164	40,2	82	20,1
D5	40	9,8	40	9,8	123	30,1	123	30,1	82	20,1
D6	-	-	40	9,8	81	19,9	205	50,2	82	20,1
D7	-	-	40	9,8	81	19,9	205	50,2	82	20,1
D8	-	-	-	-	80	19,6	246	60,3	82	20,1
D9	40	9,8	245	60,0	82	20,1	41	10,0	-	-
D10	-	-	40	9,8	81	19,9	205	50,2	82	20,1
D11	-	-	162	39,7	82	20,1	164	40,2	-	-
D12	40	9,8	81	19,9	123	30,1	82	20,1	82	20,1
D13	-	-	40	9,8	122	29,9	205	50,2	41	10,1
D14	-	-	-	-	121	29,7	205	50,2	82	20,1
D15	-	-	-	-	121	29,7	205	50,2	82	20,1
D16	-	-	80	19,6	82	20,1	164	40,2	82	20,1
D17	-	-	40	9,8	81	19,9	164	40,2	123	30,1
D18	-	-	40	9,8	122	29,9	164	40,2	82	20,1
D19	-	-	-	-	123	30,1	121	29,7	164	40,2
D20	-	-	40	9,8	122	29,9	205	50,2	41	10,1

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine yönelik ifadelerle ilişkin bulgulara göre öğretmenlerin %90,1'i okul müdürünün davranışları ile kendilerine rehberlik ettiğini düşünmektedir. Öğretmenler yararlarına olacak şeylerde müdürün kendi çıkarından üstün tuttuğu hususunda %50 oranında kararsız kalmakta ve katılımcıların %39,9'u bu ifadeye katılmamaktadır. Katılımcıların %69,8'i okul müdürünün temsil yeteneğinin güçlü olmadığını, %60,3'ü sorunlara etkili çözüm bulabildiğini düşünmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık yarısı müdürün değişiklik ve yenilikten yana olduğunu, %70,3'ü beklentileri karşılamaya çaba gösterdiğini ve enerjik bir yapıya sahip olduğunu, %80,4'ü yaratıcı fikirleri ödüllendirdiğini ifade etmiştir. Katılımcıların %69,8'i okul müdürünün uyum içinde çalışma ortamı sağlamadığını düşünmektedir. Ayrıca öğretmenlerin %70,3'ü müdürün problemler için orijinal bakış açıları oluşturmalarını sağladığını bildirmiştir. Yaratıcı olma konusunda kendilerini cesaretlendirdiğini düşünen öğretmenlerin oranı %40,2 iken aksini ifade edenlerin oranı ise %39,7'dir. Öğretmenlerin %40,2'si yöneticilerine güven duymaktadır. Katılımcıların %60,3'ü okul müdürünün hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkında olduğunu, coşku ve heyecanı canlı tuttuğunu, hedefe ulaşma yollarını keşfetmede kendilerine yardımcı olduğunu, bilimselliğe gereken önemi verdiğini, kaygıları dinleyip ve önemseddiğini, %70,3'ü geleceğe yönelik planlar yaptığını ve aynı oranla öğrenmeye elverişli ortamlar hazırladığını ifade etmiştir. Öğretmenlerin %69,9'u okul müdürünün kendilerine yol ve yöntem gösterdiğini düşünmektedir.

Tablo 4. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini benimseme durumuna yönelik öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre t testi sonuçları

Değişken	N	$\bar{x}$	Sd	t	df	p
Dönüşümcü liderlik	408	1,4853	,50	20,8	407	,00

Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıma durumunun öğretmenlerin cinsiyetine göre farklı değerlendirildiği görülmektedir. Söz konusu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$).

Tablo 5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini benimseme durumuna yönelik öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anova sonuçları

Değişken	Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark(Tukey)
Dönüşümcü liderlik	Gruplararası	4491,77	4	11227,7	100,52	,00	<1 ile 1-3/8-12/>13
	Grupları içi	4501,94	403	111,7			4-7 ile 13/812/>13
	Toplam	8924,71	407				

$p < .05$

Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerine yönelik öğretmen görüşleri ortalamaları [$F(4, 403) = 100,52$ ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak görülen farklılığın anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılık kıdem süreleri bakımından incelendiğinde 1 yıldan daha az kıdemli öğretmenlerle 1-3 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıl ve daha fazla kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca 4-7 kıdem yılı ile 1-3 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıl ve daha fazla kıdem arasında da benzer farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 6. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini benimseme durumuna yönelik öğretmen görüşlerinin mevcut yönetici ile çalışma süresine göre anova sonuçları

Değişken	Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark (Tukey)
Dönüşümcü liderlik	Gruplararası	362,5	4	90,6	.408	.803	-
	Gruplarıçi	89562,2	403	222,24			
	Toplam	89924,7	407				

$p < .05$

Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerine yönelik öğretmen görüşleri ortalamaları $[F(4, 403) = ,408]$ ile mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmada lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin demografik faktörlerine bağlı olarak hangi düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmış ve bu amaçla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin çoğu müdürlerinin rehberlik etme, çözüm üretme, değişim ve yeniliğe açık olma, beklentileri karşılamak için çaba gösterme, enerjik olma özelliklerini yüksek oranda taşıdığını düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin önemli bir bölümü okul müdürlerinin yeni fikirleri ödüllendiren, uyumlu bir çalışma ortamı hazırlayan, cesaretlendirici, güven veren, hataları fırsata yönelik gelişim basamağı olarak değerlendiren, coşku ve heyecanı canlı tutan, hedefe ulaşma yollarını keşfetmeye yardımcı olan, bilimselliğe önem veren, gelecek planları yapan ve çalışanların kaygılarını önemseyen, yol ve yöntem gösterici ve öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlayan bir yönetici olduğunu düşünmektedirler. Dönüşümcü liderlik tarzının lise müdürleri tarafından benimsendiğini ortaya koyan bu bulguların aksine birkaç ifade yer almaktadır. Bunların ilki müdürlerin öğretmenlerin yararına olacak hususlarda müdürün kendi çıkarını üstün tuttuğu ifadesidir. Bu ifadeye öğretmenlerin yarısı kararsız kalmış, diğer yarısına yakını müdürün kendi çıkarını gözettiğini ifade etmiştir. Ayrıca öğretmenlerin çoğu okul müdürünün temsil yeteneğinin güçlü olmadığını düşünmektedir. Bu bulgular Eryılmaz (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Eryılmaz (2006) çalışmasını; Bass tarafından geliştirilmiş dönüşümcü lider özelliklerinden idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta değerlendirmiştir. Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları çoğu zaman gösterdikleri öğretmenler tarafından ifade edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet ve kıdemlerine göre lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzının farklılık gösterdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma süresi ile lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Söz konusu bulgular Taş ve Çetiner (2011) tarafından yapılan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Çalışmalarında okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerini öğretmenlerin değerlendirmelerinde cinsiyetlerine göre anlamlı fark bulunurken kıdemlerine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çobanoğlu (2003) "İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları(Denizli İli Örneği)" adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve idarecilerin bakışlarına yönelik okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek amaçlı bir çalışma yapmış ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenlerine göre farklılık

göstermediği görülmüştür. Şahin (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin algılarında yaşlara bir farklılık bulunmazken; branşlara, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almalarına, kurumdaki görev sürelerine ve okullarının yaşına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sonuç Aksel (2016), Gelmez (2018), Dalğalı (2020), Yıldız (2019), Şahin (2020) tarafından yapılan çalışmaların sonucuyla örtüşmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yılmaz ve Arcasoy (2019), Eraslan(2003) çalışmalarında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığını bulmuşlardır. Kalo (2021), araştırmasında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaştığını ve erkek öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı ortalamalarının, kadın öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı ortalamalarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızın aksine Keleş (2009), Kani (2019), Yıldız (2019) ve Oran (2002) araştırmalarında kadın ve erkek öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları arasında bir farklılaşma görmemişlerdir.

Bulgulara göre liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdığını düşündüklerini ifade etmek gerekse de geliştirmeye açık alandır. Bu konuda ilgili kurum ve kuruluşlara birkaç öneride bulunulabilir.

-Okul yöneticileri için “dönüşümcü liderlik” davranışlarını kazandırıcı hizmet içi eğitim çalışmaları, seminerler ve bilgilendirmeye yönelik kurslar düzenlenmeli ve katılımları sağlanmalıdır.

-Eğitim Fakültesi programlarında “Eğitim Yönetimi ve Denetimi”, “Okul Yönetimi ve Liderlik” ve “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” derslerinin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programlarına ise “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” derslerinin konulması, eğitim lideri olması gereken okul yöneticilerine dönüşümcü liderlik özellikleri kazandırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

-Dönüşümcü liderlik değişim ve çalışan odaklı bir yaklaşımdır. Değişim için örgütlerin esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Okullarımızı esnek bir yapıya sahip hale getirerek değişimi veya yeniden yapılandırma aracılığıyla etkili ve sağlıklı okullar elde edebiliriz.

Referans

- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Electronic Journal of Social Sciences*, 13(51).
- Aksel, N. (2016). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki “Samsun ili örneği”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2011). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları “Denizli ili örneği”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Dalğalı, F. (2020). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ile Hofstede'nin ulusal kültür boyutları arasındaki ilişkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği). [Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü] https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=AD_z0ES14Qqjotx4ULW_2g&no=7AljWx36taPsEajl4UyUHg
- Gelmez, S. (2018). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gökçe, B. (2018). Toplumsal bilimlerde araştırma (7. Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.
- Hellriegel D., Slocum J. W. ve Woodman Richard W. (1995). *Organizational behavior*, Minneapolis: West Publishing Company.
- Kalo E. A. (2021). Öğretmen algılarına göre iletişim becerileri ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kuşaklararası iklim üzerindeki etkisinin incelenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kani, Ş., & Sahin, S. (2023). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. Pamukkale üniversitesi eğitim fakültesi dergisi (58), 1-29.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider-liderlik: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, G. G. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri “Muğla ili örneği”, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Oran, N. (2002). İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. & Boomer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction. *Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors*, 22(2): 259-298.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Smith, B. N., Montagno, R. V. & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4): 80–91.
- Şahin, B. (2020). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Şahin, S. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri (İzmir ili örneği). *Eğitim ve bilim*, 30(135), 39-49.
- Tagoe, M. (2011). Followers or followership? Searching for transformational leaders for accelerated national development in Ghana. *Journals Of Asian And African Studies*, 46(1), 87-103.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Tichy, N.M. ve Devana, M.A. (1986). The transformational leader. *Training and Development Journal*, July, 30-2.
- Yıldız, E. (2019). Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algılarına etkisi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, S. & Arcasoy, G. (2019). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(40), 2066-2087.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.