

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri**Abdullah Ök¹, Nurhan Ök², Adem Eski³, Pelin Çetinasker⁴**DOI [10.5281/zenodo.10441547](https://doi.org/10.5281/zenodo.10441547)**Özet**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu çalışmada nitel yöntem tercih edilmiş olup olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 22 öğretmen oluşturmuştur. Çalışma grubu, ölçüt örnekleme yaklaşımı ve maksimum çeşitlilik kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacının yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, çalışma grubu üyeleriyle yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri temalar, kategoriler ve kodlar ortaya çıkarmıştır. Veriler üzerinde hem içerik analizi hem de betimsel analiz yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışlarını belirli temalar altında değerlendirmişlerdir. Dönüşümcü liderliği tanımlarken değişime ve yeniliklere açıklık, adalet, motivasyon becerisi gibi özellikleri vurgulamışlardır. Ayrıca, dönüşümcü liderliği önemli kılan faktörler arasında ilham verme, güven, karizmatik kişilik ve ekip çalışmasına verilen önem öne çıkmıştır. Katılımcılar, günlük çalışmalarda etkileyici ve motive edici liderlik davranışlarının işbirliği, iletişim becerisi, pozitif tutum, hoşgörü, esneklik, çözüm becerisi gibi özellikleri içerdiğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirdiğini, hızlı karar alma süreçlerini desteklediğini ve öğretmenlerin işlerini sevmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin etkileri ve örnek olaylar üzerinden daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, okul yöneticisi, dönüşümcü liderlik**Teachers' views on transformational leadership behaviors of school administrators****Abstract**

The purpose of this study is to examine teachers' views on transformational leadership behaviors of school administrators. A qualitative method was preferred in this study and it was designed in a phenomenological design. The study group consisted of 22 teachers. The study group was selected using the criterion sampling approach and maximum diversity. The researcher's semi-structured interview form was used as a data collection tool. The interviews were conducted face-to-face with the members of the study group. The study data revealed themes, categories and codes. Both content analysis and descriptive analysis were performed on the data. According to the results of the study, teachers evaluated transformational leadership behaviors under certain themes. While defining transformational leadership, they emphasized characteristics such as openness to change and innovation, justice, and motivational skills. They also emphasized the importance of inspiration, trust, charismatic personality, and teamwork among the factors that make transformational leadership important. The participants stated that transformational and motivational leadership behaviors in daily work include cooperation, communication skills, positive attitude, tolerance, flexibility, and solution skills. They stated that transformational leadership strengthens communication among teachers, supports quick decision-making processes and allows teachers to love their jobs. These findings provide a better understanding of transformational leadership and its effects through case studies.

Keywords: leadership, school administrator, transformational leadership

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, abdullahok19@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, 111nurhan@gmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, ademeski1919@gmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, kezpelin@gmail.com

Giriş

Liderlik kelimesi Yunanca'da "hegemon", Romalılarda "dux" şeklinde yer almıştır. Perslerde ve Eski Mısır'da "yön", "yol" ve "lider" terimleri, otorite konumundaki bir kişiyi ifade etmek için birbirinin yerine kullanılırdı. Ünlü filozof Sokrates, bir liderin temel niteliklerinin aydınlatılmasında öncü olmuştur. Xenophon, "Cyropaedia" adlı kitabında örnek bir yöneticinin niteliklerini tanımlamıştır (Kiriş, 2016). Liderlik, çeşitli sektörlerde yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Bir kişinin, tanımlanmış koşullar altında kendisi veya toplum için belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir grubun diğer üyelerini etkileme veya onlara rehberlik etme eylemini ifade eder. Bu sürecin arkasındaki temel ilke, bir bireyin diğerleri üzerinde etki yaratma kapasitesidir (Koçel, 2005). Açıklan (2003) liderliği, belirli hedeflere ulaşmak için bir grubun eylemleri üzerinde etki yaratma eylemi olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, rehberlik sağlama, iş ve düşünme süreçlerinde etkin olma ve yönetim kaygılarını ele alma eylemi olarak tanımlanabilir. Etkili yönetim, belirli hedeflere ulaşmaya adanmış sağlam ekipler kurma ve ekip üyelerini bu hedefleri kendi hedefleri olarak benimsemeleri ve konu hakkında gerçek bir heves göstermeleri için başarılı bir şekilde motive etme eylemidir. Bu kavrama göre liderlik, ekibin hayatta kalması için hayati önem taşıyan kolektif hedefe öncelik vermeleri için diğerlerini ikna etme ve böylece dikkatlerini kişisel çıkarlardan başka yöne çekme eylemi olarak da tanımlanmaktadır.

İnsan özellikleri, liderlik tutumları, etkileşim tarzı, rol bağlantıları, çalışan algıları, çalışanlar üzerindeki etki, görevler ve örgütsel hedeflerin yanı sıra örgüt kültürünün etkisini de içeren kapsamlı bir liderlik açıklaması sunmaktadır. Liderlik tanımları çoğunlukla bir grup üzerinde etki yaratma sürecine odaklanmaktadır (Günei ve Buluç, 2012). Liderler, özünde, gruplarının kolektif hedeflerine ulaşmaları için ekiplerine ilham verir ve yardımcı olurlar ve bilgilerini gruplarına aktarırlar (Yıldırım, 2006).

Liderlik kavramı çok yönlüdür ve literatürde çeşitli anlamlara gelmektedir. Birçok sektörde önemli bir kavram olan liderlik, eğitim alanında da kullanılmakta ve bir çalışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar, okul yöneticilerinin sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için bazı temel niteliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu nitelikler arasında en önemlilerinden biri liderlik özelliklerine sahip olmaktır. Okul müdürü, okulun ortak hedeflerine ulaşmak için çalışan iç bileşenleri denetlemekten, örgütsel çerçevenin korunmasını sağlamaktan ve genel okul ortamını korumaktan sorumlu lider olarak hizmet etmelidir. Okul yöneticileri liderlik özelliklerini öğretmenlere ilham vermek, öğretmenler arasında ortak örgütsel hedeflere yönelik uyumu teşvik etmek, okula bağlılıklarını sağlamak ve öncelikle öğretim sürecini geliştirmek için kullanılmalıdır (Akçay, 2003). Kurumların liderleri olarak okul yöneticileri, okullarının başarısını güvence altına almak için, başta öğretmenler olmak üzere işbirliği yaptıkları tüm paydaşların gereksinimlerini anlamalı ve bu gereksinimleri karşılamak için aktif olarak çaba göstermelidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Eğitim örgütleri ve okullar, kaynak ve çıktı alışverişi yoluyla çevreleriyle sürekli bir etkileşim içindedir (Yavuz, 2009). Eğitim alanında yetkin bireyler yetiştirmek ve küresel ölçütlere ulaşmak, geleneksel eğitim modellerine dayanmak yerine etkin yönetim yaklaşımlarının kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Eğitim, insana değer veren ve verimliliği artırmak için işbirlikçi modelleri kullanan yönetim stratejilerinin uygulanması yoluyla yetkin bireyler yetiştirebilir (Aydın, 2014).

İlk olarak Bass (1985) tarafından ortaya atılan ve daha sonra Avolio ve Bass (2004) tarafından genişletilen dönüşümcü liderlik kavramı, akademik literatürde oldukça tartışılan ve kapsamlı bir şekilde incelenen bir kavramdır. Dönüşümcü liderliğin kökenleri çok eskilere dayanmamakla birlikte, karizmatik liderlik felsefesine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, Avolio ve Yammarino (aktaran Turgay, 2022) tarafından belirtildiği üzere, karizmatik liderliğin güncellenmiş bir türü olarak tanımlanabilir.

Dönüşümcü liderlik, vizyoner bir yaklaşım içeren, değişimi kucaklayan, bireylerin değerlerini ve kişisel hedeflerini etkileyen, ekip kültürünün büyümesini teşvik eden ve ekibe daha fazlasını başarabileceklerine dair bir inanç aşıl原因an bir liderlik tarzıdır. Değişim, gerçek anlamıyla, yeni fikirlerin ortaya konması veya mevcut koşullarda değişiklik yapılması anlamına gelir. Öte yandan, dönüşüm, mevcut koşullar önemsiz hale geldiğinde veya amaçlanan sonuca ulaşmada başarısız olduğunda gerekli hale gelen yeni bir senaryoya uyum sağlamayı içerir (Özden, 2005).

Dönüşümcü lider, örgütlerine olağanüstü sonuçlar üretmeleri ve beklenen performans düzeylerinin ötesine geçmeleri için ilham ve güç veren bir lider türüdür. Dönüşümcü liderlik, liderler tarafından bir vizyon yaratılmasını ve bir teşvik sağlanmasını içerir. Dönüşümcü liderler kişiselleştirilmiş yardım sağlar ve grup için örnek figürler olarak hareket ederler. Bu liderler, takipçilerini proaktif davranışlara yönlendirerek yeteneklerini en üst düzeye çıkarmaları için motive ederler. Böylece kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklerler. Dönüşümsel liderlik niteliklerini edinmek, öz farkındalık, duygusal zeka ve sürekli öğrenme taahhüdünü geliştirmeyi gerektirir.

Küresel tarih incelendiğinde, Mustafa Kemal Atatürk ve Adolf Hitler gibi figürler genellikle dönüşümcü liderliğin örnekleri olarak görülür. Bu liderler, eylemleri ve dilleriyle kültürleri derinden değiştirme yetenekleri nedeniyle dönüşümcü liderler olarak anılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011). Microsoft'u kuran Bill Gates de dönüştürücü liderlere örnek olarak gösterilebilir (Aslan, 2013).

Eğitim alanındaki araştırmalar çoğunlukla liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiyi dönüşümcü liderlik bağlamında incelemiştir. Türk eğitim sistemi iki önemli liderlik pozisyonundan oluşmaktadır. Birinci kategori okul yöneticilerinden, ikinci kategori ise öğretim elemanlarından oluşmaktadır (Güçlü, 1997). Paydaşlar olarak öğretmenlerin etkililiği, bir okulun başarısının önemli bir belirleyicisidir. Okullardaki yetersiz çalışma koşulları öğretmenlerin istihdamı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu, iş-yaşam dengesi, kuruma bağlılığı ve kişilerarası ilişkileri üzerinde de olumsuz etkileri olabilir (Bolduc, 2002).

Kurum yöneticileri, uygun yönetim ve organizasyonu sağlayarak kurumların hedeflerini hayata geçirmekten sorumludur. Okul müdürleri, okullardaki idari işlevleri ve disiplini denetlemek ve sürdürmekten sorumludur. Okul yöneticileri, öğretmenlerin programlarını düzenlemekten, mesleki gelişimlerini kolaylaştırmaktan, onları takdir ve motive etmekten ve güvenli okul ortamları sağlamaktan sorumludur. Okul yöneticilerinin davranışları, eğitim kurumlarında öğretmenler için elverişli bir ortamın teşvik edilmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğitim kurumları üzerine yapılan çalışmalar, okul yöneticileri tarafından sergilenen liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin çeşitli alanlardaki davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumlarının liderleri olarak okul müdürleri, idari sorumluluklarının yanı sıra 21. yüzyılın talepleri doğrultusunda gerekli düzenlemeleri ve dönüşümleri yönlendirmek ve uygulamakla da sorumludur (Akpolat ve Oğuz, 2022). Giderek

önem kazanan modern liderlik teorilerinden biri olan dönüşümcü liderlik kavramı üzerine kapsamlı araştırmalar yapılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin, okul yöneticileri tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin izlenimlerinin ve bu davranışların öğretmenlerin iş yaşamı kalitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi, okul müdürleri arasındaki farkındalığın artırılması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, okul liderlerini seçmek ve geliştirmekle görevli kişiler arasında bilgi birikiminin artırılması açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu genel amaç altında araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Katılımcılar okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlamakta ve hangi özellikleri bu liderlik tarzında önemli bulmaktadır?
2. Katılımcıların günlük çalışmalarında okul yöneticilerinin onları etkileyen liderlik davranışları nelerdir?
3. Katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişimi ve işbirliğini nasıl etkilediğine yönelik görüşleri nasıldır?
4. Katılımcıların okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğrenci başarısı üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair görüşleri nasıldır?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu araştırma konusu için daha uygun olacağını düşünüldüğünden nitel araştırma yapmaya karar verilmiştir. Nitel araştırma yönteminin düzenlendiği çalışmalarda konunun derinlemesine ve kapsamlı bir analizi yapılmaya çalışılır. Sonuç olarak araştırmacının bir maceracı gibi davranması gerekir. Araştırmacı yeni, konuyla ilgili sorular sorarak sürece destek verir ve bireyin öznel bakış açılarına değer verir. Nitel araştırmanın temeli, araştırmacının merak ettiği bir olgu hakkında bilgi edinme arzusudur. Nitel araştırmada gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır. Nitel araştırma, insanların bakış açılarının ve doğal çevrelerinde karşılaştıkları olayların gerçek ve kapsamlı bir resmini sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırma olarak adlandırılan yaklaşım, çalışma konusuna bütüncül bir bakış açısıyla bakar ve onu diğer alanlarla birlikte yorumlar. İncelenen olay ve olgular kendi özel bağlamları içinde incelenir ve bireylerin bunlara yükledikleri anlamlar ışığında değerlendirilir. İnsanların kendi gizemlerini yanıtlamak ve kendi çabalarıyla biçimlendirdikleri sosyal sistemlerin derinliklerini keşfetmek için oluşturdukları yöntemlerden biri nitel araştırmadır (Özdemir, 2010). Bu çalışmada olgubilim adı verilen bir nitel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Deneyimi değerlendirmeye odaklanan nitel araştırma yaklaşımlarından biri olgu bilim (fenomenoloji) desendir (Miller, 2003). Fenomenolojinin temel amacı, insanların deneyimlerine dayanarak olguların altında yatan ortak anlamları derinlemesine araştırmak ve tespit etmektir (Miller, 2003). Sonuç olarak, fenomenolojide fenomeni deneyimleyen kişiler ile fenomenin kendisi arasındaki ilişki vurgulanır. Bu çalışmanın metodolojisi bireysel deneyimlere dayanmakta ve bu deneyimlerin bir yorumunu sunmaktadır. Günlük olarak karşılaştığımız ve deneyimlediğimiz ancak tam olarak kavrayamadığımız ya da farkına varamadığımız şeylerin incelenmesi fenomenoloji olarak bilinir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Çalışma grubu

Araştırmanın fenomenolojik karakterine uygun olarak en az iki yıllık mesleki kıdeme sahip katılımcıların ön görüşmeler yoluyla çalışmaya dahil edilmesi kararlaştırılmıştır. Bu durumda maksimum çeşitlilik örnekleme ile branş, cinsiyet ve yaş açısından çeşitliliği temsil eden katılımcılar, ölçüt örnekleme ile de iki yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmacı, maksimum çeşitlilik örneklemesini kullanırken farklı mesafelerdeki çeşitli birimleri örnekleme dahil etmektedir. Bu durumda araştırmacının amacı çeşitlilik gösteren bir örneklem grubu oluşturmaktır (Baş ve Akturan, 2017). Amaç, genellemeler yapmak için çeşitlilik sağlamak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında paylaşılan veya ortak olgular olup olmadığını belirlemeye çalışmak ve bu çeşitlilik ışığında sorunların çeşitli yönlerini analiz etmektir (Marczyk, DeMatteo ve Festinger, 2005). Önceden tanımlanmış bir dizi kritere uyan tüm durumlar ölçüt örneklemede incelenir. Ölçütleri araştırmacı geliştirir ya da önceden geliştirilmiş bir ölçüt listesinden alınabilir (Baltacı, 2018). Bu çalışmaya dahil edilen katılımcı sayısı 22 olup, katılımcıların demografik verileri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Sınıf Öğretmeni	42	20	Yüksek Lisans
K2	Erkek	Sınıf Öğretmeni	40	17	Yüksek Lisans
K3	Erkek	Özel Eğitim Öğretmeni	35	12	Yüksek Lisans
K4	Erkek	Fen Bilimleri Öğretmeni	39	16	Lisans
K5	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	44	24	Lisans
K6	Kadın	Arapça Öğretmeni	40	9	Lisans
K7	Erkek	Türkçe Öğretmeni	46	23	Lisans
K8	Kadın	Sınıf Öğretmeni	28	5	Yüksek Lisans
K9	Kadın	Sınıf Öğretmeni	38	12	Lisans
K10	Erkek	Türkçe Öğretmeni	33	12	Lisans
K11	Kadın	Fen Bilimleri Öğretmeni	28	6	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Matematik Öğretmeni	44	20	Lisans
K13	Erkek	Sınıf Öğretmeni	37	13	Lisans
K14	Kadın	Edebiyat Öğretmeni	40	15	Yüksek Lisans
K15	Erkek	Sınıf Öğretmeni	50	29	Yüksek Lisans
K16	Erkek	Sınıf Öğretmeni	42	15	Lisans
K17	Erkek	Edebiyat Öğretmeni	41	16	Lisans
K18	Kadın	Sınıf Öğretmeni	32	10	Yüksek Lisans
K19	Kadın	Okul Öncesi Öğretmeni	36	16	Yüksek Lisans
K20	Erkek	Türkçe Öğretmeni	37	8	Lisans
K21	Erkek	Sınıf Öğretmeni	37	14	Lisans
K22	Kadın	Kimya Öğretmeni	57	34	Lisans

Cinsiyet:Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, toplamda 12 kadın ve 10 erkek öğretmenin bulunduğu görülmektedir. Katılımcı grubu cinsiyet açısından nispeten dengeli bir dağılıma sahiptir.

Branş:Katılımcıların branşları incelendiğinde, farklı alanlarda öğretmenlerin bulunduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenliği, Türkçe, fen bilimleri, matematik, özel eğitim gibi çeşitli branşlarda öğretmenler araştırmaya katılmıştır.

Yaş:Katılımcıların yaşları, 28 ile 57 arasında değişmektedir. Ortalama yaş, genel olarak orta yaş grubuna denk gelmektedir.

Kıdem:Öğretmenlerin kıdem süreleri 5 ile 34 yıl arasında değişmektedir. Ortalama kıdem süresi, katılımcıların mesleki deneyimlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğrenim Durumu:Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında, lisans, yüksek lisans gibi çeşitli düzeylerde eğitim almış öğretmenlerin bulunduğu görülmektedir. Bu durum, farklı öğrenim düzeylerinden gelen öğretmenlerin araştırmaya dahil olduğunu gösterir.

Veri toplama araçları

Fenomenolojik araştırmalar için veriler genellikle çalışma katılımcılarıyla bir veya daha fazla görüşme yapılarak toplanır(Polatcan ve Kılınç, 2018). Fenomenolojik araştırma desenlerinde veri toplamak için genellikle görüşmeler kullanılır, ancak insanların bakış açılarını ortaya çıkarabilecek başka birçok bilgi kaynağı da vardır (Kumandaş Öztürk, 2019).

Bu araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Öncelikle, literatür araştırmasının tamamlanması ve alt sorunların belirlenmesinin ardından bu alt sorunlara yönelik sorular formüle edilmiştir. Alanında uzman üç profesyonelin her birine bu form verilmiştir. Öneriler doğrultusunda, form bir giriş, bir ısınma sorusu ve birkaç soru daha eklenerek güncellenmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra, form tamamlanmadan önce eğitim yönetimi alanında uzman üç kişiye görüşleri için gönderilmiştir. Formun son halinde toplamda dört açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme sorusu bulunmaktadır.

Verilerin toplanması

Araştırma veriler, katılımcılarla yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu görüşmeleri çalışmanın tüm yazarları gerçekleştirmiştir. Tüm katılımcılarla önceden iletişime geçilmiş, görüşmenin yeri ve zamanı üzerinde mutabık kalınmıştır. Katılımcılar ayrıca ön görüşme sırasında araştırmanın amaçları, tarihçesi ve parametreleri hakkında bilgilendirilmiştir. Katılımcılar, görüşmelerin ses kaydına alınmasına izin vermedikleri takdirde, araştırmacıların oturum boyunca not alacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcılar ses kaydı yapılmasına izin vermedikleri için veri toplamak amacıyla notlar alınmıştır. Bu çalışmadaki her katılımcı, görüşmeye başlamadan önce, Creswell'in (2007) nitel araştırmalar için önerdiği etik kurallara uygun olarak, araştırmaya katılmakta özgür oldukları, görüşmeyi istedikleri zaman sonlandırabilecekleri ve sorulara istedikleri gibi yanıt verebilecekleri konusunda bilgilendirilmiştir (Patton, 1987). Belirlenen saatlerde görüşmeler katılımcıların işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kırk ila altmış dakika arasında sürmüştür.

Geçerlik Güvenirlik

Bu araştırmanın nitel metodolojisinde, geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için çeşitli stratejiler kullanılmıştır:

İç Geçerlilik (Inandırıcılık) için; Her katılımcının görüşmesi yazıya döküldükten sonra katılımcılara bu metinler gösterilmiş ve onların görüşlerini doğrulamaları istenmiştir. Her katılımcı bu süreçten iki kez geçmiştir.

Dış Geçerlilik (Aktarılabirlik) için; Çalışmanın her aşaması detaylı bir şekilde anlatılarak, araştırmanın sonuçlarının başka durumlara nasıl aktarılacağı açıklanmıştır.

İç Güvenilirlik (Tutarlılık) için; Araştırma verileri, birden fazla araştırmacı tarafından incelenmiş ve aralarında anlaşmazlık durumlarını çözmek için panel düzenlenmiştir.

Dış Güvenilirlik (Teyit Edilebilirlik) için; Bir uzman, çalışmanın bütüncül bir değerlendirmesini yapmış ve sonuçlara katkıda bulunmuştur. Ayrıca, nihai tema, kategori ve kodları belirlemek için bağımsız bir kodlayıcı ile bir panel düzenlenmiştir.

Bu yöntemler (Noble& Smith, 2015), araştırmanın hem güvenilir hem de başka durumlara uygulanabilir olmasını sağlamak için kullanılmıştır. Her bir strateji, araştırmanın kapsamını ve doğruluğunu artıran bir rol oynamaktadır.

Verilerin analizi

Toplanan veriler için içerik analizi ve betimsel analiz kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen verileri anlamaya çalışarak, verileri açıklayabilecek fikirleri ve bağlantıları tespit etmeye çalışır. Yıldırım ve Şimşek'e (2018) göre içerik analizi, toplanan verilere ve bu verilere ulaşan fikir ve temalara daha derinlemesine bakmayı gerektirir. Betimsel analiz yöntemi, verileri önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda özetler ve yorumlar. Betimsel analizde, gözlemlenen veya sorgulanan kişilerin görüşlerini güçlü bir şekilde aktarmak için genellikle doğrudan alıntılar kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Verilerin analizinde araştırmanın amacı ve alt amaçları takip edilmiştir. Toplanan veriler kodlanmış ve incelenmiştir. Her bir bölümün önemini belirlemek için her bölümün içinde ilgili kategoriler oluşturulmuştur. Elde edilen veriler analiz edilmiştir. Sonuçlar anlaşılır ve açık bir şekilde sunulmuştur. Verilerden elde edilen bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Nitel verilerin nihai içerik analizi, verilerin kodlanması ve kategoriler, temalar ve değişkenlerin tablolar halinde bir modele dönüştürülerek yorumlanması tamamlanmıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilerek görüşme formunda yer alan sıralama ile sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna ilişkin değerlendirme

Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 'Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna' ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
Dönüşümcü Liderlik Davranışları Tanımı	Değişime/yeniliklere açık olması	5
	Adaletli olması	4
	Motivasyon becerisi	4
	Öğretmenleri desteklemesi	3
	Karar alma becerisi	3
	Teknoloji becerisi	2
	Yöneticilik deneyimi	2
	Alanına hakim olma	2
Önemli Özellikler	İlham verme/yenilikçilik	4
	Güven	4
	Karizmatik kişilik	2
	Ekip çalışmasına önem vermesi	2
	Hoşgörü	2

Tablo 2 incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, dönüşümcü liderlik davranışları tanımı ve önemli özellikler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları tanımı teması altında; değişime/yeniliklere açık olması, adaletli olması, motivasyon becerisi, öğretmenleri desteklemesi, karar alma becerisi, teknoloji becerisi, yöneticilik deneyimi ve alanına hakim olma isimli sekiz kod bulunduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları tanımı konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K2): “Zamanın ruhuna uyum sağlayan, iletişim”

(K8): “Öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini yapılabilir hale dönüştürmeye çalışır, güncel gelişmeleri takip edip okulda yeni alanlar yaratır.”

(K19): “Yenilikçi değişime ayak uyduran”

(K22): “Yeni tavırlar geliştirmeye çalışan bir liderlik modeli.ortak bir amaca göre çalışmayı sağlıyor.”

(K11): “ ... idari işlerde adaletli davranması”

(K1): “ ...Adil olma, ...”

(K9): “... öğretmenlerin moral motivasyonunu yükseltmesi”

(K15): “Dönüşümcü liderler öncelikle çalıştığı okuldaki herkesi etkileyen, onları harekete geçiren, canlandıran, ...”

(K21): “Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına Telkinle Güdüleme verir. Entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur.”

(K3): “... okulda olumlu bir hava oluşturan ve öğretmeni destekleyen bir özelliği var. Tecrübesi, ..., öğretmeni desteklemesi,”

(K1): “Teknolojiyi iyi kullanma, iletimi güçlü olma, yönetim alanındaki gelişmeleri takip etme. ..., alan bilgisi sahibi olma nemli özellikler”

(K3): “Alanına hakim, yöneticilikte uzun yıllarını vermiş, kendisini, öğretmenin ve öğrencinin güvenliğini öncelik olarak gören bir yöneticimiz var.”

Önemli özellikler teması altında; ilham verme/yenilikçilik, güven, karizmatik kişilik, ekip çalışmasına önem vermesi ve hoşgörü isimli beş kod bulunduğu görülmektedir. Önemli özellikler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K16): “Olumlu değişimlere ilham verebilecek, ..dönüşümcü liderlikte önemli özelliklerdir.”

(K18): “... Yeniliğe açık ve değişime teşvik eden liderlerle çalışmak benim için önemlidir.”

(K22): “...Yeniliğe açık olmasını önemli buluyorum”

(K21): “ ...Bu liderler güvenilir...”

(K17): “ Ekip çalışmasına önem vermesi”

Günlük çalışmalarda okul yöneticilerinin etkileyen ya da motive eden belirli liderlik davranışlarının neler olduğuna ilişkin değerlendirme

Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ‘günlük çalışmalarda okul yöneticilerinin etkileyen ya da motive eden belirli liderlik davranışlarının neler olduğuna’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.Günlük çalışmalarda okul yöneticilerinin etkileyen ya da motive eden belirli liderlik davranışlarının neler olduğuna ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticinin Etkileyen ve Motive eden Liderlik Davranışları	İşbirliği ve iletişim becerisi	7
	Motivasyon becerisi	5
	Pozitif tutum	4
	Hoşgörü	4
	Esneklik	2
	Çözüm becerisi	2
	Yenilikçi yaklaşım	2
	Güven verme	2

Tablo 3 incelendiğinde; günlük çalışmalarda okul yöneticilerinin etkileyen ya da motive eden belirli liderlik davranışlarının neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, yöneticinin etkileyen ve motive eden liderlik davranışları teması altında toplandığı görülmektedir. Yöneticinin etkileyen ve motive eden liderlik davranışları teması altında; işbirliği ve iletişim becerisi, motivasyon becerisi, pozitif tutum, hoşgörü, esneklik, çözüm becerisi, yenilikçi yaklaşım ve güven verme isimli sekiz kod bulunduğu görülmektedir. Yöneticinin etkileyen ve

motive eden liderlik davranışları konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “...iletişimi güçlü olma”

(K2): “...iletişime açık olması”

(K13): “... Pozitif olması iletişime açık olması”

(K16): “...işbirliğine açık, ilham verici, güçlü iletişim becerilerine sahip olan yönetici davranışları çalışanları motive eden davranış biçimlerindedir.”

(K7): “Yol gösterici olması sorumluluk alması çalışanları motive etmesi. Olumlu yönde etkiliyor...”

(K10): “Olumlu dönütlerle başarıya teşvik etme ve motivasyonu artıran sıcak okul iklimi oluşturma”

(K11): “Güler yüzlü olması, iş ve işlemleri zamanında yapması”

(K12): “Yardımcı ve hoşgörülü davranan.”

(K20): “Esneklik ve inisiyatif alması”

(K18): “Olağan dışı bir durum yaşandığında pratik çözümler üretmesi beni etkiler”

(K22): “Yeniliğe açık güven duygusu veriyor çalışanları aydınlatıyor kendisini de dahil ediyor.Bu davranış çalışanlarını motive ediyor”

Dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine Etkisi ve Örneklerle İlişkin Değerlendirme

Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ‘dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine etkisi ve örneklerle’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4.Dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine etkisi ve örneklerle ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	f
	İletişimi ve işbirliğini güçlendirme	10
Dönüşümcü	Hızlı karar alma	4
Liderliğin Etkileri	Öğretmenlerin işini sevmesi	3
	Güven duygusu oluşur	3
	Güven ve takım çalışması	2
Örnekler	Hızlı aksiyon alma	1
	Örnek olma	1
	Değer verme ve teşvik etme	1

Tablo 4 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine etkisi ve örneklerle ilişkin katılımcı görüşlerinin, dönüşümcü liderliğin etkileri ve örnekler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin etkileri

teması altında; iletişimi ve işbirliğini güçlendirme, hızlı karar alma, öğretmenlerin işini sevmesi ve güven duygusu oluşur isimli dört kod bulunduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin etkileri konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “ Öğretmenler arasındaki iletişimi olumlu etkiler.

(K8): “ Öğretmenler arası iletişimi güçlendirmektedir.

(K11): “ İşbirliğine ve paylaşmaya dayalı, olumlu bir etkileşimi sağlamaktadır. Öğretmenler daha fazla motive olur. Bir proje ve etkinlik yürütürken sıkılmaz veya bu işten kaçmaya çalışmaz.

(K12): “ Herkese en iyiyi yapabilmek için birbiriyle iletişime geçiyor paylaşımlar artıyor.Herkes birbirine yeni ufuklar açıyor

(K22): “ Öğretmenler arasında iletişim ve dayanışma ile yardımlaşma artırır.

(K17): “ Okulun birçok bileşeni vardır ve okul çok dinamik bir yapı içerir dolayısıyla her an her durumla karşılaşma olasılığımız vardır.Bu nedenle lider anlık çözüm üretebilmeli, olaylar karşısında yapıcı ve soğukkanlı olmalı

(K3): “ Olumlu etkiler.Güvenli hissedilen ortamda mutlu olunur

(K6): “ Zümreler arası işbirliği, planlamaların koordinasyonu olumlu bir hava oluşturur, daha mutlu ve uyumlu çalışma alanları oluşturuyor.

(K10): “ Enerji dolu bir ortamda başarı kendiliğinden gelecektir.Mutlu olan öğretmen işini severek yapar.

Örnekler teması altında; güven ve takım çalışması, hızlı aksiyon alma, örnek olma ve değer verme ve teşvik etme isimli dört kod bulunduğu görülmektedir. Örnekler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K18): “ Liderde bu tarz yetilerin bulunması okul ortamında öğretmenlerde güven duygusu oluşmasını sağlar ve okula olan bağlılık artar. Örneğin Pandemi döneminde uzaktan eğitime geçilmesinde bazı öğretmenlerin internet ve bilgisayar kullanımının sınırlı olması sebebiyle okul yöneticisinin bu konuda hemen öğretmenlere eğitim vererek eğitim öğretimin aksamamasını sağlaması ve okul olarak başarılı bir uzaktan eğitim dönemi geçirilmesi.

(K15): “ Dönüşümcü liderler öğretmenler arasındaki uyumu yakalayan, onların beraber çalışması için coşkulandıran, değer veren, takım çalışmasını destekleyen ve etkileyen kişilerdir.Örneğin; okulda yapılacak etkinliklerde okulun bütün paydaşlarını bu işe katmaları, herkesin bir şeyler yapması için cesaretlendirmesi, desteklemesi.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ve öğrencinin öğrenme deneyimine katkısına ilişkin değerlendirme

Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan ‘okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ve öğrencinin öğrenme deneyimine katkısına’ ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5.Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ve öğrencinin öğrenme deneyimine katkısına ilişkin bulgular

Temalar			Kodlar	f
Dönüşümcü Liderliğin Öğrenciye Etkisi/Katkısı			Başarıya etkisi	8
			Öğrenmeyi kolaylaştırma	5
			Motivasyona etki	4
			Gelişime etki	4
			Güven ve iletişime etki	2

Tablo 5 incelendiğinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğrenci başarısı üzerindeki etkisi ve öğrencinin öğrenme deneyimine katkısına ilişkin katılımcı görüşlerinin, Web 2.0 araçları için ihtiyaç duyulan eğitim/kaynak teması altında toplandığı görülmektedir. Web 2.0 araçları için ihtiyaç duyulan eğitim/kaynak teması altında; teknoloji kullanım eğitimi, Web 2.0 araçları eğitimi, mobil uygulama ve video eğitimi, kaynak araştırma eğitimi ve dijital pano kullanımı isimli beş kod bulunduğu görülmektedir. Web 2.0 araçları için ihtiyaç duyulan eğitim/kaynak konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

(K1): “ Öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler.”

(K2): “ Doğrudan etki yapmaktadır. Yönetici öğretmen öğrenci zincirin halkaları gibidir. Birbirlerine doğrudan etkilemektedir. Dönüşen geliştiren yönetici, öğretmenide öğrenciyide dönüştürür geliştirir. Başarı Hikayeleri kurumun başı olan yöneticilerin başarılarıyla olur.”

(K3): “ Okul yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışını öncelikle öğretmeni etkilemektedir. Olumlu yönetici olumlu öğretmen, olumsuz yönetici olumsuz öğretmen yaratır. Olaya hakimiyeti, organizasyon yeteneği, planlama yapmadaki yeterliği sonrası oluşan süreç okul ortamındaki havayı belirler. Öğretmen ve veli memnuniyeti oluşuyor, bu durum direkt öğrenci başarısında, davranışlarında ve gelişiminde olumlu etki yapıyor.”

(K4): “okulda başarı yönetimden başlayıp tüm personele kadar gidiyor. Hal böyleyken yönetimin öğrencilerle ilgilenmesi öğrencilerde önemsenme duygusuyla ders çalışma alışkanlığını daha da artırıyor ve devamında başarı da geliyor.”

(K14): “Mutlu lider mutlu öğretmen mutlu ve başarılı öğrenciler.”

(K1): “...Teknolojinin kullanımına önem veren lider öğrencilerin okulda teknolojik ortamda ders yapmasını sağlar. Böylece öğrenmeyi kolaylaştırır.”

(K13): “Öğretmenlerin mutlu ve kuruma ait hissetmeleri ders performansına ve problem çözmeye olan yaklaşımlarını sabır ve ilişkilerindeki pozitif havaya yansır”

(K8): “Öğretmenin fikirlerinin ve isteklerinin desteklendiği ortamda doğrudan öğrenci de etkilenmektedir çünkü öğretmenler çalışmalarını öğrencilerle birlikte gerçekleştirmektedir. Olumlu bir tavır öğrencinin de olumlu bir süreç yaşamasına katkı sağlar. Öğrenci daha fazla motive olur ve çalışmalara katılmaya özen gösterir”

(K9): "Öğretmenin moral motivasyonun iyi olması öğrencilerimizi de enerjik olmasına sebep olabilmektedir."

(K12): "Öğrencilerin hayal gücünü ve farkındalıklarını geliştirmekte etkili olduğunu düşünüyorum."

(K19): "İyi yönde etkiler. Öğrenciler kendilerini daha iyi ifade edip sosyal yönleri gelişir..."

(K10): "Bu yöntemin kullanıldığı okul ortamında güven duygusu artar öğretmen öğrenci iletişimi artar bu da başarıyı artırır."

Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin elde edilmesi amacıyla onlara çeşitli sorular yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, dönüşümcü liderlik davranışları tanımı ve önemli özellikler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik davranışları çalışmaya katılanlar tarafından değişime/yeniliklere açık olması, adaletli olması, motivasyon becerisi, öğretmenleri desteklemesi, karar alma becerisi, teknoloji becerisi, yöneticilik deneyimi ve alanına hakim olma şeklinde sıralanmıştır. Önemli özellikler ise ilham verme/yenilikçilik, güven, karizmatik kişilik, ekip çalışmasına önem vermesi ve hoşgörü olarak sıralanmıştır. Bu sonuçlar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirirken belirli temaların öne çıktığını göstermektedir. Katılımcılar tarafından vurgulanan özellikler, önceki çalışmalarla da tutarlıdır. Örneğin, Kiriş'in (2013) yüksek lisans tezinde belirtildiği gibi, yöneticilerin değişime açıklık, adalet, motivasyon becerisi gibi dönüşümcü liderlik özelliklerini benimsemeleri beklenmektedir. Zeren'in (2007) yüksek lisans tezinde incelenen ilişki analizi de bu bulguları desteklemektedir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerini vurgulayarak, önceki araştırmaların sonuçlarına katkıda bulunmuştur. Bu sonuçlar, literatürdeki diğer çalışmaların bulgularıyla uyumlu olduğu için güvenilir ve geçerli kabul edilebilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin ve yöneticilerin dönüşümcü liderliğin belirli yönleri üzerinde birleştikleri göz önüne alındığında, bu liderlik tarzının okul yönetiminde olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin vurguladığı özelliklere odaklanan liderlik geliştirme programları ve eğitimlerinin uygulanması önerilebilir.

Günlük çalışmalarda okul yöneticilerinin etkileyen ya da motive eden belirli liderlik davranışlarının neler olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, yöneticinin etkileyen ve motive eden liderlik davranışları teması altında toplandığı görülmüştür. Yöneticinin etkileyen ve motive eden liderlik davranışları işbirliği ve iletişim becerisi, motivasyon becerisi, pozitif tutum, hoşgörü, esneklik, çözüm becerisi, yenilikçi yaklaşım ve güven verme şeklindedir. Çalışmanın bulguları, önceki araştırmalardan elde edilen sonuçlarla önemli benzerlikler göstermektedir. Özellikle Kiriş, (2013) ve Zeren, (2007) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirleme konusundaki temel temaları doğrulamaktadır. Çalışmanın katılımcıları da dönüşümcü liderliğin değişime açıklık, adalet anlayışı, motivasyon becerisi gibi önemli özellikleri içerdiğini vurgulamıştır. Ayrıca, yöneticilerin etkileyen ve motive eden liderlik davranışlarına yönelik olarak elde edilen bulgular da literatürdeki benzer çalışmaları

desteklemektedir. Ulutaş'ın (2010) kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı çalışma ile Keleş'in (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerini incelediği çalışması, yöneticilerin etkileyen ve motive eden liderlik davranışlarının işbirliği, iletişim becerisi, motivasyon yeteneği ve güven gibi unsurları içermesi gerektiğini belirtmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine etkisi ve örneklerle ilişkin katılımcı görüşlerinin, dönüşümcü liderliğin etkileri ve örnekler olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. Dönüşümcü liderliğin etkileri iletişimi ve işbirliğini güçlendirme, hızlı karar alma, öğretmenlerin işini sevmesi ve güven duygusu oluşur olarak ifade edilmiştir. Örnekler ise güven ve takım çalışması, hızlı aksiyon alma, örnek olma ve değer verme ve teşvik etme olarak açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenler arasındaki iletişim ve işbirliğine olan etkisi ile ilgili olarak elde edilen bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Önceki araştırmalarda da dönüşümcü liderliğin, özellikle iletişimi güçlendirmek, hızlı karar alma süreçlerini desteklemek, öğretmenlerin işine olan sevgiyi artırmak ve güven duygusu oluşturmak gibi olumlu etkileri üzerinde durulmuştur (Ulutaş, 2010; Keleş, 2009). Örneğin, Ulutaş'ın (2010) kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik üzerine yaptığı çalışma, dönüşümcü liderliğin iletişimi güçlendirme ve hızlı karar alma yeteneği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu, çalışmanızdaki bulgularla uyumlu bir perspektif sunmaktadır. Ayrıca, Keleş'in (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini incelediği çalışma, dönüşümcü liderliğin öğretmenler arasındaki güveni artırma ve takım çalışmasını teşvik etme konusundaki olumlu etkilerini vurgulamıştır. Bu da, çalışmanızın dönüşümcü liderliğin etkileri temasındaki bulgularını destekler niteliktedir. Sonuç olarak, elde edilen bulguların, dönüşümcü liderlik tarzının etkilerini literatürdeki önceki çalışmalarla desteklediğini söyleyebiliriz.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nasıl tanımlandığı ve hangi özelliklerin bu liderlik tarzında önemli olduğuna ilişkin katılımcı görüşlerinin, dönüşümcü liderlik davranışları tanımı ve önemli özellikler olmak üzere iki tema altında toplandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenler dönüşümcü liderlik davranışlarını değişime/yeniliklere açık olması, adaletli olması, motivasyon becerisi, öğretmenleri desteklemesi, karar alma becerisi, teknoloji becerisi, yöneticilik deneyimi ve alanına hakim olma olarak sıralanmıştır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirli temalar altında tanımladığını ve değerlendirdiğini göstermektedir. İlk tema, dönüşümcü liderlik davranışlarının tanımıyla ilgilidir. Katılımcılar, liderlerin değişime ve yeniliklere açık olması, adaleti sağlaması, motivasyon yeteneğine sahip olması, öğretmenlere destek olması, etkili kararlar alabilmesi, teknolojiyi kullanabilmesi, yöneticilik deneyimine sahip olması ve alanında uzmanlık düzeyine hakim olması gibi özellikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının birer parçası olarak belirtmişlerdir. İkinci tema ise dönüşümcü liderliğin etkileri ve örnekleridir. Katılımcılar, dönüşümcü liderliğin iletişimi ve işbirliğini güçlendirdiğini, hızlı karar almayı teşvik ettiğini, öğretmenlerin işlerini sevmelerini sağladığını ve güven duygusu oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, bu etkilerin örnekleri arasında güven ve takım çalışması, hızlı aksiyon alma, örnek olma, değer verme ve teşvik etme gibi somut örnekler verilmiştir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yarattığını ve belirli davranış özellikleriyle tanımlandığını göstermektedir. Özellikle, liderlerin değişime açık olması, adaleti sağlaması ve öğretmenlere destek olması gibi özellikler, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik tarzını olumlu bir şekilde değerlendirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu

noktada, Ulutaş'ın (2010), Keleş'in (2009) ve Çetiner'in (2008) çalışmalarıyla benzerlik gösteren bulgular, dönüşümcü liderlik davranışlarının genel kabul gören niteliklere sahip olduğunu desteklemektedir.

Öneriler

- Okul yöneticileri için dönüşümcü liderlik davranışlarına odaklanan liderlik eğitim programları düzenlenebilir. Bu programlar, özellikle değişime açıklık, adalet, motivasyon becerisi gibi önemli özellikleri geliştirmeye odaklanmalıdır.
- Yöneticilerin etkileyen ve motive eden liderlik davranışlarına vurgu yapılmalıdır. İşbirliği ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi, pozitif tutumun sürdürülmesi, hoşgörü ve esneklik gibi özelliklerin ön plana çıkarılması için eğitim ve destek programları düzenlenebilir.
- Dönüşümcü liderliğin öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendirdiği ve öğretmenlerin işini sevmesini sağladığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda, yöneticiler öğretmen memnuniyetini artırmaya yönelik programlar geliştirebilir, öğretmenlere yönelik takdir ve teşvik etme stratejilerini güçlendirebilirler.
- Yöneticiler, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemek adına somut örnekler ve senaryolar ile eğitilebilirler. Bu örnekler, güven oluşturma, takım çalışması teşvik etme ve hızlı karar alma gibi durumları içerebilir.
- Yöneticilere, dönüşümcü liderlik davranışlarını güçlendirmeleri için düzenli geri bildirim mekanizmaları sağlanmalıdır. Bu, liderlerin gelişim alanlarını belirlemelerine ve sürekli olarak bu becerileri güçlendirmelerine olanak tanır.

Referans

- Açıklan, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara ili Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:157.
- Akpolat, T. & Oğuz, E. (2022). Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven, Umut ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (53), 240-262
- Aydın, H. (2014). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-23.
- Baltacı, A. (2018, 06). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 231-274.
- Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Bolduc, R. R. (2002). *An analysis of the relationship between quality of work life and motivation for correctional services officers in the montreal area*. Ph.D. Thesis. McGill University. Canada.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticileri. *Milli Eğitim Dergisi*. (134), 50- 55.

- Güneş, A.M. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Yaz*, 10(3), 411-437.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muğla
- Kiriş, B. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kiriş, İ. (2013). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Adana ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., İstanbul.
- Kumandaş Öztürk, H. (2019). *Araştırma modelleri ve türleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.
- Noble, H. ve Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18(2), 34-35.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323- 343
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. Geliştirilmiş 6. Baskı. Ankara: Pegem yayınları
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. 5. Baskı. Bursa: Ekin.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Interviewing: Principles and Practices, W.C. Brown Publishers. Dubuque: Iowa
- Polatcan, M., & Kılınc, A. Ç. (2018). *Fenomenoloji ve araştırmalarda fenomenolojik yöntem. Eğitim yönetiminde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Turgay, Ç.N. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(2), 40-54.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B.(2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2011, Cilt 17, Sayı 2, Ss: 277-394.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.