

Özgün Makale

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Davranışları*

Transformational Leadership

Feature and Behaviors of School Administrators

Ramazan ERTÜRK¹

Türkan ARGON²

Öz

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarına yönelik görüşlerini tespit etmektir. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasının kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bolu ili Yeniçağa İlçesinde 3 ilkokul, 2 ortaokul ve 1 lisede görev yapan 32 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılarak toplanmış olup, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin idealleştirilmiş etki boyutundaki dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışları rol-model, etkileme, sevgi ve güven veren davranışlar şeklindedir. Okul yöneticileri rehberlik ederek, teşvik edici ve destekleyici olarak ve olumlu atmosfer oluşturarak öğretmenlere ilham verip motivasyonlarını artırmaktadırlar. Okul yöneticilerinin entelektüel uyarım boyutundaki özellik ve davranışları değişime açıklık, sorun çözme, etkileme ve ikna etme olurken; bireysel ilgi boyutunda değer verme, destekleme ve rehberlik etme şeklindedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda okul yöneticilerinin öğretmenleri motive eden, öğretmenlere ilham veren, destek ve rol model olan, yenilikçi, değişime açık dönüşümcü liderler olmaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, yönetici, liderlik, dönüşümcü liderlik.

Abstract

The aim of the study is to determine teachers 'views on school administrators' transformational leadership characteristics and behaviors. The study group of the study, in which case study, one of the qualitative research designs, was used, consists of 32 teachers working in 3 primary schools, 2 secondary schools and 1 high school in Yeniçağa district of Bolu province in the academic year of 2020-2021. The data were collected by using the interview form consisting of semi-structured questions and analyzed using descriptive analysis methods. According to the results of the

* Makale başvuru tarihi: 18.04.2021. Makale kabul tarihi: 23.04.2021.

¹ (Corresponding author) Dr. Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Bilimleri Bölümü, Bolu/Türkiye, koroglu52@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8140-0895>.

² Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bolu/Türkiye, turkanargon@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0744-8647>.



research; transformational leadership characteristics and behaviors of school administrators in idealized effect size; the role-model is in the form of influencing, affection and trusting behaviors. School administrators are encouraging and motivating teachers by providing guidance, encouraging and supportive and creating positive atmosphere. While the characteristics and behaviors of school administrators in the intellectual stimulation dimension are open to change, problem solving, influence and persuasion; It is in the form of valuing, supporting and guiding in the dimension of individual interest. In line with the results of the research, it is suggested that school administrators be transformational leaders who motivate teachers, inspire teachers, support and role models, innovative, open to change.

Keywords: Leader, manager, leadership, transformational leadership.

Giriş

Yeniliğin ve değişimin hızla yaşandığı 21. yüzyılda okulların, yaşanan değişim ve gelişime ayak uydurarak etkili olabilmeleri işlevlerini yerine getirebilmelerine, iş birliği içerisinde hedeflediği amaçlara ulaşabilmelerine, etkili bir şekilde yönetilmelerine ve bu süreci yönetebilecek okul yöneticilerinin varlığına bağlıdır. Zira okul yöneticilerinin insan ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde yöneterek rollerini yerine getirebilmeleri günümüzde tüm yöneticilerde aranılan liderlik becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir.

Lidere ve liderliğe yönelik yapılan pek çok tanımdaki ortak nokta, liderin çevresindekileri etkilemesi, rehberlik etmesi, yönlendirmesi ve ortak amaç etrafında birleştirmesidir (Erdoğan, 1997; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Saylık, 2015). Okullarda genel olarak lider olarak nitelendirilen kişi, okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin okullarını etkili ve verimli hale getirebilmeleri için çağa uygun liderlik davranışları göstermeleri, görev ve sorumluluklarını etkili biçimde yerine getirmeleri beklenmektedir. İlgili literatürde liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme, vaktinin bir bölümünü öğretmen ve öğrencilerle geçirme, onları başarılı olmaları konusunda motive etme gibi liderliğe ilişkin özellik ve davranışları 21. yüzyıl okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları olarak belirtilmektedir (Şişman ve Turan, 2002; Kurt, 2009).

Okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları doğrultusunda yerine getirdikleri rollerle ilgili alanyazında pek çok liderlik türüne rastlanmakla birlikte, bunlar içinde öğretimsel, dönüşümcü, kültürel, etik, otantik ve vizyoner liderlik rollerinin diğerlerinden daha fazla öne çıktığı görülmektedir (Tahaoğlu, 2007). Bu çalışmada belirtilen liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik üzerine odaklanıldığı için ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Dönüşümcü liderlik izleyenlerin motive edilip tüm ihtiyaçlarının karşılanmasını (Gökkaya, 2005), belirsizlikleri gidermeyi, değişimi hedeflemeyi ve ileri görüşlü olmak ile açıklamaktadır (Keçecioglu, 2003). Dönüşümcü liderler, çalışanları telkin ederek güdüleyen, entelektüel olarak uyarıcı ve onlarda enerji oluşmasını sağlayan liderlerdir. Bu liderler oluşturdukları vizyon ve misyon bilinci sayesinde çalışanlarının örgüt amaçlarına ilgilerini artırarak, örgüt amaçlarının bireysel amaç, ilgi ve çıkarların önünde tutulmasını sağlarlar (Bass, 1990). Bu sayede okullarda temel dönüşümleri gerçekleştirirken aynı zamanda öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlara ilham kaynağı olurlar (Çelik, 2015). Dönüşümcü liderliğin anlaşılabilirliğinin artması için boyutlarının ele alınması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliği Çelik (1998) karizma, telkin etme, entelektüel uyarıcı ve bireysel destek boyutlarında incelerken; Chemers, (1997), Karip (1998) Bass ve Avolio (2004) ve Stewart (2006) ise idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarıcı ve bireysel destek boyutlarında ele almışlardır. Bu çalışmada Bass ve Avolio (2004) ile Stewart'ın (2006) boyutları ele alınmıştır.



Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunda lider, çalışanları tarafından beğenilen saygı duyulan ve taklit edilen karizmatik unsurlar taşımaktadır. Çalışanlar, liderlerinin yüksek düzeyde ahlaki ve etik özelliklere sahip olduklarını ve bu özelliklerinin sürekli olduklarını düşünürler (Gao ve Bai, 2011). Çalışanları harekete geçirmek için teşvik etme ve ilham vermeyi temel alan telkinle güdüleme boyutunda, heyecan ve iyimserlik ön planda tutularak, takım ruhunun canlı tutulması önem taşımaktadır (Leithwood ve Jantzi, 1999). Entellektüel uyarım boyutunda lider, başarıları sorgulamakta, yenilikçilik özelliğiyle sorunları yeniden yapılandırmakta ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşmayı sağlamak için çalışanları teşvik etmekte, çalışanların hatalarını topluluk içinde eleştirmeden yaklaşmakta, onlardan sorunları ortaya koymalarını ve yaratıcı çözüm yolları üretmelerini istemektedir (Lunenburg, 2003). Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan bireysel ilgi boyutunda ise liderler, çalışanlarına mentorluk yaparak, onların bireysel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Liderler çalışanlarının takıma sundukları katkıdan dolayı takdir ederek saygı duymakta (Murat ve Açıköz, 2008), onların problemlerini paylaşarak her biriyle bireysel olarak ilgilenmekte ve kişisel isteklerine cevap vermektedir (Gao ve Bai, 2011). Bu boyut kapsamında liderler çalışanlarının sadece örgütsel değil aynı zamanda duygusal ihtiyaçlarını da karşılayarak değişim isteklerini yüksek düzeyde tutmaya çalışmaktadır (Çelik, 2015). Çalışanların değişim isteklerinin karşılanması ise örgütün atmosferine olumlu katkı sağlamaktadır.

Toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan okullarda stratejik bir noktada bulunan okul yöneticilerinin ahlaki ve etik davranma, çalışanları teşvik ederek destekleyici bir tutum sergileme, etkili bir iletişim kurma, onlara ilham vererek motivasyon kaynağı olma, sorunları belirleme, çözüm yolları arama ve zorluklarla mücadele etme gibi dönüşümcü liderlik özellik ve davranışları sergilemeleri sürece önemli düzeyde olumlu katkılar sağlayacaktır. 21. yüzyılın gerektirdiği yenilik ve değişimi sağlayacak olan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeleri bireylerin ve toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında zaman, emek ve maliyet açısından da kolaylık sağlayabilir. Yapılan çalışma ile okul yöneticilerinin lider yönetici olarak dönüşümcü liderlik davranışları ortaya konulacağı gibi çalışma uygulayıcılara rehberlik etme ve literatüre katkı sağlaması bakımından da önem taşımaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesini amaçlayan çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarına yönelik görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır:

Öğretmenlerin;

1- Okul yöneticilerinin öğretmenler ve diğer çalışanlara rol model olduğu, onları mesleki anlamda etkilediği, onlara sevgi ve güven oluşturduğu özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşleri nelerdir?

2- Okul yöneticilerinin öğretmen ve diğer çalışanların motivasyonlarının artması için sergilediği ilham verici özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşleri nelerdir?

3- Okul yöneticilerinin öğretmen ve diğer çalışanları okul amaçları doğrultusunda yönlendirip uyarmak için yenilik ve yaratıcılık, yaşanan sorunların çözümü, etkileme ve ikna etmeye yönelik özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşleri nelerdir?

4- Okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için desteklediği konulara yönelik görüşleri nelerdir?

Yöntem

Arastırma Deseni

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırmalar algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya çıkarılmasını sağ-



lamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2015). Durum çalışması ise, araştırmacılara güncel bir olguyu kendi yaşam çerçevesinde ele alıp, nasıl ve neden sorularına odaklanarak amaçlanan durumu derinlemesine ve ayrıntılı biçimde inceleme fırsatı vermektedir (Yin, 2003). Verilerin toplanmasında durum çalışmasına uygun olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların duygu, beceri, tecrübe ve bilgilerine ulaşılmasını sağlayan görüşme tekniğinde, araştırılmak istenen konu farklı pekçok boyutu kapsayacak şekilde ele alınıp, görüşülen kişiye daha çok açık uçlu soru şeklinde yönlendirilmekte ve detaylı cevapların alınması sağlanabilmektedir (Tekin, 2006). Katılımcıdan alınan dönütlere uygun olarak ara ara katılımcıyı kontrol edici soruların yöneltilebilmesini ve yanlış anlamaların en aza indirgenerek görüşme sürecinin devam ettirilebilmesini sağlamaktadır (Karasar, 2013). Araştırmada da öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşleri detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bolu ili Yeniçağa ilçesindeki 3 ilkokul, 2 ortaokul ve 1 lisede görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 32 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunu belirlemede gönüllü katılımcı seçimine dikkat edilerek araştırmacının hızlı ve pratik bir şekilde katılımcılara ulaşabilmesine olanak sağlayan kolay ulaşılabılır durum örnekleme kullanılmıştır (Baki ve Gökçek, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2015). Katılımcı öğretmenlerin 16'sı erkek, 16'sı kadındır. 15'ini sınıf öğretmenlerinin, 17'sini branş öğretmenlerinin oluşturduğu katılımcıların, 3'ü 1-5 yıl, 11'i 6-10 yıl, 13'ü 11-15 yıl ve 5'i ise 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak standartlaştırılmış açık uçlu soru tekniğiyle hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Soru formu geliştirilmeden önce konuyla ilgili literatür incelenmiş ve dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına (Chemers, 1997; Karip, 1998; Bass ve Avolio, 2004; Stewart, 2006) uygun olarak sorular oluşturulmuş ve görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan form eğitim yönetimi alanında uzman 2 öğretim üyesi tarafından incelendikten sonra gerekli düzenlemeler yapılmış, pilot çalışma için araştırma grubu dışında 3 katılımcıya uygulama yapılmış ve soruların anlaşılır olduğu görülmüştür.

Veriler araştırmacı tarafından öğretmenler ile birebir görüşme yapılarak toplanmış ve katılımcılar tarafından verilen cevaplar görüşme formuna yazılı olarak kaydedilmiştir. Öğretmenlerle görüşme yapılmadan önce kendilerinden izin alınmış ve gönüllük esasına göre görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öğretmenlerin ders faaliyetlerini aksatmadan öğle aralarında ve derslerin bitiminden sonra gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerle 20 gün boyunca yapılan görüşmelerin süresi ortalama 16 dakika, toplamda 8 saat 53 dakika sürmüştür. Bu araştırma, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 15.11.2020 tarih ve 2020/11 toplantısında incelenerek 2020/247 protokol no ile etik olarak uygun bulunmuş, araştırma verileri Kasım ayı içerisinde toplanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalar kapsamında düzenlenebilmekte ve görüşme ile gözlem süreçlerinde kullanılan sorular veya belirlenen boyutlar dikkate alınarak tündengelim şeklinde sunulabilmektedir. Görüşme yapılan katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yan-



sıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2015). Araştırmada veriler, dönüşümcü liderliğin boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi ana temaları doğrultusunda ve araştırma sorularına göre okunup düzenlenerek analiz edilmiştir. Çünkü daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama sayesinde araştırmanın temelini oluşturan bir kuram ya da kavramsal çerçevenin olduğu durumlarda, toplanan verilerin kodlanması ve temalar altında yer alması daha kolay olmaktadır (Strauss ve Corbin, 1990). Çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması betimsel analiz aşamalarını oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2015). Kodlama aşamasından önce veriler okunarak araştırmanın amacı doğrultusunda önemli olan sözcük ve tümcelerden yola çıkarak kodlar oluşturmuştur. Kodlar birbirleri ile ilişki durumlarına odaklanılarak kategorize edilmiştir. Bu aşamadan sonra ortaya çıkan kategorilerde anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde alt temalara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın tüm verileri dönüşümcü liderliğin boyutları tek tek ele alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Analiz aşamasında yapılan işlemlere örnekler şu şekildedir:

Araştırmanın birinci problemde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki alt özellikleri ve davranışlarını belirleyebilmek için kuramsal temelden yola çıkarak rol-model olduğu, mesleki anlamda etkilediği ve sevgi-güven oluşturduğu özellikleri ve davranışlarına yönelik idealleştirilmiş etkinin ana temaları olarak okul yöneticilerinin rol-model, etkileme ve sevgi-güven veren davranışları oluşturulmuştur. Öğretmenlerden elde edilen görüşler doğrultusunda analiz edilen veriler, daha derin bir işleme tabi tutularak birbirine benzer olan kavramların bir araya getirilmesi suretiyle belirlenen kodlar kategorileştirilerek alt temalara ulaşılmış ve okuyucunun anlayabileceği biçimde sunulmuştur. Kodların görüş sıklığı parantez içinde belirtilmiştir. Diğer görüşlerin analizinde de benzer işlemler yapılmıştır. Boyutlara göre düzenlenen temaların analizinde düzenlenen veriler tanımlanarak, katılımcı görüşleri olan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu doğrultuda tanımlanan bulgular açıklanarak, ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır (Maxwell, 1996).

Nitel araştırmalarda güvenilirlik, araştırma süreçlerinin tutarlılığıyla ilişkilidir. Nitel araştırmalarda soruların açık ve anlaşılır olması, kodlamalar arasındaki tutarlılık, araştırmacının rolünün belirlenmesi gibi önlemlerin alınması güvenilirliği sağlamaya yönelik yapılan çalışmalardır (Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda araştırmada, araştırmacının rolü, araştırmada veri kaynağı olan öğretmenler, veri analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve izlenen tüm süreçler ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılarak verilerin dış güvenilirliği artırılmıştır. Araştırma verilerinin iç güvenilirliğini artırmak için de önceden belirlenmiş ve ayrıntılı olarak tanımlanmış kavramsal ve kuramsal çerçeveye bağlı olarak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Birbirine benzer olan kavramların bir araya getirilerek düzenlenmesiyle elde edilen alt temalar ve bu alt temalara ilişkin kodlar geçerlik çalışmaları kapsamında eğitim yönetimi ve ölçme değerlendirme alanlarında uzman iki öğretim üyesi tarafından incelenmiş, alt temaların ve kodlamaların temalara uygun olup olmadığı karşılaştırma yapılarak kontrol edilmiştir. Analizde görüşme formlarına sıra numarası verilmiş ve alıntılarda bu sıra numaraları kullanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik çalışması kapsamında Miles ve Huberman'ın (1994) Güvenirlik= Görüş Birliği/Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı X 100 formülü kullanılmıştır. Yapılan analizlerin tutarlık oranı yüzde %89 olarak hesaplanmıştır. %70 ve daha üstü tutarlık yüzdesi yeterli görüldüğünden, analizlerde güvenilirlik sağlanmıştır. Nitel araştırmalarda iç geçerlik, elde edilen bulguların anlamlı olup olmaması ve inandırıcılığı, dış geçerlik başka durumlara transfer edilebilir olması veya uygunluğu ile ilgilidir (Miles ve Huberman, 1994). Araştırma verilerinin iç geçerliğini artırmak için araştırmacı tarafından bulguların bütünlüğü ve tutarlılığı sürekli gözden geçirilmiştir. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde uzun

sürekli etkileşim sağlanabilmesi için görüşme süreleri buna uygun olarak ayarlanmıştır. Araştırma konusu hakkında alanında uzman 2 öğretim üyesinin araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesi sağlanmıştır. Araştırmada nitel verilerin dış geçerliliğini artırmak için görüşme formunun hazırlanması, verilerin toplanması ve analiz süreçleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ayrıca alt temalar ve kodlar açıkça sunulmuştur.

Bulgular

Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

| Temalar | Alt temalar | Kodlar | f | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|---|--|--|----|
| | Etkili insan ilişkileri (f=72) | Saygılı ve nezaketli olma | 11 | | |
| | | İyi iletişim kurma | 9 | | |
| | | Güler yüzlü olma | 8 | | |
| | | Samimi olma | 8 | | |
| | | Öğrenci ve veliye iyi yaklaşma | 8 | | |
| | | Sakin olma | 7 | | |
| | | Sabırlı olma | 6 | | |
| | | İyi dinleyici olma | 6 | | |
| | | Önyargısız olma | 5 | | |
| | | Empati kurabilme | 4 | | |
| Rol-model davranışları (f=202) | Ahlaki (moral) davranış (f=71) | Veliler ve üst amirlere karşı etik davranma | 14 | | |
| | | Adaletli davranma | 12 | | |
| | | Anlayışlılık | 11 | | |
| | | Dürüstlük | 10 | | |
| | | Yardımseverlik | 9 | | |
| | | Özel durumları dikkate alma | 8 | | |
| | | Kişiler arası eşitliği sağlama | 7 | | |
| | | Yasa ve mevzuat bilme (f=31) | Resmi işleri titizlikle yapma | Resmi işleri titizlikle yapma | 11 |
| | | | | Mevzuatı bilme | 10 |
| | | | | Yazışma ve belgeleri zamanında teslim etme | 10 |
| Destek olma (f=20) | Materiyal temininde yardımcı olma | Materiyal temininde yardımcı olma | 12 | | |
| | | Kişisel ve mesleki gelişimi destekleme | Kişisel ve mesleki gelişimi destekleme | 4 | |
| | | | İşbirliğini destekleme | 3 | |
| Olumsuz davranışlar (f=8) | Rehberlik etme | Rehberlik etme | 1 | | |
| | | Adaletsiz olma | Adaletsiz olma | 2 | |
| | | | Yeniliklere kapalı olma | 2 | |
| | | | Destek olmama | 2 | |
| | | | Sorunları çözememe | 1 | |
| Etik davranmama | 1 | | | | |
| Etkileme davranışları (f=157) | Kişisel özellikler (f=96) | Eşit ve adaletli olma | 16 | | |
| | | İşini sevme | 13 | | |
| | | Üretken olma | 12 | | |
| | | Ast üst ilişkilerinde dengeli davranma | 12 | | |
| | | Çalışanlara değer verme | 11 | | |
| | | Güler yüzlü olma | 10 | | |
| | | Anlayışlı olma | 7 | | |
| | | İşbirliği yapma | 6 | | |
| | | Çocukları sevme | 5 | | |
| | | Enerjik olma | 4 | | |

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin İdealleştirilmiş Etki Boyutundaki Özellikleri ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri



| | | | |
|--|--|---|---|
| Uzmanlık özellikleri (f=61) | Okul-çevre ilişkilerini iyi yönetme | 14 | |
| | Planlı olma | 11 | |
| | Çözüm odaklı olma | 10 | |
| | Teknolojiye hakim olma | 9 | |
| | Teknik işleri sorunsuz yapma | 8 | |
| | Yönetim becerilerine sahip olma | 3 | |
| | Bilgi/uzmanlık gücüne sahip olma | 3 | |
| | Alan yeterliliğine sahip olma | 2 | |
| | Olaylara bilimsel yaklaşma | 1 | |
| Olumsuz davranışlar (f=51) | Liyakatsiz olma | 17 | |
| | Geleneksel yönetim sergileme | 16 | |
| | Mesleki yeterliğe sahip olmama | 12 | |
| | İletişim kuramama | 6 | |
| Sevgi ve güven veren davranışları (f=62) | Kişisel özellikler (f=42) | Seviyeli davranma | 9 |
| | | Yardımsever olma | 8 |
| | | Doğru sözlü olma | 8 |
| | | Güler yüzlü olma | 7 |
| | | Görevini severek yapma | 6 |
| | Destekleyici özellikler (f=20) | Dinleme becerisine sahip olma | 4 |
| | | Eğitim ve eğitim dışı konularda destek olma | 7 |
| | | Yaşanan sorunlarda destek olma | 5 |
| | | Okulda aile ortamı oluşturma | 4 |
| | | Mesleki gelişime destek olma | 4 |
| Olumsuz davranışlar (f=6) | Sorunlara çözüm arar gibi görünme | 3 | |
| | Öğretmenler arasında söz taşıma | 2 | |
| | Yöneticiliği sadece evrak yazma olarak görme | 1 | |

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin İdealleştirilmiş Etki Boyutundaki Özellikleri ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tablo 1’de öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki özellik ve davranışları rol-model davranışlar, etkileme davranışları ile sevgi ve güven veren davranışları temaları altında toplamıştır. Yöneticilerin rol-model davranışları teması kendi içinde ahlaki ve moral davranış, etkili iletişim, yasa ve mevzuat bilme, destek olma ve olumsuz davranışlar alt temalarından oluşmaktadır. Öğretmenler yöneticilerin etkili iletişim temasına yönelik en çok saygılı ve nezaketli olma (f=11), iyi iletişim kurma (f=9), güler yüzlü olma (f=8) vb. özelliklerini belirtmişlerdir. Veliler ve üst amirlere karşı etik davranma (f=14), adaletli davranma (f=12), anlayışlılık (f=11) ve dürüstlük (f=10) öğretmenlerin yöneticilerin ahlaki ve moral davranış özellikleriyle ilgili ifade ettikleri özelliklerden bazılarıdır. Yöneticilerin yasa ve mevzuat bilmeye yönelik ulaşılan kodlar, resmi işleri titizlikle yapma (f=11), mevzuatı bilme (f=10), yazışma ve belgeleri zamanında teslim etme (f=10) şeklindedir. Ayrıca yöneticilerin materyal temininde yardımcı olma (f=12), kişisel ve mesleki gelişimi destekleme (f=4) özellikleriyle öğretmenleri desteklemede rol-model oldukları saptanırken; adaletsiz olma (f=2), yeniliklere kapalı olma (f=2) ve destek olmama (f=2) gibi olumsuz özellik ve davranışlarının öğretmenlere rol-model olmadığı saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin çalışanlarına rol model olduğu davranışlara yönelik öğretmen görüşlerinden *"İyi bir dinleyici ve anlayışlı olmaları, zor durumlarda çözüm için destek olmaları benim hoşuma giden davranışlarıdır. (Ö15)"* etkili iletişime; *"Okul yöneticilerimiz herkesin fikirlerine açıktır. Çalışanların özel durumlarını dikkate alırlar. (Ö3)"* ve *"Öğrencilere yaklaşımlarında soğukkanlı ve ılımlı yaklaşımları ile veliler ve üst amirlere karşı etik davranışlarını rol model alıyorum. (Ö9)"*

ahlaki ve moral davranışlar ile etkili iletişime; *"Okul yöneticilerimiz yeni gelişmelerden, mevzuat bilgilerinden haberdardır. Bu davranışlar diğer çalışanlara rol model olabilir. (Ö30)"* yasa ve mevzuat bilme temalarına örnek görüş olarak gösterilebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin *"Okul yöneticilerimiz ders programının hazırlanmasında ve başarı belgesi teklifinde adaletsiz davranabilmektedir. (Ö14)"* ve *"Okul yöneticimiz yeniliklere açık değildir. (Ö22)"* görüşleri rol model alınmayan olumsuz yönetici davranışlarına örnek gösterilebilir.

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu altında yöneticilerin öğretmenleri etkilediği özellik ve davranışlarına yönelik kişisel özellikler, uzmanlık özellikleri ve olumsuz davranışlar temalarına ulaşılmıştır. Yöneticilerin eşit ve adaletli olma (f=16), işini sevme (f=13), üretken olma (f=12), ast üst ilişkilerinde dengeli davranma (f=12), çalışanlara değer verme (f=11) ve güler yüzlü olma (f=10) kodları kişisel özellikler; okul-çevre ilişkilerini iyi yönetme (f=14), planlı olma (f=11), çözüm odaklı olma (f=10), teknolojiye hakim olma (f=9) ve teknik işleri sorunsuz yapma (f=8) kodları uzmanlık özellikleri olarak öğretmenler tarafından en çok etkileyen davranışlar olarak belirtilmiştir. Bunun yanında öğretmenler, yöneticilerin liyakatsiz olmalarını (f=17), geleneksel yönetim sergilemelerini (f=16) ve mesleki yeterliğe sahip olmamalarını (f=12) ise etki bırakmayan olumsuz davranışlara yönelik olarak ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri mesleki anlamda etkileyen özellik ve davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinden *"Okul yöneticimin en beğendiğim davranışı yapılması gerekenleri ertelemekten vaktinde yapmasıdır. Bu konuda planlı çalışması beni etkiliyor. (Ö2)"* ve *"Okul yöneticimizin işbirliğine önem vermesi ve mesleki yeterliklerinin olması beni etkilemektedir. (Ö17)"* uzmanlık özellikleri; *"Öğretmenler arası hakkaniyet ve eşitliği sağlayabilmek adına çaba göstermeleri oldukça etkileyici olmaktadır. (Ö25)"*, kişilik özellikleri temasına örnek görüşlerdir. Bunu yanında, *"Okul yöneticileri liyakate dayalı seçilmedikleri için beni etkilememektedirler. Çünkü etkileme becerisi belli bir yeterliğe sahip olmayı gerektirir. Bu nedenle bu yeterliğe sahip insanlar seçilmedikçe liderlikte etkileme basamağı olmayacaktır. (Ö22)"* görüşü ise yöneticilerin öğretmenleri etkilemediğine yönelik olumsuz görüşlerini ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutuna yönelik öğretmenlere sevgi ve güven veren okul yöneticilerinin özellikleri ve davranışları için kişisel özellikler, destekleyici özellikler ve olumsuz davranışlar temalarına ulaşılmıştır. Kişisel özellikler temasında, seviyeli davranma (f=9), yardımsever olma (f=8), doğru sözlü olma (f=8); destekleyici özellikler temasında eğitim ve eğitim dışı konularda destek olma (f=7), yaşanan sorunlarda destek olma (f=5) öğretmenler tarafından belirtilen görüşlerde ulaşılan kodlara örnektir. Öğretmenlerin kendilerinde sevgi ve güven oluşturmadığını belirttikleri okul yöneticilerinin olumsuz özellik ve davranışları ise sorunlara çözüm arar gibi görünme (f=3), öğretmenler arasında söz taşıma (f=2), yöneticiliği sadece evrak yazma olarak görme (f=1) şeklindedir.

Okul yöneticilerinin oluşturduğu sevgi ve güven davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinden; *"Genel olarak güvenir ve sayarım. Çünkü hepsi çok seviyeli insanlar. İletişime geçtiğinizde her konuda yardımcı olmaya çalışıyorlar. (Ö1)"*, *"İyi niyetli olduğu için olduğu için kendisine karşı güvenim vardır. (Ö12)"*, kişisel özellikler temasına; *"Odasına gittiğimde beni dikkatlice dinliyor, sözlerime değer veriyor. Davranışlarında oldukça seviyelidir. (Ö13)"* destekleyici özellikler temasına; *"Okul yöneticilerime sorunların çözümünde güvenim yoktur. Çünkü sadece çözüm arar gibi görünür ama kesin çözümü yoktur. Bu nedenle özellikle sorun çözümlerinde güvenmiyorum. (Ö24)"* görüşü ise olumsuz davranışlar temasına örnek gösterilebilir. Öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik okul yöneticilerinin ilham verici motivasyon boyutundaki özellik ve davranışlarına yönelik görüşleri Tablo 2'de gösterilmiştir.



| Tema | Alt temalar | Kodlar | f |
|--------------------------------|--|---|---|
| İlham verici motivasyon (f=59) | Rehberlik etme (f=19) | Öğrenci ve veli iletişimine yardım etme | 8 |
| | | Mesleki bilgi aktarma | 7 |
| | | Hedef belirlemede yardımcı olma | 4 |
| | Teşvik edici ve destekleyici olma (f=21) | Malzeme temin etme | 8 |
| | | Proje vb. çalışmalarını destekleme | 4 |
| | | Mesleki gelişime destek olma | 4 |
| | | Okulun fiziksel şartlarını iyileştirme | 3 |
| | | Başarıyı ödüllendirme | 2 |
| | Olumlu atmosfer oluşturma (f=13) | İfade özgürlüğü verme | 3 |
| | | Mesleki özerklik sağlama | 3 |
| Demokratik ortam oluşturma | | 3 | |
| İş birliği içinde çalışma | | 2 | |
| Olumsuz davranışlar (f=6) | Kuralları uygulamada esnek olma | 2 | |
| | Herhangi bir davranış yok | 3 | |
| | Herhangi bir girişim yok | 3 | |

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin İlham Verici Motivasyon Boyutundaki Özellikleri ve Davranışlarına Yönelik Görüşler

Tablo 2 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunda okul yöneticilerinin öğretmenleri motive ettiği özellik ve davranışlarına yönelik rehberlik etme, teşvik edici ve destekleyici olma ile olumlu atmosfer oluşturma temalarına ulaşılmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin öğrenci ve veli iletişimde yardım etme (f=8), mesleki bilgi aktarma (f=7) ve hedef belirlemede yardımcı olma (f=4) davranışlarıyla kendilerine rehberlik ederek; malzeme temin etme (f=8), proje vb. çalışmalarını destekleme (f=4), mesleki gelişime destek olma (f=4) özellik ve davranışlarıyla teşvik edici ve destekleyici olarak motivasyonlarını artırdıklarını belirtmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre olumlu atmosfer oluşturma temasında okul yöneticilerinin ifade özgürlüğü verme (f=3), mesleki özerklik sağlama (f=3) ve demokratik ortam oluşturma (f=3) özellik ve davranışlarıyla motivasyonu artırdığını ifade etmişlerdir. Buna karşın 6 öğretmen okul yöneticilerinin ilham verici motivasyona yönelik herhangi bir davranış ve girişimlerinin olmadığını dile getirmiştir.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutuna yönelik okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırdıklarını belirttiği olumlu görüşlerden “*Yöneticim sınıf yönetimi konusunda bana yardımcı oluyor. (Ö16)*” rehberlik temasına; “*Branşımı ilgilendiren konularda çoğunlukla karar bana bırakır. Böyle bir özgürlük tanınması motivasyonumu artırır. (Ö10)*” ve “*Yöneticiler samimi bir ortam oluşturmaya çalışıyorlar. Başarıyı ödüllendiriyorlar. Zaman zaman kuralları esneterek ihtiyaç halinde lehimize kullanmamıza izin veriyorlar. (Ö16)*” olumlu atmosfer temasına; “*Birlik beraberlik ve aidiyet duygusunu canlı tutmaya çalışıyorlar. Yapılan çalışmalar genelde destekleniyor. (Ö2)*” teşvik edici ve destekleyici olma temasına örnek gösterilebilir. Bunun yanında “*Okul yöneticimin motivasyonumu artıran davranışı yok. (Ö11)*” *Maalesef motivasyonumu düşürüyorlar. Onları görmeyince daha mutlu oluyorum. (Ö28)*” görüşleri de okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırmadıklarını düşünen öğretmenlerin olumsuz görüşlerden bazılarıdır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutundaki özellik ve davranışları Tablo 3'te gösterilmiştir.

| Temalar | Alt temalar | Kodlar | f |
|---|--|--|----|
| Yenilik ve değişime açıklık (f=96) | Olumlu özellik ve davranışlar (f=77) | Yeniliğe açık olma | 20 |
| | | Yenilikleri uygulama | 15 |
| | | Yenilikleri uygulama fırsatı verme | 14 |
| | | Olumlu ve destekleyici olma | 10 |
| | | Projeleri önemseme | 7 |
| | | Teknolojik çözümler üretme | 6 |
| | Olumsuz özellik ve davranışlar (f=19) | Yeni fikirleri tartışma | 5 |
| | | Yeniliklere kapalı olma | 6 |
| | | Yenilik ve değişimi risk olarak görme | 5 |
| | | Yeniliğe olumsuz bakma | 5 |
| Sorun çözme (f=115) | Olumlu özellik ve davranışlar (f=71) | Otoriter olma | 4 |
| | | Sorunu anlamaya çalışma | 14 |
| | | İş birliği ile sorun çözme | 13 |
| | | Çözüm odaklı davranışlar sergileme | 9 |
| | | İkna etme yolunu kullanma | 9 |
| | | Sorunu konuşarak çözme | 8 |
| | | Tarafsız kalarak memnun etme | 6 |
| | | Samimi olma | 5 |
| | Olumsuz özellik ve davranışlar (f=44) | Yönetmelikleri uygulama | 4 |
| | | Ekip olarak çözüm üretme | 3 |
| Etkileme ve ikna etme (f=101) | Olumlu özellik ve davranışlar (f=62) | Sorumluluğu başkalarına atma | 8 |
| | | Statüsünü kullanma | 7 |
| | | Başkasını suçlama | 7 |
| | | Sinirlenme | 6 |
| | | Azarlama | 5 |
| | | Sorunları gizleme | 4 |
| | Olumsuz özellik ve davranışlar (f=39) | Çıkarları doğrultusunda kişi veya kişileri | 4 |
| | | Bireysel ihtiyaçları dikkate almama | 3 |
| | | Nazik üslup kullanma | 14 |
| | | Güvenilir davranma | 11 |
| Etkileme ve ikna etme (f=101) | Olumlu özellik ve davranışlar (f=62) | Yapıcı yaklaşım sergileme | 10 |
| | | Olaylara sakin ve soğukkanlı yaklaşma | 10 |
| | | Açık fikirli olma | 9 |
| | | Söylenenleri dikkate alma | 8 |
| | | Bürokratik dil kullanma | 8 |
| | | Kendi fikirlerini kabul ettirme | 6 |
| | Olumsuz özellik ve davranışlar (f=39) | Mecbur bırakma | 6 |
| | | Emrivaki davranma | 5 |
| | | Otoriter davranma | 4 |
| | | Eleştirilere kapalı olma | 4 |
| Etkileme ve ikna etme becerisi olmaması | Eski-yeni karşılaştırması yapma reddetme | 3 | |
| | Etkileme ve ikna etme becerisi olmaması | 3 | |

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Boyutundaki Özellikleri ze Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutundaki özellik ve davranışlarını yansıtan ana temalar olarak yenilik ve



değişime açıklık, sorun çözme, etkileme ve ikna etme temalarına ulaşıldığı gibi her bir temanın altında olumlu ve olumsuz özellik ve davranışlar olarak alt temalara ulaşıldığı da görülmektedir. Öğretmenler yenilik ve değişime açıklık temasında okul yöneticilerinin olumlu özellik ve davranışları olarak yeniliğe açık olma (f=20), yenilikleri uygulama (f=15), yenilikleri uygulama fırsatı verme (f=14) vb. ifade ederken; olumsuz olarak yeniliklere kapalı olma (f=6), yenilik ve değişimi risk olarak görme (f=5), yeniliğe olumsuz bakma (f=5) ve otoriter olmayı (f=4) belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin yenilik ve değişime açıklık temasına yönelik öğretmen görüşlerinden "*Yöneticimiz yeni fikirlerimizi mutlaka dinler, tartışır ve uygulama imkanlarını araştırır. (Ö9)*", "*Okul yöneticimiz yeniliklere açıktır. Öğrencilerin ders başarısını etkileyecek konularda yenilikçi fikirler dile getirdiğimizde bu fikirleri değerlendirir. (Ö4)*" görüşleri olumlu özellik ve davranışlara; "*Herhangi bir yenilik karşısında kabul etmez. (Ö11)*", "*Yenilik ve yaratıcılığa olumsuz bakıyorlar. Risk olarak görmektedirler. (Ö15)*" görüşleri olumsuz özellik ve davranışlara örnek gösterilebilir.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunun sorun çözme temasında da benzer şekilde olumlu ve olumsuz özellik ve davranışlar alt temalarına ulaşılmıştır. Öğretmen görüşlerinden sorunu anlamaya çalışma (f=14), iş birliğiyle sorun çözme (f=13), çözüm odaklı davranışlar sergileme (f=9) ve ikna etme yolunu kullanma (f=9) olumlu özellik ve davranışlar alt temasında; sorumluluğu başkalarına atma (f=8), statüsünü kullanma (f=7), başkasını suçlama (f=7) ve sinirlenme (f=6) ise olumsuz özellik ve davranışlar alt temasındaki görüşlerden ulaşılan kodlardır.

Okul yöneticilerinin sorunların çözümünde sergiledikleri davranışlara yönelik öğretmen görüşlerinden "*Sorunlar yaşandığında öneriler açıktır. Öğretmenlerin fikirlerine değer verir. Kendi düşüncesini en son açıklar. (Ö6)*", "*Sorunun çözümünde bütün tarafları eşit şekilde dinleyip, sorunu taraflarla birlikte çözmeye çalışır. (Ö3)*" görüşleri olumlu özellik ve davranışlara; "*Kendinin zarar görmemesi için sorumluluğu öğretmene atarlar. Sorunu çözmezler. (Ö5)*", "*İşin içinden çıkmazsa veliyi, öğrenciyi ya da öğretmeni suçlayarak onların sorun teşkil eden konuda yetersi kaldıklarını, gerekli zehni göstermediklerini savunur. (Ö18)*" görüşleri ise olumsuz özellik ve davranışları yansıtan görüşlerdir.

Entelektüel uyarım boyutunda etkileme ve ikna etme temasına yönelik öğretmen görüşleri incelendiğinde ise nazik üslup kullanma (f=14), güvenilir davranma (f=11), yapıcı yaklaşım sergileme (f=10), olaylara sakin ve soğukkanlı yaklaşma (f=10) vb. okul yöneticilerinin olumlu özellik ve davranışlarına; bürokratik dil kullanma (f=8), kendi fikirlerini kabul ettirme (f=6), mecbur bırakma (f=6) ve emrivaki davranma (f=5) olumsuz özellik ve davranışlarına yönelik ulaşılan kodlardır. Katılımcı öğretmenlerden 3'ü ise okul yöneticilerinin etkileme ve ikna etme becerilerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin etkileme ve ikna etme özellik becerilerine yönelik öğretmen görüşlerinden "*Söylemek ve yaptırmak istediğini nazikçe ifade eder. (Ö11)*", "*Olaylara sakin ve soğukkanlı yaklaşması, açık fikirli ve sözlü oluşu etkileme ve ikna etmede rol oynamaktadır. (Ö8)*" görüşleri olumlu özellik ve davranışlar temasına; "*Okul müdürümüz genellikle emrivaki bir tutum içinde ikna etmeye çalışır. Bu yüzden bazı kararlara uymak yöneticinin ikna etmesiyle değil, mecbur oluyor. (Ö30)*", "*Aklına yatmayan hiçbir fikri kabul etmez. Kendi istediği uygulansın ister. (Ö18)*" görüşleri olumsuz özellik ve davranışlar temasına örnek görüşlerdir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutundaki özellik ve davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunda yönetici davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin değer verme, destekleme, rehberlik etme ve desteklememe temalarından oluştuğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin özel durumlara göre ders programı yapması (f=12), aile hayatıyla ilgilenmesi (f=9) ve farklılıklara saygı duyması (f=5) değer verme



| Temalar | Kodlar | f |
|--------------------------|---|----|
| Değer verme (f=26) | Özel durumlara göre ders programı yapma | 12 |
| | Aile hayatıyla ilgilenme | 9 |
| | Farklılıklara saygı duyma | 5 |
| Destekleme (f=54) | Hizmet içi eğitim | 11 |
| | Malzeme ve materyal sağlama | 9 |
| | Eğitsel faaliyetlerin organizasyonu | 8 |
| | Sağlık sorunlarının giderilmesi | 7 |
| | Branşa özgü sınıflar oluşturma | 6 |
| | Ders planları hazırlama | 6 |
| | Yarışmalara katılım | 5 |
| | Üst öğrenime teşvik etme | 2 |
| Rehberlik etme (f=27) | Mesleki gelişim | 8 |
| | Mevzuat danışmanlığı | 7 |
| | Okul çevre ilişkileri | 5 |
| | Öğretmenlerin problemlerini çözme | 4 |
| | Üst makamlarla işlemler | 3 |
| Desteklememe (f=9) | İlgisiz kalmakta | 6 |
| | Desteklediği konu yok | 3 |

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Bireysel İlgı Boyutundaki Özellikleri ve Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

temasında; hizmet içi eğitim (f=11), malzeme ve materyal sağlama (f=9), eğitsel faaliyetlerin organizasyonu (f=8) ve sağlık sorunlarının giderilmesi (f=7) vb. destekleme temasında; mesleki gelişim (f=8), mevzuat danışmanlığı (f=7) ve okul çevre ilişkileri (f=5) ise rehberlik etme temasında ulaşılan kodlardır. Öğretmenlerden 9'u okul yöneticilerinin ilgisiz kalarak, desteklediği herhangi bir konunun olmadığını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel ilgi boyutundaki özellik ve davranışlarına yönelik görüşlerinden; *"Resmi prosedürlerin uygulanması, mevzuat bilgisi konusunda yöneticimiz bana danışmanlık yapıyor. (Ö30)"* rehberlik etme temasına; *"Lisansüstü yapan öğretmenlere kolaylık sağlıyor. Hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda destekçi oluyor. (Ö15)"* destekleme temasına; *"Fikir alışverişinde bulunmakla birlikte özellikle belli bir konuda danışmanlık yaptığını hatırlıyorum. (Ö8)"* ve *"Danışmanlık yapmıyor. Kendin araştır, bul getir ifadelerini sürekli duyuyorum. Çözüm yollarını ve yöntemleri konusunda yetersiz. (Ö18)"* desteklememe temasına örnek görüşlerdir.

Tartılma, Sonuç ve Öneriler

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Özellikleri ve Davranışları

Araştırmada okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe yönelik özellikleri ve davranışları idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarında tek tek ele alınarak incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İdealleştirilmiş Etki Boyutundaki Özellikler ve Davranışlar

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki özellik ve davranışları; rol-model davranışlar, etkileme davranışları ile sevgi ve güven veren davranışlar şeklinde belirlenmiştir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin rol model oldukları özellik ve davranışları etkili iletişim, ahlaki (moral) davranış, yasa ve mevzuat bilme ve destek olmadır. Etkili iletişim



özellikleriyle ilgili rol-model davranışlar; saygılı ve nezaketli olma, iyi iletişim kurma, güler yüzlü ve samimi olma, öğrenci ve veliye iyi yaklaşma, sakin, sabırlı ve iyi bir dinleyici olma ve önyargısız yaklaşma ile empati kurabilmedir. Etkili iletişim özellikleri okulda öğretmenler ve yönetim arasındaki iş birliğini güçlendirme ve okul iklimini sağlıklı ve olumlu kılma açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden okul yöneticileri okulunu birleştiren bir değer olarak iletişim kanallarını sürekli açık tutarak, çift yönlü iletişimi güçlendirmelidir. Süreçte kuracağı ilişki biçimi, okul ortamının güçlü bir birleştiricisi olarak değer göreceği gibi (Uğurlu, 2012), dönüşümcü bir lider olarak çalışanlarına rol-model olmasını da sağlayacaktır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin çalışanlarına karşı saygılı olması, onlarla iletişim kurarken güler yüzlü ve samimi bir şekilde iyi bir dinleyici olması ve sorunlara olumlu iletişimle yaklaşması liderlik rolünü yerine getirmesini kolaylaştıracağı gibi çalışanlarca rol model olarak algılanmasını da kolaylaştıracaktır.

Ahlaki (moral) davranışlarla ilgili ulaşılan veliler/üst amirlere karşı etik davranma, adaletli, anlayışlı olma, dürüstlük, yardımseverlik, kişiler arası eşitliği sağlama şeklindeki rol model davranışlar, eğitim-öğretim ve yönetim işlerini üstlenerek okulu amaçları doğrultusunda yaşatacak okul yöneticilerinin öğretmenlere, öğrencilere rol-model olması açısından önemlidir. Çünkü okul yöneticisi, okulun lideri olduğu gibi toplumdaki ahlaki ve moral davranışların artması için de rol-model kişilerdir. Onların anlayışlı, yardımsever ve dürüst olmaları, çevresinin de ona karşı aynı davranışları sergilemelerini sağlayacağı gibi, çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltecek (Ertürk ve Aydın, 2015), örgütsel kimliklerini geliştirecektir (Argon ve Ertürk, 2013; Ertürk, 2018). Bass (1997) dönüşümcü liderlerin ancak yüksek ahlaki ve moral davranışlar ortaya koydukları zaman güvenilir olabileceklerinin altını çizmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin dönüşümcü lider davranışları göstererek güvenilir lider olarak algılanmalarının zeminini, ahlaki ve moral davranışlar sergilemelerinin oluşturduğu söylenebilir.

Yasa mevzuat bilme ile ilgili ulaşılan resmi işleri titizlikle yapma, mevzuatı bilme, yazışma ve belgeleri zamanında teslim etme şeklindeki rol model davranışlar konusundaki okul yöneticilerinin yeterlikleri, okullardaki işleyişin düzenli, sistemli ve planlı olması bakımından önemlidir. Çünkü yöneticilerin devamın izlenmesi, izin, ek ders, hizmet içi eğitim, atama, nöbet, iş sağlığı ve güvenliği gibi yasa ve mevzuat bilmeyi gerektiren pek çok iş ve eylemi bilmesi ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yasa ve yönetmelikler doğrultusunda zamanında yapması, çalışanların ve öğrencilerin mağduriyetini engelleyeceği gibi kurum işleyişi açısından da önemlidir. Zira zamanında yapılmayan işler hak, zaman ve emek kaybına sebep olabilmektedir.

Materyal temininde yardımcı olarak, kişisel mesleki gelişimi ve iş birliğini destekleyip, rehberlik ederek öğretmenlere destek olup rol-model olan yöneticiler, bu sayede öğretmenlerin gelişimlerine katkı sunarak eğitim-öğretim etkinliklerinin kalitesini artıracaklardır. Keza okul yöneticilerinin rehberlik rolleri gereği öğretmenlere eğitim-öğretim uygulamalarında gerekli yönlendirmeleri ve bilgilendirmeleri yapmaları, planlama, öğretim yöntem ve teknikleri, sınıf yönetimi, liderlik motivasyon vb. konularda mesleki gelişimlerine katkı sunabilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin belirtilen konularda rol-model olabilmeleri ise yeterlik sahibi olmalarıyla mümkündür.

İlgili literatür incelendiğinde araştırmada ulaşılan sonuçlara benzer sonuçlar olduğu görülmektedir. Örneğin Göksal (2017) çalışmasında, idealleştirilmiş etki boyutunun yöneticiler tarafından yüksek düzeyde gerçekleştirildiğini; Koçel (2011) ise dönüşümcü liderlerin rol model olarak çalışanların hedeflere ulaşması konusunda kendilerine ve lidere güvenmelerinin sağlanmasına dikkat çekmiştir. Literatür araştırmaları ve bu araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin öğretmenlere rol model olmalarının, onların dönüşümcü lider olarak algılanmalarında önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin öğretmenlere

ve diğer çalışanlara adaletli davranması, demokratik bir çalışma ortamı sağlaması, etik kurallara uyması, dürüst, yardımsever olması ve sorunların çözümünde çözüm odaklı olması kendisinin rol model alınmasını sağlayarak liderlik yapmasını kolaylaştıracaktır. Literatürde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutunun öneminin vurgulandığı başka çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Zeren, 2007; Keleş, 2009; Çetin, 2009; Ulutaş, 2010; Güneş, 2011; Ayık, Diş ve Çelik 2016). Okulunda adaletsiz davranışlar sergileyen, yeniliğe kapalı olup, yeniliği risk olarak gören, sorunları görmezden gelerek üstünü örten, taraf tutan okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri beklenemez. 21. yüzyıl teknoloji çağında değişimi ve yeniliği risk olarak gören ve sorunların çözümünde etkili olmayan okul yöneticilerinin, okulunu geliştirmesi ve etkili hale getirerek eğitim öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırması da mümkün değildir. Böyle bir okul yöneticisinin çalışanlarına rol model olması ve onları etkilemesi de zor olacaktır. Zira araştırma sonuçları bu özelliklerin rol-model alınmadığını göstermektedir. Bu durum temel boyutlarından biri rol-model olmak olan dönüşümcü liderliğin okullarda gerçekleşmesini de zorlaştıracaktır. Okullar iş birliğinin ve insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı örgütler olup yöneticilerin öğretmenlere yansız ve adaletli davranmaları, yeniliklere açık olup desteklemeleri, işbirlikçi çalışmaların amacına ulaşması ve olumlu okul iklim açısından önemlidir.

İdealleştirilmiş etki boyutunda yöneticilerin öğretmenleri etkilediği özellik ve davranışlar kişisel ve uzmanlık özellikleridir. Bununla birlikte araştırmada öğretmenleri etkileme davranışında bulunmayan okul yöneticilerinin oluşu tespit edilmiştir. Öğretmenleri etkileyebilen bir okul yöneticisi eşit ve adaletli davranma, işini sevmeye, üretken olma, ast üst ilişkilerinde dengeli davranma, çalışanlara değer verme, güler yüzlü-anlayışlı olma, iş birliği yapma, çocukları sevmeye ve enerjik olma kişisel özelliklerine sahip olmalıdır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin çalışanları etkileyip aralarında bir bağ oluşabilmesi için istek ve duygularını bilmeleri gerekmektedir (Erkan, 2002). İstek ve duyguların bilinmesi çalışana nasıl davranılması gerektiği konusunda yöneticiye kolaylık sağlayacağı gibi dengeli davranışlar sergilemesini kolaylaştıracaktır. Eşit ve adaletli davranışlar sergilemeleri, çalışanlara değer vermeleri, güler yüzlü ve anlayışlı olmaları aynı zamanda etik davranışlar sergilemeleriyle yakından ilişkilidir. Dönüşümcü liderler davranışlarının etik olmasına özen göstererek örgütlerinde etik davranış modeli oluşturmak isterler (Coad ve Berry, 1998). Çalışanlar için adalet ve eşitlik çok önemlidir. Adalet ve eşitlik olmadığını hisseden öğretmenin motivasyonu düşecek, isteksiz çalışacaktır. Yöneticilerin çalışanlarının duygularını anlaması ve buna göre davranması çalışanlarında iz bırakarak, onları etkilemesini kolaylaştıracaktır. Yöneticinin çalışanlarla iş birliği yaparak faaliyetleri yürütmesi ise etkileme sürecine artı değer katacak, çalışanın yöneticisini tanıyıp anlamasını sağlayacaktır. Dönüşümcü liderler, astlarının kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlayabilen liderlerdir (Karip, 1998). Yöneticiler çalışanlarıyla olan ilişkileri ve kişilik yapılarının çalışanların üreticilikleriyle ilişkisi olduğunu (Spiker ve Braun, 2000; Akt: Korkusuz, 2006) göz önünde bulundurup, farklı kişisel özellikler sergileyerek öğretmenleri etkilemelidir. Bu durum sadece öğretmenlerin değil, yöneticilerin de üretkenliklerini artıracaktır.

İdealleştirilmiş etki boyutundaki uzmanlık özellikleri olan okul-çevre ilişkilerini iyi yönetme, planlı çalışma, çözüm odaklı olma, teknolojiye hâkim olma, yönetim becerilerine, bilgi ve uzmanlık gücüne, alan yeterliliğine sahip olma ve olaylara bilimsel yaklaşma, okul yöneticilerinin çalışanları etkilemeleri kolaylaştıracak özelliklerdir. Bu özellikler, öğretmenleri etkilemesi süreci kolaylaştıracacağı gibi okuldaki iş birliği ve rehberlik açısından da önemlidir. Çalışanların yöneticinin uzmanlık gücüne inanmaları, yöneticiye olan tutum ve davranışların olumlu olmasını sağlayacaktır (Buluç, 1998). Yöneticisine karşı olumlu tutuma sahip olan çalışanlar olumlu dav-



ranışlar sergileyecek ve çalışma istekleri artacaktır. Araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarının idealleştirilmiş etki boyutunda öğretmenler üzerinde etkisiz olan yönetici davranışları, yöneticilerin liyakatsiz olmaları, geleneksel yönetim sergilemeleri, iletişim kurmadaki yetersizlikleri ve mesleki yeterliğe sahip olmamalarıdır. Etkili lider olmada önemli rol oynayan iletişim ve modern yönetim tarzlarının okul yöneticileri tarafından sergilenmesi gerekliliği bugün bilinen bir gerçektir. Belirtilen konularda yeterliğe ulaşmış kişilerin okul yöneticisi olarak seçilmesi ise ancak liyakat esas alınarak mümkündür. Liyakatle göreve gelen okul yöneticileri, hem yeterliğini ve uzmanlık gücünü kullanarak öğretmenlerini etkileyebilecek hem de öğretmenler tarafından seviyecek ve saygı duyulacaklardır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak çalışanları etkilemesinde, liyakatli olmalarının önemli olduğu söylenebilir. Zira liyakatle göreve gelmemiş ve yeterliği olmayan bir okul yöneticisinden öğretmenleri etkilemesi ve onlara yön vermesi beklenemez. Okul kültürü ve ikliminde adalet, iş birliği, eşitlik ve çözüm odaklılığa önem veren bir okul yöneticisinin okulundaki öğretmenleri etkilemesi ve başarıya ulaşması mümkündür. Nitekim okulda sağlıklı bir iklim oluşturmak için okul yöneticilerinin klasik yönetim tarzından sıyrılarak işbirlikçi ve destekleyici bir yönetim tarzını benimsemeleri gerekmektedir (Nartgün ve Ertürk, 2018).

Araştırmada okul yöneticilerinin sevgi ve güven veren davranışları kişisel ve destekleyici olarak iki temada toplanmıştır. Kişisel özellik olarak seviyeli davranma, yardımsever ve doğru sözlü olma, görevini severek yapma, güler yüzlü olma ve dinleme ile mesleki gelişimde, eğitim ve eğitim dışı konularda, sorunlarda destekleme, okulda aile ortamı oluşturma her okul yöneticisinden beklenen davranışlardır. Okullarda öğretmenler eğitim-öğretim faaliyetleri, izin, mesleki eğitim gibi pek çok konuda sorunlar yaşayabilmekte ve destek ihtiyacı hissedebilmektedirler. Okul yöneticilerinin adaletli, dürüst ve güler yüzlü bir şekilde öğretmenlere yaklaşıp onları dinlemesi ve yardımcı olması öğretmenlerin sevgi ve güvenini kazanmasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için okul yöneticilerinin onları hizmet içi eğitim, kurs, çalıştay, kongre ve lisansüstü eğitime yönlendirmesi ve gerekli kolaylığı sağlaması beklenmektedir. Nitekim isteklerinin karşılandığını gören öğretmenler, buna karşılık daha çok çaba ve gayret göstereceklerdir. Diğer yandan okul yöneticilerinin sorunlara çözüm arar gibi görünmeleri, öğretmenler arasında söz taşımaları, yöneticiliği sadece evrak yazma olarak görmeleri öğretmenler tarafından olumsuz algılanacak ve öğretmenlerin yöneticilerine karşı sevgi ve güven duymasını engelleyecektir. Bu durumda profesyonel olmayan kişilerin okul yöneticisi olarak görevlendirilmelerinin öğretmenleri etkilemede yetersiz kaldığı, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak değerlendirilerek okul yöneticilerinin seçilmesi gerektiği söylenebilir. Yöneticiliği bilmeyen kişiler, sorunları görmedikleri gibi, var olan sorunları da çözemeyecek ya da görmezden geleceklerdir. Sorunları görmezden gelerek öteleme veya çözmeme okulda bir karmaşa ve kaos ortamına yol açacaktır. Ayrıca okul yöneticileri evrak işlerine boğulmadan eğitim-öğretim faaliyetlerinin izleme ve geliştirmeye de zaman ayırıp, öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak onları etkileyebilmelidir. Çünkü dönüşümcü liderler saygı duyulan ve güvenilir liderler olup, başkalarının ihtiyaçlarını kendi kişisel ihtiyaçları üzerinde tutarak güven kazanan kişilerdir (Bass, 1997). Çelik (1998) de benzer şekilde dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutunda saygı ve güvenin önemli olduğu vurgulamıştır. Bu sonuçlar araştırmada ulaşılan destekleyici liderlik özelliklerinin literatürü destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

İlham verici motivasyon boyutundaki özellikler ve davranışlar

Okul yöneticilerinin ilham verici motivasyon boyutundaki davranış ve özellikleri rehberlik etme, teşvik edici ve destekleyici olma ve olumlu atmosfer oluşturma şeklindedir. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmaların (Çelik, 1998; Karip, 1998; Leithwood ve Jantzi, 1999; Stewart, 2006) sonuçla-



rını destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin öğrenci ve veli iletişimde öğretmenlere yardım etme, mesleki bilgi aktarma ve hedef belirlemede yardımcı olma gibi rehberlik özellikleri ile teşvik edici ve destekleyici olma özellikleri kapsamındaki malzeme temin etme, proje vb. çalışmalarını destekleme, mesleki gelişime destek olma, okulun fiziksel şartlarını iyileştirme, başarıyı ödüllendirme özellikleri öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaktadır. Çalışanlarına ifade özgürlüğü verme, mesleki özerklik sağlama, demokratik ortam oluşturma, iş birliği içinde çalışma ve kuralları uygulamada esnek olma motivasyon sağlamada yöneticilerden beklenen davranışlardır. Buna karşın ilham verici motivasyona yönelik herhangi bir davranış göstermeyen veya girişimde bulunmayan okul yöneticileri de bulunmaktadır. Oysa öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının artırılmasında dışsal faktörlerin önemli rolünün olduğu düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak ilham verici davranışlar sergilemelerinin öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını arttıracığı söylenebilir. Çünkü okul yöneticilerinin öğrenci ve veli iletişimde, mesleki gelişimi sağlamada öğretmenlere destek olmaları öğretmenlerin kendilerini daha yeterli hissetmelerini sağlayacaktır. Öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmanın yanı sıra onlara işlerini yaparken özerklik sağlama, ifade özgürlüğü verme de önemlidir. Çünkü eğitim-öğretim faaliyetleri kalıplaşmış bir plan çerçevesinde ilerlemesi mümkün olmayan, gerektiğinde esnek olmayı gerektiren faaliyetlerdir. Öğretmenler öğrencilerin seviyesine, okulun ve çevrenin fiziki şartlarına uygun olarak planlama ve uygulamalarında değişikliğe gidebilmeli, bunun için değişiklik yapma fırsatına sahip olmalıdır. Başarılarının ödüllendirilmesi motivasyonlarını artıracaktır. Ertürk (2020), öğretmenlere öğretim programlarının hazırlanmasında, uygulanacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesinde, materyal seçiminde özerklik verilmesi ve destek sağlanması sonucu öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerinde daha etkili olabileceklerini ve dolayısıyla bu durumun öğrenci başarısını da artıracığını belirtmiştir. İlgili literatürde belirtilen sonuçları destekler nitelikte çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Zeren, 2007; Keleş, 2009; Çetin, 2009; Ulutaş, 2010; Uzer, 2010; Toksöz, 2010; Güneş, 2011; Ayık ve ark., 2016). Ancak bu çalışmalarda yöneticilerin öğretmenlere esin kaynağı olmadığı vurgulanırken, bu çalışmada ilham verici motivasyon boyutundaki davranış ve özellikleri ön plana çıkmıştır.

Entelektüel uyarım boyutundaki özellikler ve davranışlar

Okul yöneticilerinin entelektüel uyarım boyutundaki özellik ve davranışları, değişime açıklık, sorun çözme, etkileme ve ikna etme olarak belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar araştırmaya temel oluşturan literatürdeki çalışmaların (Çelik, 1998; Karip, 1998; Lunenburg, 2003; Stewart, 2006) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırma okul yöneticilerinin değişime açıklığa yönelik olumlu özellik ve davranışlarının yanı sıra olumsuz tutum ve davranışları olduğunu da göstermektedir. Olumsuz sonuçların nedeni bazı yöneticilerinin okulun idari işlerini ön plana çıkararak yöneticiliği sadece evrak düzenlemek olarak görmeleri/göstermeleri, yapılacak yenilik ve farklılıkları kendilerini engelleyeceğini düşünmeleri olabilir. Nitekim 21. yüzyılda okullarda geleneksel yöneticilik rolü yerini modern lider yöneticiliğe bıraksa da okullardaki iş yükünün yoğun olması, yönetici seçimlerindeki liyakatsizlikler sonucu yeterliği olmayan kişilerin okul yöneticisi olarak görevlendirilmeleri, bu kişilerin ortamı değiştirip geliştirmelerinde yenilik ve değişimlere sıcak bakarak fırsata dönüştürmelerini engelleyebilmektedir. Halbuki dönüşümcü liderler, vizyonlarını çalışanlara kabul ettirerek değişim ve yenileşme gerçekleştiren, bu sayede örgütün ve çalışanların performanslarını artıran (Koçel, 2011), yenilik ve yaratıcılığı cesaretlendiren kişilerdir (Lunenburg, 2003). Bu anlamda okul yöneticilerinin değişim ve yeniliği önemseyerek vizyonlarını öğretmenlere kabul ettirmelerinin okulun ve öğretmenlerin verimini, okul performansını artıracığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin olumsuz özellik ve davranışlarının ortaya konulması



bazı öğretmenlerin, okul yöneticilerini yenilik ve yaratıcılığa kapalı olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Dönüşümcü liderler yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için işlerin yapı- lış şekilleri hakkında çalışanları düşünmeye sevk etmeli, aynı zamanda çalışanların sorunlarını kendilerini analiz etmelerine yardımcı olacak şekilde kullanarak sorunlarını çözmelerine fırsat tanımalıdır (Bass ve Avolio, 1990). Bunun yanında okul yöneticisi öğretmenlerinin yenilikçi ve yaratıcı olmasını istiyorsa, önce kendisi bu davranışları sergilemeli, sergilediği davranışlarla öğretmenlerini etkilemelidir. Çünkü okul yöneticilerinin yeniliğe açık olup yenilikleri destekle- meleri, öğretmenlerin de bu süreçte endişe duymadan yer almalarını sağlayacaktır. Yenilik ve değişim, sorunları fark edip çözüme becerileri ile yaratıcılığa da katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya göre sorunu anlamaya çalışma, iş birliğiyle sorun çözme, çözüm odaklı davra- nişler sergileme, ikna etme, sorunu konuşarak çözme, tarafsız kalarak memnun etme, yönetme- likleri uygulama okul yöneticilerinin sorun çözmeye yönelik olumlu özellik ve davranışlarıdır. Buna karşın sorumlulukları başkalarına atma, statüsünü kullanma, başkalarını suçlama, si- nirlenme, azarlama, sorunları gizleme, çıkarları doğrultusunda kişi/kişileri koruma, ihtiyaçları dikkate almama olumsuz tutum ve davranışlardır. Okul yöneticisinin sorunları anlayıp çözüm odaklı olması ve istişare etmesi, tarafsız, adaletli bir şekilde davranarak öğretmenlerle iş birliği içinde ekip olarak çözmeye çalışması, iyi bir liderlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu sayede sorunların çözümünde yer alan öğretmenlere rehberlik edip yön göstereceği gibi öğretmenlerin de lider olarak kendilerine karşı saygı duymasını sağlayacak, alınan kararların uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak yenilikçi, değişim odaklı bir yöne- tim anlayışına doğru akan 21. yüzyılda okul yöneticilerinin sorunları görmezden gelmeleri, so- run ortaya çıktığında sinirlenip başkalarını suçlamaları, otoriter davranışlar sergilemeleri hem çalışanlara hem de kurumlara zarar verecektir. Gösterilen bu davranışların sonuçları kurumsal anlamda olumsuz olduğu gibi öğretmenleri de okuldan uzaklaştıracak, geri çekilmelerine neden olacak veya eğitim-öğretim faaliyetlerinde isteyerek görev almalarını engelleyecektir. Bu doğrul- tuda okul yöneticisi iyi bir dönüşümcü lider olarak, sorunlara çözüm odaklı bakmalı ve öğret- menlerle birlikte tarafsız bir şekilde çözüm yolu üretebilme becerisine sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme ve ikna etmedeki olumlu özellik ve davranışları (nazik olma, güvenilir davranma, yapıcı yaklaşım sergileme, sakın ve soğukkanlı yaklaşma vb.) öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine etkin katılımını sağlamada oldukça önemli olduğu gibi, öğretmenleri etkileyip ikna etmede de beklenen tutum ve davranışlardır. Çünkü her birey kendisine nazik, yapıcı, dürüst davranılmasını ve söylediklerinin dikkate alınmasını ister. Okul yöneticileri de nazik bir üslup kullanıp fikirlerini açıkça ifade ederek öğretmenlerin söylediklerini önemseyip dikkate alırlarsa, çalışanlarını daha kolay etkileyecek ve ikna edecek- lerdir. Bu durum öğretmenin kendisini değerli hissetmesini de sağlayacaktır. Ayrıca güvenilirli- ğini ispat etmiş bir yöneticinin öğretmenleri ikna etmesi daha kolaydır. Çünkü yöneticisine gü- venen öğretmen, onun ifadelerini kabullenip uygulamaya koymada daha istekli davranacaktır.

Araştırmaya göre bürokratik dil kullanma, kendi fikirlerini kabul ettirme, mecbur bırakma, emrivaki ve otoriter davranma, eleştirilere kapalı olma, eski-yeni karşılaştırması yapma olumsuz davranışlar olup, okul yöneticilerini öğretmenleri etkileme ve ikna etmede yetersiz kılmaktadır. Otokratik yönetim tarzını uygulayan okul yöneticilerinin öğretmenleri etkilemesi veya onları ikna etmesi mümkün değildir. Çünkü günümüzde öğretmenler kendi görüşlerini ifade edebildikleri demokratik bir ortamda çalışmak, alınan kararlara katılmak istemektedirler. Otoriter bir yöneti- cinin kendi başına aldığı kararları çalışanlarına uygulamaya çalışması, kararın uygulanırlığını ve çalışanların istekli çalışmalarını azaltacaktır. Böyle bir durumda öğretmenlerin yöneticilerin- den etkilenmesi de mümkün değildir. Bunun yanında yöneticilerin emrivaki davranarak kendi

fikirlerini kabul ettirmeye çalışması, eleştirilere kapalı olması da okul ortamında öğretmenler tarafından kabullenilmeyecek olumsuz davranışlardır. Bürokrasinin ve emir komutanın yaygın olduğu otokratik yönetim tarzında çalışanların yöneticilerin belirlediği kural ve prosedürlere uygun hareket etmeye zorlanması ve karara katılımlarına fırsat verilmemesi (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor, 2013), yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimi düşürecektir. Bu açıdan okul yöneticilerinin bürokratik dil kullanarak otoriter yönetim tarzını yansıtan davranışlar sergilemelerinin öğretmenleri etkileme ve ikna etmede yetersiz kalması doğal karşılanabilir.

Bireysel ilgi boyutundaki özellikler ve davranışlar

Okul yöneticilerinin bireysel ilgi boyutundaki özellik ve davranışları değer verme, destekleme ve rehberlik etme şeklindedir. Öğretmenlerin yöneticilerinden destek görmeleri motivasyon artıracağı gibi okula karşı aidiyet duygularının gelişmesini de sağlayacaktır. Bu bakımdan yöneticiler tarafından öğretmenlere mesleki gelişimleri için imkanlar sunulması, üst öğrenime devam etme konusunda yönlendirme yapıp kolaylık sağlanması ve eğitim-öğretim faaliyetleriyle ilgili rehberlik edilmesi okulun etkililiği açısından oldukça önemlidir. Çünkü eğitim-öğretim faaliyetlerinin merkezinde yer alan öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmeleri, yapılan faaliyetlerin kalitesini yükseltecek ve okulda verimliliği artıracaktır. Bu bakımdan lider yönetici olarak okul yöneticileri öğretmenlere gereken desteği vermelidirler. İlgili literatürde bu çalışmada ulaşılan sonuçları destekler nitelikte çalışmalar (Bensimon, 1989; Çelik, 1998; Karip, 1998; Lunenburg, 2003) olduğu gibi, yöneticilerin bireysel ilgi boyutundaki davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade eden çalışmalara da (Uzer, 2010; Toksöz, 2010; Göksal, 2017) rastlamak mümkündür.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- 1- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak çalışanlara rol-model olabilmeleri için;
 - a) Adaletli, yeniliklere açık, çözüm odaklı olmalı, etik davranışlar sergilemeli, çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurarak onlara destek olmalıdır.
 - b) Çalışanlarını etkileyebilmek için liyakatli, mesleki yeterliğe sahip (teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikler) üretken, okul-çevre ilişkilerini iyi yönetebilmeli, yönetim bilgi, beceri ve uzmanlık gücüne ve teknolojik yeterliğe sahip olmalıdır.
 - c) Geleneksel yönetim tarzından sıyrılıp demokratik yönetim tarzını benimsemelidir.
 - d) Mesleki gelişime ve sorunların çözümüne destek olmalı, dedikodunun olmadığı sevgi ve güven ortamı oluşturmalıdır.
- 2- Yöneticilerin liyakat sahibi kişiler arasından seçilmesi okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerini artıracak, öğretmenler tarafından kabul edilmelerini kolaylaştıracaktır.
- 3- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak öğretmenlere ilham vermek ve motivasyonlarını yükseltebilmek için rehberlik etmeli, öğretmenlerin hedef belirlemelerine yardımcı olmalı, başarılarını ödüllendirmeli, okulda destekleyici, işbirlikçi ve demokratik olumlu bir atmosfer oluşturabilmelidir.
- 4- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak entelektüel uyarım sağlayabilmeleri için;
 - a) Yenilik ve değişime açık olmalı, proje faaliyetlerini önemsemeli ve desteklemelidir.
 - b) Sorunları soğukkanlı davranarak anlamalı, başkalarını suçlamak, azarlamak veya sorumluluktan kaçmak yerine demokratik bir şekilde öğretmenlerle birlikte iş birliği içerisinde çözmelidir.
 - c) Eleştirilere açık, bürokratik dil kullanmadan nazik, güvenilir, yapıcı, sakin davranışlar sergileyerek öğretmenleri ikna etme ve etkileme yolunu tercih etmelidir.
- 5- Okul yöneticileri dönüşümcü lider yönetici olarak öğretmenlere bireysel destek sağlamak için;



- a) Farklılıklara saygı duyarak öğretmenlerin lisansüstü öğrenimlerini desteklemelidir.
- b) Materyal sağlama, eğitsel faaliyetlerin organizasyonu, yarışmalara katılım konularında öğretmenleri desteklemelidir.
- c) Mesleki gelişim, mevzuat danışmanlığı, problem çözme, okul-çevre ilişkiler konularında rehber olmalıdır.
- 6- Okul yöneticilerinin görevlendirmelerindeki şartlara, liderlikle ilgili ölçütler dahil edilebilir.
- 7- Okul yöneticilerine dönüşümcü liderlik konularında seminer, çalıştay ve hizmet içi eğitimler verilerek liderlik davranışları artırılabilir.
- 8- Okul yöneticileri, yönetici rollerinin yanında liderlik özelliklerini de kullanarak okullarını yönetmeleri okullarda sağlıklı bir okul iklimi ve kültürü oluşmasını, okulların değişime ve gelişime açık bir okul haline gelmelerini sağlayabilir.
- Araştırmacılara yönelik geliştirilen öneriler şu şekildedir:
- 1- Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarını belirlemeye yönelik farklı katılımcı gruplarıyla nitel araştırmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Argon, R., & Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(2), ss. 159-179.
- Ayık, A. Diş, O., & Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), ss. 547-564
- Baki, A., & Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(12), ss. 1-21.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), pp. 19-31.
- Bass, B. M. (1997). *The Ethics of transformational leadership. in kellogg leadership studies project, transformational leadership working paper. the james macgregor burns academy of leadership*. [Available online at: [http://www.academy.umd.edu/Resources/AcademyPublicationsPDF/KLSP/TransformationalLeadership/Ethic sofTransformationalLeadership/EthicsTransformation.pdf](http://www.academy.umd.edu/Resources/AcademyPublicationsPDF/KLSP/TransformationalLeadership/Ethic%20sofTransformationalLeadership/EthicsTransformation.pdf)], Retrieved on December 15, 2018.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), pp. 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set* (3. Edition). California: Mindgarden.
- Bensimon, E. M. (1989). Transactional, transformational and trans-vigorous leaders. *World Wide Web Edition*. 2(6).
- Buluç, B. (1998). *Bilgi çağı ve örgütsel liderlik*. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), ss. 1205-1213.
- Chemers, M. M. (1997). *In an Integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum: Mahwah New Jersey.
- Coad, A. F., & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), pp. 164-172.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), ss. 423-442.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. Baskı). Ankara: Pagem Akademi.
- Çetin, Ö. K. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.



- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayım Dağıtım.
- Erkan H. (2002). *Karizmatik liderlik*. İstanbul: Doğuş Yayınları.
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 4(1), ss. 89- 98.
- Ertürk, R. (2020). Teacher autonomy: A conceptual analysis. *International Pegem Education Congress Tam Metin Kitabı* içinde (ss. 452-464). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ertürk R., & Aydın B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi/The Journal of International Education Science*, 2(4), ss. 233-246.
- Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. *2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR*, 7, pp. 43-48.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt dönüşümünde transformatif liderliğin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Göksal, G. Y. (2017). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Aydın ili bozdoğan ilçesi örneği)*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Güneş, M. A. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), ss. 1-23.
- Keçecioglu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, 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.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkusuz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, ss. 199-226.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). *The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Quebec, Canada,
- Lunenburg, F. C. (2003). *Emerging perspectives: The usefulness of the construct of transformational leadership in educational organizations*. Paper presented at the Annual Meeting of The National Council of Professors of Educational Administration. Huntsville, Texas.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded source book qualitative data analysis*. London: Sage.
- Murat, G., & Açıkgöz B. (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: dönüşümcü liderleri. *Kamu-İş*, 10, ss. 153-71.
- Nartgün, Ş. S., & Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Ed.), *Eğitim Bilimlerinde Örnek Araştırmalar* içinde (ss. 221-245). Ankara: Nobel Yayıncılık.



Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), pp. 1-8.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saylık, N. (2015). *Okul müdürlerinin eleştirel liderlik yeterliliklerinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership. an evolving concept examined through the works of burns, bass, avolio and leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, pp. 1-29.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. USA: Sage.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetim: Teori ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), ss. 101-116.

Toksöz, S. (2010). *21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uğurlu, C. T. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36(2), ss. 203-213.

Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods* (3. Edition). Thousand Oaks, CA.: Sage.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlı Urfa İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

EXTENDED ABSTRACT

Schools, which are an important part of the education system, which is one of the basic systems that will meet the social and individual expectations and needs, are important in terms of social harmony. In order to manage the process successfully, it is important that the school administrators have leadership qualities. In the process of meeting the expectations and needs of school administrators, moral and ethical behaviors, exhibiting a supportive attitude by encouraging employees, communicating effectively with employees, inspiring them to be a source of motivation, identifying problems, searching for solutions and struggling with challenges exhibitions will provide significant positive contributions as long as possible. Because school administrators working in schools that will provide innovation and change required by the 21st



century will be able to demonstrate transformational leadership behaviors in terms of time, effort and cost in meeting the educational needs of individuals and society. In this direction, it can be said that school administrators are the transformational leaders as the leading managers. In this study, transformational leadership leadership feature and behaviors of the school administrators as the leading managers will be revealed and it is thought that the study is important in terms of guiding the practitioners and contributing to the literature. In this context, the aim of determining the school administrators' leadership and transformational leadership roles in accordance with the perceptions of teachers is aimed to reveal the opinions of teachers about the concept of leadership and school administrators' transformational leadership behaviors.

In the research, a case study in accordance with qualitative research design was used. The study group consists of 32 teachers working in 3 primary schools, 2 secondary schools and 1 high school in Yeniçağa district of Bolu. The study group was determined using easily accessible situation sampling. The data were collected using an interview form consisting of semi-structured questions prepared using the interview method and standardized open-ended question technique and analyzed using descriptive analysis method.

According to the results of the research role-model, influencing, affection and trusting behaviors are transformational leadership characteristics and behaviors of school administrators in the idealized effect dimension. Effective communication, moral and moral behavior, knowledge of law and legislation and support are the behaviors that school administrators are role models for teachers. In the idealized impact dimension, managers influence teachers by exhibiting positive personal traits and behaviors that conform to their specialties. The love and confidence-giving behaviors of school administrators were gathered from the themes of personal characteristics and supportive features. Guidance, encouragement and support, and the creation of a positive atmosphere are the themes and characteristics of the school administrators to inspire teachers and increase their motivation. While the characteristics and behaviors of school administrators in the intellectual stimulation dimension are open to change, problem solving, influence and persuasion; It is in the form of valuing, supporting and guiding in the dimension of individual interest.

The motivational power of the administrators is very important in terms of motivating teachers, mobilizing and directing them, and increasing the performance of the studies. School administrators should motivate and guide the teachers while forming a team. School administrators should determine the goals of the school together with the employees as a transformational leader and inspire them to accomplish them by guiding them towards the goals to be achieved. It is important for the school administrators to support the studies in the school and to make the decisions to be made with the teachers in terms of the efficiency of the studies. Effective communication characteristics of school administrators are very important in terms of strengthening cooperation between teachers and management at school and making the school climate healthy and positive. As the school principal is the leader of the school, they have to be role-models to increase moral and moral behavior in the society. The fact that school administrators are understanding, helpful and honest will ensure that those around them show the same behavior towards him. At the same time, this will increase the internal motivation of the employees (Ertürk & Aydın, 2015) and improve their organizational identities (Ertürk, 2018). Transformational leaders need to know their desires and feelings in order to affect employees and create a connection between them (Erkan, 2002). Because knowing the wishes and emotions will facilitate the manager on how to treat the employee and make it easier for the manager to display balanced behaviors. Considering that external factors play an important role in increasing teachers' motivation for



work, it can be said that school administrators' inspiring behavior as a transformational leader will increase teachers' motivation to work. Because school administrators' support of teachers in student and parent communication and professional development will make teachers feel more adequate. The suggestions developed in line with the results of the research are as follows:

1- School administrators should be fair, open to innovations, solution-oriented, exhibit ethical behaviors, and support them by communicating effectively with their employees in order to be a role-model for employees as transformational leader managers.

2- School administrators should guide teachers as transformational leader managers, help teachers set goals, reward their success, and create a supportive, collaborative and democratic positive atmosphere in the school.