

Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Farkındalık ve Davranışlarının İncelenmesi *

Examining Middle School Principals' Awareness And Behaviours Regarding Transformational Leadership

Madina RAİSSOVA**
Ferudun SEZGİN***

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik konusundaki farkındalıklarını ve dönüşümcü liderlik bağlamında sergiledikleri liderlik davranışlarını incelemektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve fenomenolojik desen benimsenmiştir. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme teknikleri kullanılarak belirlenen, Ankara ili merkez ve ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan 15 okul müdüründen oluşmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsediklerini ve dönüşümcü liderliğin başta telkinle güdüleme olmak üzere idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları kapsamında liderlik özellikleri sergilediklerine ilişkin algılara sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında değer odaklı, güven oluşturan ve çalışanları amaca yönelten uygulamaları ile yönetim alanına ilişkin uzmanlıklarını kullanarak liderlik davranışlarını sergilediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Araştırma bulguları telkinle güdüleme boyutu kapsamında ise okul müdürlerinin çeşitli durumları dikkate alarak vizyon oluşturma ve motivasyonu artırma yönüyle liderlik davranışları

* Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

** madina.99r@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4002-9847, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

*** ferudun@gazi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7645-264X, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi

sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte okul müdürleri çeşitli eğitim faaliyetleri ve gelişim fırsatları aracılığıyla öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeye önem verdiklerini, yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri konusunda teşvik edici davranarak entelektüel uyarım boyutu kapsamında davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bireysel destek boyutu kapsamında okul müdürleri, gelişime destek olma, bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve sorun çözümüne destek olma yönüyle liderlik davranışları gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, okul müdürü, liderlik davranışları, eğitim yönetimi

Abstract

The aim of this study is to examine school principals' awareness of transformational leadership and the leadership behaviors they demonstrate within the context of transformational leadership. The study employed a qualitative research approach and was designed using a phenomenological research design. The participants consisted of 15 middle school principals working in public secondary schools located in the central and district areas of Ankara, selected using criterion sampling and maximum diversity sampling techniques from purposeful sampling methods. Data were collected using a semi-structured interview form. Descriptive analysis and content analysis techniques were used in the analysis of the data. The research results reveal that school principals have adopted the transformational leadership approach and perceive that they exhibit leadership characteristics within the dimensions of transformational leadership, primarily through inspirational motivation, as well as idealised influence, intellectual stimulation, and individualized consideration. Within the idealised influence dimension, school principals stated that they exhibit leadership behaviours by using their expertise in management, through value-oriented, trust-building, and goal-oriented practices. Within the inspirational motivation dimension, the research findings show that school principals exhibit leadership behaviours by considering various situations, creating a vision, and increasing motivation. However, school principals stated that they attach importance to supporting the professional and personal development of teachers through various training activities and development opportunities, and that they exhibit behaviours within the dimension of intellectual stimulation by encouraging innovative and creative thinking. Furthermore, within the dimension of individualized consideration, school principals indicated that they demonstrate leadership behaviours by supporting development, considering individual needs, and assisting in problem-solving.

Keywords: Transformational leadership, school principals, leadership behaviours, education management.

Giriş

Teknolojinin etkisiyle bilgiye erişim ve bilginin yayılması önemli ölçüde hızlanan günümüz çağında, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişiklikler, kuruluşların amaçlarının ve yapılarının yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Değişikliklere uyum sağlamak ve rekabet gücünü korumak için, öğrenme, bilgi paylaşma ve gelecek vizyonu oluşturma becerisine sahip liderlere olan ihtiyaç artmaktadır (Güçlü ve Türkoğlu, 2003; Senge, 1990). Değişim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması, büyük ölçüde liderlerin vizyonlarını etkili bir şekilde aktarabilme ve bu süreçte çalışanları motive edebilme becerilerine bağlı olduğunu gösterirken (Yüksel vd., 2019); hızlanan değişim ve yenilik koşullarında, okulların bu süreçlere uyum sağlama ve işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirme yeteneği, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. İnsan ve maddi kaynakları etkin bir şekilde yönetmek, işbirliğini desteklemek ve okulun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yöneticiler, günümüzün gerekliliklerine uygun liderlik becerilerine sahip olmalıdır (Ertürk ve Argon, 2021). Başarılı okul liderleri, vizyon oluşturma, öğretim ve öğrenim koşullarını iyileştirme, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme ve okulun iç ve dış ilişkilerini geliştirme gibi önemli roller üstlenirler (Day vd., 2010) ayrıca eğitim yönetiminde okul liderliğine etkili yaklaşımlardan biri dönüşümcü liderliktir (Bush ve Glover, 2003). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, liderin çalışanların motivasyonunu artırarak onları ortak bir vizyon etrafında birleştiren ve organizasyonel hedeflere bağlılıklarını güçlendiren bir yaklaşımdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013) ve dört temel bileşeni içermektedir. Bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destektir (Bass ve Avolio, 2004).

Örgütlerde yaşanan olumsuzluklara karşı alternatif çözümler üretmek, alıcılarla doğru iletişim kurmak, yüksek dereceli performans sağlamak, kurum içi sahiplenmeyi artırmak, sağlıklı rekabet ortamı oluşturmak, inisiyatif almak, farklı bakış açısına sahip olmak, toplum tarafından ön plana çıkarılmak gibi nedenlerle gelişen örgütsel öğrenme sürecinin başarı ile gerçekleştirilmesi bu dönüşümü gerçekleştirecek liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır (Senge, 1990). Genel olarak okulların lideri olarak bahsedilen okul yöneticilerinin okulları verimli ve etkili hale getirebilmeleri için hem çağın gerektirdiği liderlik davranışları sergilemeleri hem de görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir.

Son yıllarda dönüşümcü liderlik, özellikle eğitim kurumlarında en sık araştırılan konulardan biri olmuştur. Bilimsel literatürde dönüşümcü liderliğin yaratıcı düşünme eğilimi, öğrenci başarısı, iş verimliliği, iş tatmini ve mesleki tükenmişlik gibi çeşitli değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Kwan, 2020; Sezgin vd., 2024; Tian vd., 2022; Yüksel ve Bilgivar, 2024). Bununla birlikte, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik konusundaki farkındalıklarını ve ilgili liderlik davranışlarını nasıl sergilediklerini derinlemesine inceleyen yeterli sayıda araştırma olmadığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği nasıl algıladıkları ve uyguladıklarını araştırmak önemlidir. Çünkü okul müdürleri okullarındaki değişim ve gelişim süreçlerinin etkin yönetiminde kilit rol oynamaktadır.

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları farkındalıkları ve sergiledikleri davranışların incelenmesi çalışan davranışlarının olumlu yönde şekillenmesinde anahtar role sahip olan liderlerin çalışanların örgüte yönelik adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi duygularına olan etkisinin gelişimini sağlamak açısından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin farkındalıklarını ve sergiledikleri liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik bağlamında incelemesinin dönüşümcü liderlik tartışmalarına ve eğitim liderliği alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu alanda okul müdürlerinin derinlemesine görüşlerini ele alan çalışmaların sınırlı olması ve konuya ilişkin Türkiye’de doğrudan araştırmanın olmaması sebebiyle, bu araştırmanın ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını ortaya koyarak eğitim yönetimi alan yazınına ve uygulamadaki gelişmelere katkı sunması beklenmektedir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin farkındalıklarını ve sergiledikleri liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik bağlamında incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin etkilerini okul ortamında geliştirmek için sunmuş oldukları öneriler nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın modeli

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin farkındalıkları ve davranışlarına yönelik görüşlerini detaylı şekilde incelemeyi amaçlayan bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik araştırma deseniyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar, algıların ve olayların doğal ortamı içinde bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle çalışmada fenomenolojik deseninden faydalanılarak katılımcıların deneyimleri araştırılmaktadır. Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olayı nasıl yaşadıklarına, ona ne tür anlamlar yüklediklerine ve onu nasıl yorumladıklarına odaklanmaktadır. Dolayısıyla fenomenolojik araştırmalar sınırlı sayıda katılımcıyı içererek onların kişisel deneyimlerine büyük önem vermektedir. Böylece katılımcıların algılarındaki ortak özellikleri ve farklılıkları ortaya çıkarılmaktadır (Seggie ve Bayyurt, 2017).

Çalışma Grubu

Araştırmancın çalışma grubunu 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ve ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan ve ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenen toplam 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenen ölçüt ya da ölçütleri karşılayan durumların çalışılmasında kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde ölçüt, okul müdürlerinin yöneticilikte en az üç yıl görev yapmış olmalarıdır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kullanılan bir diğer amaçlı örnekleme belirleme tekniği de maksimum çeşitlilik örneklemesidir. Bu örnekleme tekniği ise araştırma konusuna taraf olabilecek durumları yansıtan görece küçük bir örneklem grubu oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda katılımcıların cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemleri, yöneticilik kıdemleri, eğitim durumları göz önüne alınarak çalışma grubunun belirlenmesinde konuya taraf olabilecek şekilde çeşitliliğe yer verilmesine dikkat edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin dördü kadın, on biri erkek; bir okul müdürü 56 yaş ve üzeri, sekiz okul müdürü 46-55 yaş aralığında ve diğer altı okul müdürü 35-45 yaş aralığında olup bir okul müdürü 30 yıl ve üzerinde, dokuz okul müdürü 21-30 yıl aralığında ve beş okul müdürü de 11-20 yıl aralığında mesleki kıdeme sahiptir. Yöneticilik kıdemi açısından ise okul müdürlerinden üçü 1-5 yıl aralığında, birinin 6-10 yıl aralığında, altısı 11-15 yıl aralığında, beşi de 16 yıl ve üzerinde yöneticilik kıdemine sahiptir. Ayrıca, katılımcıların görev yaptıkları okuldaki yöneticilik kıdemleri incelendiğinde; iki okul yöneticisinin 4. yılını, beş okul yöneticisinin 3. yılını, dört okul yöneticisinin 2. yılını ve bir okul yöneticisinin de 1. yılını tamamladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra bir okul yöneticisi 6. yılını, bir okul yöneticisi 7. yılını ve bir okul yöneticisi de 11. yılını tamamlamıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise dört okul yöneticisinin lisans, on okul yöneticisinin yüksek lisans ve bir okul yöneticisinin doktora mezunu olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, katılımcıların kendilerini daha serbest biçimde ifade etmelerine olanak tanıyarak araştırma konusuna ilişkin derinlemesine ve kapsamlı bilgi elde edilmesini sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2010). Görüşme formu geliştirilmeden önce konuyla ilgili alan yazın incelenmiş olup buradan elde edilen çalışmalardan da (Ertürk ve Argon, 2021; Göksoy vd., 2019) yararlanılarak araştırmanın alt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik 14 ana soru ve 1 sonda maddesinden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda ve dönüşümcü liderliğin boyutları dikkate alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunun geçerliğini sağlamak amacıyla form, eğitim yönetimi alanında uzman üç akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonucunda bir ana soru ve bir sonda çıkarılmış, üç ana soru içerik açısından ilişkili görülen diğer sorularla birleştirilmiş ve altı yeni sonda eklenmiştir. Bu düzenlemelerin ardından görüşme formu okul müdürlerine yönelik olarak 10 ana soru ve 6 sondadan oluşacak şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda revize edilen

form, kapsam ve ifade açısından değerlendirilmesi amacıyla çalışma grubuna dâhil edilmeyen iki okul yöneticisi ile pilot uygulamaya tabi tutulmuş; gerekli dil ve ifade düzenlemeleri yapıldıktan sonra forma son hâli verilmiştir.

Hazırlanan görüşme formunun uygulanması için Gazi Üniversitesi Rektörlüğü Etik Komisyonu 18.06.2025 tarihli ve E.1264936 sayılı yazısı uyarınca 17.06.2025 tarih ve 10 sayılı toplantısında “2025-1042 Araştırma Kod Numarası” ile etik açıdan uygun bulunmuş ve araştırma izni alınmıştır. Gerekli izinler alındıktan sonra okul yöneticileri ile ayrı ayrı bireysel ve yüz yüze şekilde görüşmeler tamamlanmıştır. Görüşmelerin öncesinde katılımcılardan randevu alınmıştır. Görüşme sırasında ise katılımcıların izinleri doğrultusunda sorulara verdikleri cevaplara ilişkin ses kayıt cihazı kullanılmış ve yazılı notlar alınmıştır. Ses kayıt cihazının kullanılmasını istemeyen katılımcılarla yapılan görüşmelerde ise sadece yazılı notlar ile veriler toplanmıştır. Word dosyasında yazıya aktarılan görüşmeler, örnek kodlamalara ilişkin bilgilerin de yer aldığı dosya ile birlikte katılımcıların teyitleri alındıktan sonra araştırmacılar tarafından analiz sürecine geçilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde betimsel ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz ile araştırma verilerinin analizi için kavramsal bir çerçeve oluşturulmakta ve veriler bu çerçeveye uygun şekilde işlenmektedir. İçerik analizinde ise betimsel analizde özetlenip yorumlanan bilgilerin derinlemesine işlenmesi gerçekleştirilerek toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşılmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Buradan yola çıkarak araştırmada verilerin çözümlenmesinde dönüşümcü liderliğin boyutları da dikkate alınarak ve araştırmacının amacına uygun olacak şekilde kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında yazıya geçirildikten sonra oluşturulan kavramsal çerçeveye uygun şekilde kodlamalar gerçekleştirilmiştir. Analiz sırasında ortaya çıkan yeni kodlar ise önceden oluşturulan kodlar listesine dâhil edilerek genel bir çerçeve içinde kodlama süreci tamamlanmıştır. Deşifrelerin doğruluğunun kontrolü için ses kayıtları ve yazılı dokümanlar arasında eşleştirme de yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında gerekli durumlarda katılımcı görüşlerine de alıntı olarak yer verilmiş olup katılımcıların gizliliği için de kısaltmalar kullanılmıştır. Çalışma grubunda yer alan okul müdürleri (K) kısaltması ile belirtilmiş ve her katılımcıya bir numara verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlilik

Araştırmacının geçerliği ve güvenirliliği için de gerekli önlemler alınmıştır. Nitel araştırmalarda soruların açık ve anlaşılır şekilde olması, kodlamalardaki tutarlılık, araştırmacının rolünün belirlenmesi gibi önlemler güvenirliliği sağlamaya ilişkin yapılan çalışmalar arasındadır (Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda araştırmacının dış güvenirliliğini artırmak için araştırmacının rolü, süreci ve araştırmacının katılımcılarla olan etkileşimi ayrıntılı olarak açıklanarak çalışmanın dış güvenirliliği artırılmıştır. Verilerin analizinde araştırmacılar kodlamalarını gerçekleştirmiş daha sonra da, de Miles ve Huberman'ın (1994) formülünü kullanarak kodlamalar arası tutarlılık

gözden geçirilmiştir. Araştırmada birden fazla katılımcının araştırmaya dâhil edilmesi, kavramsal çerçevenin ayrıntılı şekilde tanımlanması ise araştırmanın iç geçerliliğini zenginleştiren unsurlar arasında yer almaktadır. Araştırmanın güvenilirliği için de Miles ve Huberman'ın (1994) P (Uzlaşma Yüzdesi) = $[Na$ (Görüş Birliği) / Na (Görüş Birliği) + Nd (Görüş Ayrılığı)] X 100 formülü kullanılarak kodlayıcılar arasında tutarlılık tüm temalar göz önüne alındığında %90 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olunması araştırmanın iç geçerliliğini etkileyen unsurlar arasındadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda araştırma verilerinin iç geçerliliğini artırmak için de araştırmacı tarafından bulguların bütünlüğü ve tutarlılığı sürekli gözden geçirilmiş ve sonuçların bütünlüğü ile tutarlılığı da sürekli kontrol edilmiştir.

Nitel araştırmanın dış geçerliliği ise araştırmanın sonuçlarının benzer durum ve ortamlara genellenebilirliğiyle açıklanmaktadır. Dolayısıyla nicel araştırmalarda genelleme doğrudan yapılrken nitel araştırmada dolaylı yoldan gerçekleştirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu nedenle araştırmanın geçerliliğini artırmak için raporlaştırma sürecinde ayrıntılı şekilde açıklamalara yer verilmiştir. Tüm bunların yanı sıra katılımcılar görüşme dökümlerini gözden geçirebilmiş ve düzenlemeler yapabilmıştır. Dolayısıyla belirtilen tüm bu önlemler araştırmanın hem iç hem dış geçerlik ve güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak uygulanmıştır.

BULGULAR

Araştırmada belirlenen sorulara ilişkin görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Telkinle güdüleme	Personel görüşlerine önem vermek	K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K14	11
	İş birliği odaklı çalışmak	K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K14	8
	Motive etmek	K5, K7, K9, K10, K14, K15	6
	Vizyona önem vermek	K2, K4, K7, K10	4
	Okul içi etkinlikler düzenleme	K7, K13	2
	Demokratik çalışma ortamı oluşturma	K2	1
İdealleştirilmiş etki	Değer odaklı yönetim	K2, K3, K4, K8, K9, K10, K13, K14, K15	9
	Kamu yararına odaklanmak	K3, K9, K11, K14	4
	Yasa ve yönetmeliklere uygun yönetim	K1, K10, K13	3
	Açık ve şeffaf yönetim	K12, K14	2

Bireysel destek	Bireysel ihtiyaçlara ya da beklentilere dikkat etmek	K1, K2, K6, K8, K10, K14	6
	Rehber olmak	K3, K8, K9, K14	4
	Empatik yaklaşım	K1, K2, K3, K8	4
	Sağlıklı iletişim geliştirmek	K6, K14	2
	Destekleyici yaklaşım benimseme	K10, K14	2
	Personelin beceri ve yeteneklerinin keşfi	K7, K12	2
	Duyarlı iletişim	K2	1
Entelektüel uyarım	Gelişimleri destekleme	K3, K4, K8, K9, K11, K14	6
	Yeniliğe önem vermek	K2, K3, K4, K6, K14	5
	Değişim yaratma	K9, K14	2
	Sorgulamaya açık olmak	K2, K3	2
	Sürekli gelişime önem verme	K14	1
	Problemlere çözüm odaklı yaklaşım	K14	1
	Yaratıcılığa önem vermek	K3	1

Tablo 1’de, görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin alguları belirtilmiştir. Bulgular, telkinle güdüleme alt temasında personel görüşlerine önem verilmesine (n = 11) vurgu yapıldığını göstermektedir. İdealleştirilmiş etki alt temasında değer odaklı yönetim (n = 9) öne çıkarken bireysel destek alt temasında bireysel ihtiyaçlara ya da beklentilere dikkat etmek (n = 6) kodunun, entelektüel uyarım alt temasında ise gelişimi destekleme (n = 6) ve yeniliğe önem vermek (n = 5) ifadelerinin dikkat çektiği görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda katılımcıların dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarına ilişkin liderlik davranışları sergilediklerini ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

Telkinle güdüleme boyutu kapsamında konuyla ilgili olarak K1’in “...katılımcı kararı olarak da öğretmenlerimizin bu karara uyma durumunu ve katılımlarını artırmaya çalışıyoruz...” cümlesi okul müdürlerinin karar alma süreçlerinde katılımcı bir yaklaşım benimseyerek ve personelin görüşlerini alarak hareket ettiklerini gösterirken; K4’ün “...okulumuzun vizyonunu hep birlikte oluşturduk arkadaşlarla ve sürekli vizyonumuzu gerçekleştirmek adına toplantılar yapıyoruz. Başarıları da görünür kılmaya çalışıyoruz...” şeklindeki düşüncesi iş birliği odaklı çalışıldığını göstermektedir. İdealleştirilmiş etki boyutu kapsamında okul müdürlerinin değer odaklı bir yönetim anlayışı (n = 9) çerçevesinde liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir. Nitekim K14, etik değerlere bağlılık, adalet ve güvenilirliğin yöneticilik anlayışında vazgeçilmez unsurlar olduğunu “...Özellikle etik değerlere bağlılık, adalet ve güvenilirlik benim için vazgeçilmezdir...” cümlesiyle ifade ederken; K3 de adaletli ve eşit davranmaya özen gösterdiğini, etik değerlere bağlı, adil ve güvenilir bir lider olmaya çalıştığını “...adaletli ve eşit davranmaya çalışan bir yöneticiyim... Etik değerlere bağlı, adil, güvenilir... bir lider olduğumu düşünüyorum...” cümleleriyle belirtmiştir. Katılımcıların bu ifadeleri, okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde adalet, eşitlik ve etik değerlere bağlılık gibi değer temelli bir liderlik anlayışı benimsediklerini ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Tüm bunların yanı sıra Tablo 1’de katılımcıların kamu yararını gözetme, yasa ve yönetmeliklere uygun biçimde çalışmaların yürütüldüğü şeffaf bir yönetim

anlayışına ilişkin görüşler ortaya koyduklarını da göstermektedir. Buradan yola çıkıldığında okul müdürlerinin değer odaklı ve toplumsal sorumluluğa dayalı bir liderlik yaklaşımı benimsediklerine ilişkin görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 1 incelendiğinde bazı okul müdürlerinin bireysel destek boyutu kapsamında öğretmenlerin ve diğer çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı da çalışanlara rehberlik ederek onları desteklediklerini belirtmiştir. Bu durumu ifade eden katılımcı görüşlerine K2'nin "Bireysel ihtiyaçlara duyarlı... Bire bir görüştüğümüz zaman tabii ki öğretmenlerimizin bireysel ihtiyaçları bizim için çok önemli. Okula mutlu gelmeleri bizim için çok önemli..." cümleleri ile K14'ün "...onlara rehberlik etmeye büyük önem veririm. Mesela, zorlandıkları konularda birebir görüşmeler yapar, onların yanında olurum." cümleleri örnek olarak verilebilir. Entelektüel uyarım boyutu kapsamında ise okul müdürlerinin gelişimi destekleme (n = 6) ve yeniliğe önem verme (n = 5) liderlik davranışları sergilediklerini vurguladıkları görülmektedir. K9'un "...Bu özellik, öğretmenleri değişimden korkmamaya, yeni yöntemler denemeye ve kendilerini sürekli geliştirmeye teşvik eden liderleri tanımlar." cümlesi ile K11'in "...Gittiğim her okulda, iz bırakmayı ve gelişim odaklı çalışmayı temel felsefem olarak görüyorum..." cümleleri bu duruma ilişkin örnek katılımcı görüşlerindedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutundaki özellikleri ve davranışlarına yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Etki Boyutuna İlişkin Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Değer odaklılık	Adaletli davranma	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K13, K14	9
	Saygılı olma	K1, K2, K5, K15	4
	Değerli hissettirme çabası	K4, K10	2
	Etik olma	K5, K6	2
	Görev dağılımında eşit davranma	K5	1
	Yapıcı eleştirilerde bulunma	K7	1
	Destek olma	K11	1
Güven oluşturma	Empatik davranma	K4, K8, K14	3
	Şeffaf yönetim anlayışı	K2, K14	2
	Açık iletişim	K2, K4	2
	İletişime önem verme	K11, K14	2
	Davranış ve söylemlerde tutarlılık	K7	1
	Ön yargıları ortadan kaldırmak	K7	1
	Sorunları açıkça ifade etme	K14	1

Amaca yönelme	Sosyal etkinlikler düzenleme	K11, K13	2
	İnsan ilişkilerine önem vermek	K7	1
	Ortak amaç doğrultusunda hareket etme	K7	1
	Karara katılımı sağlama	K10	1
	Karar süreçlerinde herkesin görüşünü alma	K14	1
	İş birliğine önem verme	K14	1
Uzmanlık özellikleri	Çözüm odaklı olma	K5, K14	2
	Durum değerlendirmesinde bulunma	K7	1

Tablo 2’de, görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında sergiledikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Buna göre, değer odaklılık alt temasında adaletli davranma (n = 9); güven oluşturma alt temasında empatik davranma (n = 3), şeffaf yönetim anlayışı (n = 2), açık iletişim (n = 2) ve iletişime önem verme (n = 2); amaca yönelme alt temasında sosyal etkinlikler düzenleme (n = 2); uzmanlık özellikleri alt temasında ise çözüm odaklı olma (n = 2) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunun okulda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında değer odaklı hareket ederek adaletli davranışlar sergilediklerini ifade ettikleri görülmektedir. K7’nin “...Adil davranmaya özen gösteriyorum. Kendi evladımı bile kayırmayacak şekilde bir yaklaşım benimsiyorum. Bu sayede güveni zedelemeyen, inandırıcılığı yitirmeden bir yapı inşa etmeye çalışıyorum.” cümleleri ve K13’ün “...adil olursanız bu personel davranışları konusunda da insanları inandırıcı olabiliyorsunuz.” cümlesi adaletli olma okul müdürlerinin liderlik davranışları sergilediklerini gösterirken K3’ün “Etik değerlere bağlılık, adalet, güven, aidiyet, motivasyon, saygı bunların hepsi var diyebilirim. Şu an çalıştığım eğitim kurumunun geçmişteki uygulamaları da göz önüne alındığında adaletli davrandığım için okul çalışanları bunları hissediyor.” cümleleri ise adaletli davranışlar sergilediği için okulda etik değerlere bağlı, adil, güvene dayalı, aidiyet duygusunun ve motivasyonun var olduğu bir saygı çerçevesinde çalışma ortamının oluştuğunu göstermektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin adil süreçleri önceleyen rol model davranışlarının okulda güven ve aidiyet duygusunu güçlendirdikleri söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların değer odaklı liderlik davranışlarının yanı sıra güven oluşturmaya yönelik rol model davranışlarda da bulduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre, katılımcılardan K8’in “...Personelin moral durumu, özel hayatındaki zorluklar gibi konularda empati yaparak hareket ederim. Bu da güven ve aidiyet duygusunu artırır...” cümleleri okul yöneticilerinin empatik davranarak (n = 3), K14’ün “...şeffaf bir yönetim anlayışıyla hareket ediyorum.” cümlesi şeffaf yönetim anlayışıyla (n = 2), K4’ün “...Bu ortamın oluşmasını da açık iletişimin... etkili olduğunu düşünüyorum.” cümlesi açık iletişim yoluyla (n = 2), K14’ün “...Personel arasında güveni pekiştirmek için düzenli iletişim kanalları oluşturuyor, sorunları ertelemeyen, hızlı ve yapıcı şekilde ele alıyorum...” cümlesi iletişime önem vererek (n = 2) okul müdürlerinin güven ortamını pekiştirdiklerine yönelik görüşlerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2’de amaca yöneltme alt teması kapsamında okul müdürlerinin çeşitli liderlik uygulamaları aracılığıyla personeli ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmeye çalıştıkları görülmektedir. Nitekim K11’in “...Sosyal etkinlikler ve iletişimle iklimi iyileştirmeye gayret ediyoruz...” ifadesi sosyal etkinlikler düzenlenmesi (n = 2) yoluyla okul ikliminin geliştirilmesine yönelik çabalara işaret etmektedir. K7’nin “Birçok görevlendirme ile gelen öğretmenimiz, önümüzdeki yıl da bizimle kalmak istiyor... İnsani ilişkilerin önemini burada bir kez daha vurgulamak isterim... Herkesin birlikte hareket ettiği, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği bir yapı oluşturmaya çalışıyorum...” ifadeleri ise insan ilişkilerine önem verilmesi (n = 1) ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi (n = 1) yönündeki liderlik anlayışını ortaya koymaktadır. K10’un “...eğer ki öğretmenleri karar alma sürecine katarsak, saydığımız başlıkların hepsi gerçekleşmiş olur...” şeklindeki görüşü öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının sağlanmasına (n = 1) vurgu yaparken, K14’ün “Karar süreçlerinde herkesin görüşüne önem veriyor... ekip çalışmasını destekliyor, başarıları birlikte kutluyoruz.” şeklindeki ifadesi de karar süreçlerinde herkesin görüşüne değer verilmesi (n = 1) ve iş birliğine önem verilmesi (n = 1) yönündeki uygulamaları örneklendirmektedir. Bu bulgular, okul müdürlerinin personeli ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirmeyi, değerlere bağlılık ve aidiyet duygusunun güçlü olduğu, güven temeline dayalı bir çalışma ortamı oluşturmayı hedeflediklerini göstermektedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin düşünceleri Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğin Telkinle Güdüleme Boyutuna İlişkin Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Vizyon oluşturma	Tüm paydaşların fikrini almak	K1, K3, K4, K14	4
	Değerleri önemsemek	K6, K10, K11, K15	4
	Okula ve çevresel koşullarına uygun olma	K7, K9, K11	3
	Ulaşılabilir vizyon oluşturma	K7, K8	2
	Öğretmenin fikrini almak	K1, K13	2
	İhtiyaçlara uygun vizyon oluşturma	K10, K14	2
	Öğretmenin yeterliklerini dikkate alma	K7, K11	2
	Öğrenci ve veli profiline uyumlu olma	K7, K11	2
	Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim	K2	1
	Yöneticinin geniş bakış açısı	K2	1
	Okul ve öğrenci profiline dikkat etmek	K4	1
	Toplum beklentilerine dikkat etmek	K4	1
	Öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmak	K6	1
	Teknolojiden yararlanmak	K1	1
	Aidiyet duygusunu geliştirmeye önem vermek	K6	1
	Tutarlı ve dengeli hedefler ortaya koyma	K7	1
	Bakanlık politikalarıyla uyumlu olma	K11	1
	Veli ve öğrenci taleplerini dikkate alma	K12	1
	Eğitimdeki çağdaş yaklaşımlar	K14	1
	Öğrenci gelişimine önem vermek	K14	1
Motivasyonu artırma	İş birliğine önem vermek	K8, K13, K14	3
	Vizyon geliştirme sürecine katılma	K1, K14	2
	Sosyal ve kültürel etkinliklere yer vermek	K6, K14	2
	Okul içi paydaşlar arasında uyum sağlama	K6, K12	2
	Öğretmeni vizyona inandırmak	K2	1
	Aidiyet oluşturma	K4	1
	Ortak hedefe ulaşma isteği	K4	1
	Vizyona ulaşma durumunu değerlendirme	K7	1
	Motivasyona öncelik vermek	K9	1
	Öğretmene değer vermek	K10	1
	Olumlu bir çalışma ortamı oluşturma	K12	1
	Ödüllendirme	K12	1
	Başarıyı takdir etme	K14	1
	Mesleki gelişime önem vermek	K14	1
Destek olma	K14	1	

Tablo 3'te okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu kapsamındaki görüşleri vizyon oluşturma ve motivasyon alt temaları altında incelenmiştir. Buna göre, vizyon oluşturma alt temasında tüm paydaşların fikrini almak (n = 4), değerleri önemsemek (n = 4), okula ve çevresel koşullarına uygun olma (n = 3); motivasyon alt temasında ise iş birliğine önem vermek (n = 3), vizyon geliştirme sürecine katılma (n = 2), sosyal ve kültürel etkinliklere yer vermek (n = 2), okul içi paydaşlar arasında uyum sağlama (n = 2) ifadeleri öne çıkan kodlar arasındadır.

Tablo 3'te katılımcıların vizyon oluşturma sürecinde çeşitli durumları dikkate aldıkları görülmektedir. Katılımcılardan K4'ün "Bu süreci sadece yönetim kararıyla değil, öğretmenler ve diğer çalışanlarla birlikte şekillendirmeye özen gösteriyorum." cümlesi tüm paydaşların fikrinin alındığı (n = 4), K6'nın "Etik değerleri önem veriyoruz ve ahlaki anlamda da milletine, vatanına bağlı gerçekten gelecekle ilgili kaygısı olan, gelecek beklentisi olan gençleri yetiştirmeye çalışıyoruz." cümleleri (n = 4) değerlerin önemsendiği (n = 4), "Ve okulun çevresine göre, şartlarına göre bu vizyonu belirlemenin en doğru ve en gerçekçi karar olduğunu düşünüyorum açıkçası kendi adıma." cümlesi ise okula ve çevresel koşullarına uygun olmasının (n = 3) dikkate alınarak vizyon oluşturulduğunu göstermektedir. Ayrıca K7'nin "Bir vizyon oluştururken önemli olan, gerçekleştirilebilir bir potansiyelin olup olmadığını iyi analiz etmektir." şeklinde belirttiği düşüncesinde vizyon oluşturulurken ulaşılabilir vizyon oluşturmaya (n = 2) dikkat edilmesinin yanı sıra K1'in "Vizyonun taslaklarını yazıyoruz, öğretmenlere beğenilerini sunuyoruz." cümlesinden öğretmenin fikrinin alınmasına (n = 2); K10'un "Vizyon oluşturma sürecinde aslında bölgenin ihtiyaçlarına çok dikkat ediyoruz, ülkenin ihtiyaçlarına çok dikkat ediyoruz. Yani bizim bölgemizin ve ülkemizin ihtiyaçları neler?" şeklinde belirttiği düşüncesinden ihtiyaçlara uygun vizyon oluşturmaya (n = 2); K11'in "...veli ve öğrenci profili de vizyonumuzun şekillenmesinde önemli." cümlesinden öğrenci ve veli profiline uyumlu olma (n = 2); K7'nin "...öğretmen profiline, koşullara göre yeniden şekillendiriyoruz." cümlesi de öğretmen yeterliklerini dikkate alma (n = 2) durumlarının vizyon oluşturma sürecinde dikkat edilen unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir. Tablo 3'te ayrıca katılımcıların yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyim, yöneticinin geniş bakış açısı, okul ve öğrenci profiline dikkat etmek, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmak, teknolojiden yararlanmak, aidiyet duygusunu geliştirmeye önem vermek, tutarlı ve dengeli hedefler ortaya koymak, bakanlık politikalarıyla uyumlu olmak gibi unsurları da vizyon oluşturma sürecinde dikkate aldıklarını ifade ettikleri de anlaşılmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin öğretmenleri ve diğer çalışanları belirlenen vizyona ulaştırabilmek için çeşitli şekillerde motive ettikleri anlaşılmaktadır. Buna göre K8'in "O vizyona ulaşabilmek için hep birlikte bütün personel ve beraber iş birliği içerisinde birlikte yürütmeye çalışıyoruz." cümlesi iş birliğine önem vererek (n = 3), K14'ün "...süreci katılımcı bir şekilde yürütüyorum; öğretmenlerimizin, idari personelin ve hatta velilerimizin görüşlerini alarak ortak bir anlayış ve hedef belirliyoruz... Ayrıca, ekip ruhunu güçlendirmek için düzenli toplantılar, çalıştaylar ve sosyal etkinliklerle iletişimi canlı tutuyoruz." cümleleri paydaşları vizyon geliştirme sürecine katılmasını sağlayarak (n = 2) ve sosyal ve kültürel etkinliklere yer vererek (n = 2), K6'nın "Personel, öğretmen ve idare arasında uyumu sağlayarak yapıyoruz." cümlesiyle de okul içi paydaşlar arasında uyum sağlayarak (n = 2) belirlenen vizyon

doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından motive edildiklerini göstermektedir. Tüm bunların yanı sıra öğretmeni vizyona inandırmak, aidiyet oluşturmak, ortak hedefe ulaşma isteğini yaratmak, vizyona ulaşma durumunu değerlendirmek, motivasyona öncelik vermek, öğretmene değer vermek, olumlu bir çalışma ortamı oluşturmak, ödüllendirmede bulunarak, başarıyı takdir etmek, mesleki gelişime önem vermek ve destek olmak yollarıyla okul müdürlerinin belirlenen vizyon doğrultusunda öğretmenleri ve diğer çalışanları motive ettikleri anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu kapsamındaki gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Uyarım Boyutuna İlişkin Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Takım üyelerini geliştirme	Mesleki ve kişisel gelişim desteği	K5, K7, K9, K14	4
	Eğitimler düzenleme	K6, K9, K11	3
	Kaynak sağlama	K3, K14, K15	3
	Deneme-yanılma fırsatı tanıma	K4, K14	2
	Etkinlikler düzenleme	K6, K7	2
	Potansiyeli ortaya çıkarma	K4	1
	Yeni fikirleri rahatça paylaşma imkanı sunma	K14	1
	Zaman ayırma	K14	1
Yol gösterici olma	Rehberlik etmek	K7, K10, K11	3
	Sağlıklı çalışma ortamı oluşturma	K1, K8, K14	3
	Ödüllendirme	K1, K12	2
Destekleme	Destekleyici yaklaşım	K4, K7	2
	Projeye katılım teşviki	K4, K15	2
	Teknolojik imkanlar sunma	K6	1
	İhtiyaçlarına cevap verme	K1	1
	Motivasyonu artırma	K14	1
Yeni perspektif sunma	Örnek uygulamalardan yararlanma	K2, K14	2
	Okullar arası iletişim kurma	K2	1

Tablo 4'te, görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu kapsamında sergiledikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda takım üyelerini geliştirme, yol gösterici olma, destekleme ve yeni perspektif sunma olmak üzere dört alt temaya ulaşılmıştır. Takım üyelerini geliştirme alt temasında mesleki ve kişisel gelişim desteği (n = 4), eğitimler düzenleme (n = 3), kaynak sağlama (n = 3); yol gösterici olma alt temasında rehberlik etme (n = 3), sağlıklı çalışma ortamı oluşturma

(n = 3) ve ödüllendirme (n = 2); destekleme alt temasında destekleyici yaklaşım (n = 2), projeye katılım teşviki (n = 2); yeni perspektif sunma alt temasında ise örnek uygulamalardan yararlanma (n = 2) ifadeleri dikkat çeken kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde katılımcılardan bazılarının okulda takım üyelerini geliştirmeye yönelik liderlik davranışları sergilediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Nitekim K7 “Yenilikçilik ve yaratıcı okul anlayışı konusunda tüm öğretmenlerime her zaman şunu söylüyorum: ‘Bir eğitime ya da çalışmaya katılma konusunda asla geri adım atmayın.’...” cümlesiyle öğretmenleri yenilikçi ve yaratıcı uygulamalar konusunda teşvik ettiğini ve eğitim ya da mesleki gelişim faaliyetlerine katılmaları konusunda onları desteklediğini belirtmiştir. Benzer şekilde K14 ise “...Ayrıca, mesleki gelişim olanakları sunuyoruz; seminerler, atölye çalışmaları, eğitim programları gibi fırsatlarla öğretmenlerin yeni yöntemler öğrenmelerini sağlıyoruz...” cümlesiyle okul içinde ve dışında düzenlenen seminer, atölye çalışması ve eğitim programları aracılığıyla öğretmenlerin yeni yöntemler öğrenmelerine olanak sağlandığını ve bu süreçte mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklendiğini ifade etmiştir. K6'nın “...Ara ara personellere yönelik hizmet içi eğitimler düzenliyoruz...” şeklinde belirttiği gibi öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi de okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimlerini desteklemeye yönelik uygulamalarına örnek oluşturmaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin görüşlerinden; kaynak sağlama (n = 3), deneme yanılma fırsatı tanıma (n = 2) ve çeşitli etkinlikler düzenleme (n = 2) yoluyla da personelin gelişimlerini destekleme yönünde liderlik yaklaşımı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular, okul müdürlerinin çeşitli eğitim faaliyetleri ve gelişim fırsatları aracılığıyla öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeye önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 4'te okul müdürlerinin yol gösterici ve destekleyici liderlik davranışları sergileyerek personelin yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ettiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Bu kapsamda K7'nin “...destekleyici ve rehberlik edici bir yaklaşımla katkı sunuyorum. Bunu genellikle bir kahve sohbetinde, deneyimlerimi paylaşarak yapıyorum. Kendi öğretmenlik yıllarımı hatırlatarak, yaşanabilecek zorluklara dair samimi örnekler sunuyorum...” şeklindeki ifadesi okul müdürlerinin destekleyici ve rehberlik edici bir yaklaşımla deneyimlerini paylaşarak personelin yenilikçi düşüncesini teşvik ettiklerini ve bu süreçte mentorluk rolü üstlendiklerini göstermektedir. Benzer şekilde K8'in “Rahat bir çalışma ortamı oluşturuyoruz...” cümlesi ile K12'nin “İyi örnekleri ödüllendiririm...” cümlesi sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasının ve iyi uygulamaların ödüllendirilmesinin teşvik edici bir yaklaşım olarak benimsendiğini ortaya koymaktadır. Destekleme alt teması kapsamında ise K4'ün “Olabildiğince yaratıcı tüm fikirleri destekliyorum... Öğretmenlerin yeni projelere hem ulusal düzeyde hem de uluslararası alandaki çalışmalara katılmaları konusunda onlara yardımcı oluyorum...” şeklindeki ifadesi okul müdürlerinin öğretmenlerin yaratıcı fikirlerini desteklediklerini ve ulusal ya da uluslararası projelere katılımlarını teşvik ettiklerini (n = 2) ortaya koymaktadır. Tüm bunların yanı sıra teknolojik imkanlar sunularak, ihtiyaçlara cevap verilerek, motivasyonu artırarak da okul müdürlerinin teşvik edici davrandıkları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yeni perspektif sunma alt teması kapsamında da okul müdürlerinin örnek uygulamalardan yararlanarak (n = 2) ve buna bağlı olarak okullar arasında kurdukları iletişim (n = 1) ile personelin yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini teşvik ettikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamındaki gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Destek Boyutuna İlişkin Özelliklerine Yönelik Görüşleri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Gelişime destek olma	Eğitimler konusunda öğretmeni destekleme	K1, K3, K4, K6, K7, K9, K12, K13, K14, K15	10
	Yönlendirmede bulunma/teşvik etme	K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10, K14	8
	Yenilik ve gelişimleri takip ederek paylaşma	K1, K10, K13	3
	Bilgi ve deneyim paylaşımı	K2, K14	2
	Eğitimlerle ilgili bilgilendirmede bulunma	K1, K2	2
	Örnek olma	K2, K5	2
	Gelişimin sürekliliğini hatırlatma	K1	1
	Çalışmaları öğretmenlerle birlikte değerlendirme	K3	1
	Yeniliklere açık olmayı tavsiye etme	K10	1
	Yenilikçi uygulamalarda görev verme	K10	1
	Sosyal ve kültürel etkinliklere önem verme	K11	1
	Ödüllandirme	K12	1
	Esnek zaman tanıma	K14	1
	Psikolojik destek imkanı sunma	K14	1
	Bireysel ihtiyaçları dikkate alma	İhtiyaca uygun eğitsel çalışmalar düzenleme	K2, K4, K6, K7, K8, K9, K14, K15
Mesleki ve bireysel ihtiyaçlarına önem vermek		K2, K14	2
Yapıcı bir yaklaşım sergileme		K4, K11	2
Öğretmenin yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olma		K9	1
Sorun çözümünde destek olma	Öğretmenin yanında olmak	K1, K2, K3, K7, K8, K9, K14, K15	8
	Sorunu anlamaya çalışmak	K4, K5, K6, K10, K12, K13, K14	7
	İletişime önem vermek	K2, K6, K10, K11, K13, K14	6
	Çözüm odaklı olma	K14, K15	2
	Yetkilerini kullanma	K1, K2	2
	Kaynak desteği sağlama	K10	1
	Dayanılmaya önem verme	K11	1
İlgililerle iş birliğinde bulunma	K14	1	

Tablo 5'te katılımcıların dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine yönelik görüşleri incelenmiştir. Buna göre, gelişime destek olma alt temasında eğitimler konusunda öğretmeni destekleme (n = 10), yönlendirmede bulunma/teşvik etme (n = 8); bireysel ihtiyaçları dikkate alma alt temasında ihtiyaca uygun eğitsel çalışmalar düzenleme (n = 8); sorun durumunda destek olma alt temasında ise sorunu anlamaya çalışmak (n = 7), öğretmenin yanında olmak (n = 7) ve iletişime önem vermek (n = 6) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Tablo 5 incelendiğinde gelişime destek olma alt temasında katılımcıların büyük çoğunluğunun (n = 10) öğretmenlerin çeşitli eğitim faaliyetlerine katılımını desteklediklerini ifade ettikleri görülmektedir. Nitekim bazı katılımcılar öğretmenlerin seminer, kongre ve benzeri mesleki gelişim etkinliklerine katılmalarını teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin yarısından fazlası (n = 8), öğretmenlerin ve diğer personelin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla onları çeşitli eğitim ve gelişim fırsatlarına yönlendirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcılardan K1'in "Öğretmenin katılmak istediği eğitimlere sonuna kadar destek oluyoruz." cümlesi ve K4'ün "...öğretmenlerin kendi istekleri doğrultusunda katıldıkları seminer, kongre gibi çalışmalara katılmalarına destek olurum." cümlesi bu duruma örnek katılımcı ifadelerindedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin ve diğer personelin kişisel ve mesleki gelişiminde uygun eğitimlere yönlendirerek katkı sağladıkları ve bu yönlendirme sürecinde destekleyici ve saygılı bir üslup kullanmanın da önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Bazı katılımcılar ise okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişimini desteklemek amacıyla eğitim ve yenilikleri takip ederek bunları öğretmenlerle paylaştıklarını (n = 3), okul içinde bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik ettiklerini (n = 2) ve eğitimlere ilişkin bilgilendirmelerde bulduklarını (n = 2) belirtmişlerdir. Ayrıca K2'nin "Örnek oluyoruz; çünkü öğretmenlere sadece bir şeyleri siz yapın demekle olmuyor. Bizim de bazı şeylerin içinde olmamız gerekiyor. Şimdi ben kendimi yenilemezsem, devamlı eski kapı hale gidersem öğretmenlerden yenileme ya da yeniliklere adım atma noktasına bir beklentiye giremem açıkçası..." şeklinde belirttiği düşüncesi de örnek olma yoluyla okul müdürlerinin öğretmenlerin ve diğer personelin gelişimine destek olunduğunu göstermektedir. Tüm bunların yanı sıra gelişimin sürekliliğini hatırlatma, çalışmalarını öğretmenlerle birlikte değerlendirme, yeniliklere açık olmayı tavsiye etme, yenilikçi uygulamalarda görev verme, sosyal ve kültürel etkinliklere önem verme, ödüllendirme, esnek zaman tanıma ve psikolojik destek imkanı sunma yoluyla gelişime destek verildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5'e göre bireysel ihtiyaçları dikkate alma alt teması kapsamında katılımcıların yarısından fazlasının (n = 8), okul içinde ihtiyaçlara uygun eğitsel çalışmalar düzenleyerek öğretmenlere ve diğer personele bireysel destek sağladıkları anlaşılmaktadır. K4'ün "Öğretmenlerin mesleki gelişimi için onları doğru hizmet içi eğitimlere yönlendiririm. Kendim organize edebilirsem bunu yapmaya çalışırım." cümleleri, K8'in "Bu konuda uzman insanları okulumuza getirip onlara brifing verdiriyoruz. Seminer çalışmalarını yapıyoruz." cümleleri, K9'un "Daha önce söylediğim gibi seminerler düzenliyoruz okulumuzda. Okul temeli mesleki gelişim kapsamında okulumuzda birkaç seminer düzenledik." cümleleri ve K14'ün "İhtiyaçlara göre, seminerler, atölye çalışmaları ve mesleki eğitimler organize ediyoruz." cümlesi ihtiyaca uygun eğitsel çalışmalar düzenleme kodunu yansıtan görüşlere örneklerdir. Okul müdürlerinin

öğretmenlerin ve diğer çalışanların mesleki ve bireysel ihtiyaçlarına önem vermek (n = 2) ve yapıcı bir yaklaşım sergilemenin (n = 2) yanı sıra öğretmenin yeteneklerini keşfetmesine yardımcı olarak (n = 1) da bireysel ihtiyaçlara dikkat ettikleri anlaşılmaktadır. Sorun çözümüne destek olma alt temasında ise okul müdürlerinin öğretmenlerin ya da diğer personelin zorluklarla karşılaşma durumlarında öğretmenin yanında olduklarını (n = 8), sorunu anlamaya çalıştıklarını (n = 7) ve bu süreçte iletişime önem verdiklerini (n = 6) vurguladıkları görülmektedir. Katılımcı ifadeleri, okul müdürlerinin öğretmenlerin zorlandıkları durumlarda destekleyici bir yaklaşım sergilediklerini göstermektedir. Nitekim bazı katılımcılar, öğretmenlerin güçlük yaşadığı durumlarda gerekli olduğunda inisiyatif alarak bireysel destek sunduklarını ve öğretmenleri yalnız bırakmamaya özen gösterdiklerini belirtmiştir. Bunun yanı sıra bazı katılımcılar öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları kendi sorunları gibi ele aldıklarını ve süreç boyunca öğretmenlerle birlikte hareket ederek hem motivasyonlarını hem de okula olan aidiyet duygularını artırmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca katılımcıların bir kısmı, öğretmenlerin kişisel özelliklerini dikkate alarak destekleyici bir yaklaşım benimsediklerini vurgulamıştır. Sorunu anlamaya çalışmak kodu kapsamında değerlendirilen ifadeler ise okul müdürlerinin sorun yaşayan personeli öncelikle dinlemeye çalıştıklarını, sorunun kaynağını belirlemeye ve birlikte çözüm üretmeye yönelik bir yaklaşım benimsediklerini ortaya koymaktadır. K4'ün “Zor durumda kalan personeli önce dinlemeye çalışıyorum. Sorunun ne olduğunu anlamaya çalışıp birlikte bir çözüm yolu bulmak için uğraşıyorum.” cümleleri ile K12'nin “Problemin kaynağını bulup onu ortamdaki kaldırmaya çalışırım.” cümlesi bu duruma örnek ifadeler arasındadır. Bu bulgular, okul müdürlerinin öğretmenlerin ve diğer personelin karşılaştıkları güçlükleri anlamaya çalışarak çözüm sürecinde destekleyici bir liderlik rolü üstlendiklerini göstermektedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin etkilerini okul ortamında geliştirmek için sunmuş oldukları önerilere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğin Etkilerini Geliştirmeye İlişkin Önerileri

Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar	n
Okul müdürüne ilişkin öneriler	Değişime ve yeniliğe açık olmak	K1, K2, K4, K7, K11, K12, K14, K15	8
	Sürekli öğrenme ve yansıtıcı uygulamalar	K1, K5, K7, K8, K10, K14	6
	Paylaşılan vizyon ve yön belirlemek	K4, K7, K11, K14	4
	Adil olmak	K3, K9, K11, K14	4
	İlham ve ortak yön	K1, K7, K8	3
	Şeffaf iletişim ve netlik	K3, K11, K14	3
	Etik olma ve insani değerlere odaklanmak	K7, K14, K10	3
	Güçlendirme ve yetkilendirmek	K1, K14	2
	Katılımcı ve yönetim	K13, K14	2
	İlkeli ve yönetmeliklere uygun yönetim	K11, K13	2
	İşbirliğini önemsemek	K1	1
	Başarıyı takdir etmek	K1	1
	Tartışmaya açık olmak	K10	1
	Öğretmen ve öğrenci odaklı yönetim	K11	1
	Sisteme ilişkin öneriler	Etik ilkelere bağlı hareket edilmesi	K7, K9, K11
Adil ve adaletli bir sistemin var olması		K6, K7	2
Eğitim çalışanlarının empati becerilerinin geliştirilmesi		K6	1
Taleplerin cevaplanması		K6	1
Çalışma koşullarının iyileştirilmesi		K6	1
Öğrenci gelişiminin güçlendirilmesi		K7	1
Bakanlığa ilişkin öneriler	Hizmet içi eğitimlerde çeşitlilik	K2	1
	Liderlik becerilerine ilişkin eğitimler	K4	1
	Yöneticilere mentorluk hizmeti verilmesi	K4	1
	Yöneticilere geri bildirimde bulunulması	K4	1
	Öğretmenlerin inisiyatif alma imkanı verilmesi	K4	1

Tablo 6’da okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda dönüşümcü liderliğin okul ortamındaki etkilerinin geliştirilmesine yönelik öneriler incelenmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların önerileri; okul müdürüne ilişkin öneriler, sisteme ilişkin öneriler ve bakanlığa ilişkin öneriler olmak üzere üç alt tema altında toplanmıştır. Okul müdürüne ilişkin öneriler alt temasında değişime ve yeniliğe açık olma (n = 8) ile sürekli öğrenme ve yansıtıcı uygulamalar (n = 6) öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Sisteme ilişkin öneriler alt temasında etik ilkelere bağlı hareket edilmesi (n = 3), adil ve adaletli bir sistemin var olması (n = 2) vurgulanırken, bakanlığa ilişkin öneriler alt temasında hizmet içi eğitimlerde çeşitlilik (n = 1) ve liderlik becerilerine ilişkin eğitimler (n = 1) önerileri dikkat çekmektedir.

Katılımcıların önemli bir kısmı, okul müdürlerinin değişime ve yeniliğe açık olmalarının okullarda dönüşümcü liderlik etkilerinin gelişmesinde belirleyici bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Nitekim K4’ün “...yeniliğe açık olması aslında dönüşümcü liderliğin temelini oluşturuyor.” şeklinde belirttiği düşüncesiyle K11’in “Okulumuzda dönüşümcü bir yaklaşımı benimseyerek, zihinsel ve kültürel anlamda bir değişim yaratmayı hedefliyoruz.” şeklinde ifade ettiği gibi bazı katılımcılar yeniliğe açık olmanın dönüşümcü liderliğin temelini oluşturduğunu ve bu yaklaşımın okulda zihinsel ve kültürel bir dönüşümü desteklediğini ifade etmiştir. Ayrıca katılımcı görüşleri, dönüşümcü liderlik anlayışı doğrultusunda okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki ve bireysel gelişimini desteklemeleri, öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerini teşvik etmeleri ve kendi liderlik kapasitelerinin farkında olarak sürekli öğrenen bir okul kültürü oluşturmalarının önemine işaret etmektedir. K7’nin “...öğretmenleri mesleki ve bireysel açıdan güçlendirmek... öğrencileri de akademik ve kişisel yönleriyle destekleyerek onların gelişimini teşvik etmeliyiz.” cümlesi ve K10’un “Dönüşümcü bir lider kendi kapasitesini de bilmeli.” cümlesi bu duruma örnek oluşturabilen katılımcı görüşlerindedir. Tüm bunların yanı sıra okul müdürlerinin; adil olması (n = 4), ilham ve ortak yöne (n = 3) sahip olmaları, şeffaf iletişim ve netlik (n = 2), etik olma ve insani değerlere odaklanmak (n = 3), güçlendirme ve yetkilendirmek (n = 2), katılımcı ve yönetim (n = 2), ilkeli ve yönetmeliklere uygun yönetim (n = 2), işbirliğini önemsemek (n = 1), başarıyı takdir etmek (n = 1), tartışmaya açık olmak (n = 1), öğretmen ve öğrenci odaklı yönetim anlayışını benimseme (n = 1) gibi özelliklere sahip olmalarının da okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik etkilerinin okullarda geliştirileceğine ilişkin sunulan önerileri arasındadır.

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların, okul müdürlerine ilişkin önerilerinin yanı sıra sisteme ve bakanlığa ilişkin önerilerde de buldukları görülmektedir. K7’nin “Her şeyin temelinde etik ilkelere bağlılık yer almalıdır.” cümlesi ve K9’un “Her şeyden önce etik ve ahlaki değerleri uygun... hareket etmelidir.” cümlesi sisteme ilişkin öneriler alt temasında etik ilkelere bağlı hareket edilmesi (n = 3) koduna ilişkin örneklerken; K7’nin “...eşit yaklaşım ve adil dağılım ilkeleriyle mümkün olabilir.” cümlesi ise adil ve adaletli bir sistemin var olması (n = 2) koduna ilişkin örnek görüşleri ifade etmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin farkındalıkları ve sergiledikleri liderlik davranışları dönüşümcü liderlik bağlamında incelenmiştir. Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özellikleri ve konuya ilişkin farkındalıkları açısından çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın fenomenolojik bir desende yürütülmesi nedeniyle elde edilen sonuçların kesin ve genellenebilir nitelikte olmaktan ziyade, araştırmanın gerçekleştirildiği bağlam ve katılımcı grubun deneyimleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği göz önünde bulundurularak araştırma sonuçları sunulmuştur.

Araştırmada, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde dönüşümcü liderliğin her bir boyutuyla ilgili liderlik özellikleri gösterdiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada dikkat çeken bulgu ise bu liderlik boyutları arasında katılımcıların çoğunun dönüşümcü liderliğin daha çok telkinle güdüleme boyutu kapsamında liderlik özellikleri gösterdiklerini vurgulamaları olmuştur. Okul müdürleri; personel görüşlerine önem verme, iş birliği odaklı çalışma, motive etme ve vizyona önem verme gibi uygulamalarla öğretmenleri sürece dahil etmekte ve ekip ruhunu güçlendirmektedir. Bunun yanında katılımcı ifadelerinden okul içinde düzenledikleri etkinliklerle ve demokratik ortam sağlayarak öğretmenlerin motivasyonunu artırmakta, okulun gelişimine katkıda buldukları anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularında ayrıca okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki boyutuna ilişkin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilerken değer odaklı bir yönetim anlayışı benimsedikleri, kamu yararını önemsedikleri, yasalara bağlı ve şeffaflığı ön plana çıkardıkları da görülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamındaki gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular ise müdürlerin; öğretmenlerin gelişimlerini desteklemek amacıyla eğitimlere katılım konusunda teşvikte buldukları, yeniliğe önem verdiklerini göstermektedir. Buradan yola çıkıldığında okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleyen, ihtiyaçlarına duyarlı ve sorun çözme süreçlerinde rehberlik eden bir liderlik anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin sergilediklerini düşündükleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden entelektüel uyarım boyutu kapsamında elde edilen bulgular da okul müdürlerinin yalnızca rutin yönetim süreçlerini yürütmekle kalmadığını, aynı zamanda öğretmenleri yenilikçi uygulamalara, sorgulamaya, değişime ve yaratıcı düşünmeye teşvik ettiklerini göstermektedir. Araştırmanın birinci alt amacına ait sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik kuramının eğitim bağlamında da geçerli olduğunu ve okul müdürlerinin bu liderlik tarzını benimsediğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, Türkiye’de daha önce yapılan çalışmaların sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Örneğin, Ertürk ve Argon’un (2021) çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin mentorluk yapma, güven uyandırma, çalışanları motive etme ve kolektif içinde olumlu bir atmosfer yaratma gibi niteliklerini olumlu olarak algıladıkları; müdürlerini sadece yöneticiler olarak değil, aynı zamanda ilham veren ve yol gösteren liderler olarak öğretmenler tarafından görüldüğü ortaya çıkmıştır. Buluç’un (2009) çalışmasında da dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş memnuniyetini ve kurumsal bağlılığını artırdığını görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda da okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerinden

olan öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına gösterilen ilgi ve mesleki gelişimlerine sağlanan destek de motivasyonu artıran faktörler olarak değerlendirilmiştir. Yönetim kararlarına sınırlı katılımı ilgili şikayetlerin Türk eğitim sisteminde dönüşümcü liderliğin daha çok vizyon oluşturma ve motivasyon yoluyla ortaya çıktığını; demokrasi ve şeffaflık açısından ise zayıf kaldığını vurgulayan Karip (1998) ve Şişman (2002)'in bu görüşü ise araştırmadan elde edilen bulgularla örtüşmemektedir. Çünkü bu araştırmada okul müdürlerinin değer odaklı liderlik özellikleri sergilemeye önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz'ın (2010) araştırmasında ise dönüşümcü liderliğin örgütsel sivil davranışların tezahürleri ile doğrudan ilişkili olduğunu görülmüş olup, öğretmenlerin yönetimden destek aldıklarında, okul hayatına gönüllü olarak katkıda bulunmaya daha istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Benzer sonuçlar bu çalışmada da doğrulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar da okul müdürlerinin gerekli kaynakları sağlayarak, açık iletişimi destekleyerek ve eğitim sürecinin farklı katılımcılarıyla işbirliğini güçlendirerek olumlu okul ortamını korumaya ve hatta güçlendirmeye yardımcı olduklarını ortaya koymuştur. Buradan yola çıkıldığında okulda olumlu bir kültürün oluşturulmasında dönüşümcü liderliğin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu araştırmanın sonuçları yurtiçi alanyazındaki araştırmalardan elde edilen sonuçlarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Burns (1978) ise dönüşümcü liderin, takipçilerinin hedeflerini ve değerlerini daha yüksek bir düzeye çıkarmalarına yardımcı olduğu bir süreç olarak görmüştür.

Araştırmanın ikinci alt amacı doğrultusunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında gösterdikleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin değer odaklı, güven oluşturan, amaca yönelen ve uzmanlık özelliklerini kullanan davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda okul müdürlerinin sergiledikleri adil ve etik ilkelere bağlı rol model davranışlarının okulda güven ve aidiyet duygusunu güçlendirdiği söylenebilir. Araştırma bulgularında ayrıca okul müdürlerinin güven oluşturmaya yönelik rol model davranışlarda buldukları da görülmektedir. Bir başka deyişle, okul müdürlerinin sergiledikleri şeffaf ve açık iletişimin ve ilişkisel duyarlılığın birlikte işlemeyle okul ortamında güveni kurumsallaştırdıkları söylenebilir. Araştırma bulguları kapsamında sosyal etkinlikler düzenleme, insan ilişkilerine önem verme, öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etme ve iş birliğini teşvik etme gibi uygulamalar yoluyla amaca yöneltmeye dair liderlik davranışları sergileyerek ve gerektiğinde uzmanlıkları doğrultusunda hareket ederek güvene dayalı ve aidiyet duygusunun yüksek olduğu bir okul iklimi oluşturulmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt amacı kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin telkinle güdüleme boyutu kapsamında vizyon oluşturma ve motivasyon yönüyle liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde hem vizyon oluşturma hem de motivasyonu artırma açısından okul müdürlerinin çeşitli durumları dikkate alarak uygulamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu kapsamda okul müdürlerinin vizyon oluşturma sürecinde paydaş katılımına önem verdikleri ve vizyonu okulun değerleri, çevresel koşulları ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca vizyon belirleme sürecinde öğretmen, öğrenci ve veli profili gibi bağlamsal unsurların yanı sıra ulaşılabilir hedefler belirleme, kurum içi iletişimi güçlendirme ve bakanlık politikalarıyla uyum sağlama gibi faktör-

lerin de dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Motivasyon açısından elde edilen araştırma bulguları ise okul müdürlerinin belirlenen okul vizyonuna ulaşma sürecinde öğretmenleri ve diğer çalışanları çeşitli liderlik uygulamalarıyla motive ettiklerini göstermektedir. Bu kapsamda iş birliğini teşvik etme, paydaşları sürece dâhil etme, okul içi uyumu güçlendirme ve sosyal etkinlikler yoluyla iletişimi destekleme gibi uygulamaların öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlere değer verme, olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, başarıyı takdir etme ve mesleki gelişimi destekleme gibi yaklaşımların da çalışanların vizyona bağlılığını ve motivasyonunu artırmaya katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularından yola çıkılarak ulaşılan sonuçlar Bass ve Avolio'nun (1994) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik modelinin kuramsal temelleri ile örtüşmektedir. Sonuçlar ayrıca Leithwood ve Jantzi'nin (2000) belirttiği şekilde dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin motivasyonunu artırdığını da göstermektedir. Yöneticilerin öğretmenlere verdiği desteğin, onların katılımını artırdığı ve sonuç olarak öğrencilerin başarılarına da olumlu etkilediğini vurgulayan Leithwood ve Jantzi'nin (2000) araştırmasında olduğu gibi bu çalışmada da dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin ve diğer personelin motivasyonlarını artırdığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Buna karşılık, Fullan (2001) okulların sürdürülebilir gelişiminin sadece net bir vizyon değil, aynı zamanda işbirliği, potansiyelin güçlendirilmesi ve kültürel dönüşümler gerektirdiğini vurgulamıştır. Bu çalışmada da dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin karar alma sürecine daha aktif katılmalarını sağlama eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen sonuçlar Fullan'ın (2001) da bahsettiği işbirliğine dayalı ve kapsayıcı liderliğin önemini doğrulamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin ve diğer çalışanların okula olan aidiyet duygularını ve motivasyonlarını artırmada ve okulun kültürünü güçlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü alt amacı kapsamında katılımcıların, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu kapsamında elde edilen bulguları incelediğinde; okul müdürlerinin öğretmenlerin ve diğer çalışanların gelişimine önem verme, yol gösterici olma, ihtiyaç duydukları konularda destekleme ve yeni perspektif sunma yönünde liderlik davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki gelişim faaliyetlerini teşvik etme, seminer ve hizmet içi eğitimler düzenleme, kaynak sağlama ve deneme-yanılma fırsatları sunma gibi uygulamalar yoluyla mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklemelerinin yanı sıra rehberlikte bulunma, olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, iyi uygulamaları ödüllendirme ve öğretmenlerin projelere katılımını teşvik etme, teknolojik imkânlar sağlama, ihtiyaçlara duyarlı olma ve örnek uygulamalardan yararlanma gibi yaklaşımlar aracılığıyla da yol gösterici ve destekleyici liderlik davranışları sergileyerek personelin yenilikçi ve yaratıcı düşünmesini teşvik ettiklerini göstermektedir. Buradan yola çıkıldığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapsamında entelektüel uyarımı etkin biçimde kullandıkları söylenebilir. Dönüşümcü liderlik kuramına göre ise entelektüel uyarım, liderin takipçilerini alışılmış kalıpların dışına çıkararak onları yaratıcılığa, sorgulamaya, yenilikçi düşünmeye ve problem çözmeye yönlendirmesidir (Bass ve Avolio, 1994). Bu kapsamda değerlendirilen bulgular, okul müdürlerinin öğretmenleri değişimle ilişkin teşvik edici olmaları, yenilikçi uygulamaları desteklemeleri, çözüm odaklı

yaklaşımlar geliştirmeleri ve yaratıcı düşünceyi önemsemeleriyle bu boyutu somutlaştırdıklarını göstermektedir.

Araştırmanın beşinci alt amacı kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutu kapsamındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular okul müdürlerinin; öğretmenleri ve diğer personeli mesleki ve kişisel gelişimlerini destekleme, bireysel ihtiyaçlarını dikkate alma ve karşılaştıkları sorun durumlarında destekleyici yaklaşım sergilediklerine ilişkin görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Bu kapsamda öğretmenlerin eğitim ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını teşvik etme, uygun eğitim fırsatlarına yönlendirme, bilgi ve deneyim paylaşımını destekleme ve rol model olma gibi uygulamaların öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca ödüllendirme, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleme, esnek çalışma imkânı sunma ve psikolojik destek sağlama gibi yaklaşımlarla da gelişim süreçlerinin de okul müdürleri tarafından desteklendiği anlaşılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra araştırma bulguları ihtiyaçlara uygun eğitsel çalışmalar düzenleme, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmelerine destek olma ve yapıcı bir yaklaşım benimseme gibi uygulamalarla öğretmenlerin ve diğer personelin bireysel ve mesleki ihtiyaçlarının dikkate alındığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularından yola çıkıldığında okul müdürlerinin sorun durumlarında öğretmenlerin yanında yer alarak, sorunun kaynağını anlamaya çalışarak ve etkili iletişim yoluyla çözüm üreterek de liderlik davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik kuramına göre bireysel destek, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi, onların gelişimlerini desteklemesi ve sorun çözümünde yol gösterici olmasıyla açıklanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Bu araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki gelişim fırsatlarına yönlendirmeleri, ihtiyaçlarına uygun eğitimler düzenlemeleri, iletişim kanallarını açık tutmaları ve sorun durumlarında empatik, çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemeleriyle bu kuramsal çerçeveyi somutlaştırdıklarını göstermektedir. Müdürlerin rehberlik eden, destek sağlayan ve gerektiğinde inisiyatif alan davranışları, öğretmenlerde güven, motivasyon ve aidiyet duygusunu artırarak dönüşümcü liderliğin bireysel destek boyutunun eğitim ortamında etkili biçimde yaşama geçirilmeye çalışıldığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın altıncı alt amacı kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin etkilerini okul ortamında geliştirmek için sunmuş oldukları önerilere dair bulgular ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin etkilerini okul ortamında geliştirebilmek için hem bireysel hem kurumsal hem de sistem düzeyinde öneriler sunduklarını göstermektedir. Bu bağlamda, katılımcı görüşlerinden yola çıkıldığında okul müdürlerinin sürekli öğrenmeyi destekleyen bir okul kültürü oluşturmaları, öğretmen ve öğrencilerin gelişimini teşvik etmeleri ve kendi liderlik kapasitelerinin farkında olmalarının dönüşümcü liderlik etkilerini güçlendireceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, hizmet içi eğitimlerde çeşitlilik, liderlik becerilerine yönelik eğitimler, mentorluk ve geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi gibi bakanlık düzeyinde yapılacak düzenlemeler ile sistemde etik ve adalet temelli uygulamaların hayata geçirilmesi, dönüşümcü liderliğin etkilerinin okul kültüründe daha güçlü şekilde hissedilmesine zemin hazırlayacağı da ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Genel olarak elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik kuramının eğitim bağlamında geçerli olduğunu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin dört temel boyutu-

na ilişkin liderlik davranışları sergilediklerini göstermiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin bireysel, kurumsal ve sistem düzeyinde sundukları öneriler; etik ve adalet temelli bir yönetim anlayışının, hizmet içi eğitimlerin çeşitlendirilmesinin, mentorluk mekanizmalarının geliştirilmesinin ve katılımcı yönetim kültürünün dönüşümcü liderliğin etkilerini daha da güçlendireceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha etkin sergileyebilmeleri için çeşitli uygulamalara ihtiyaç duyulduğu göstermektedir. Okul müdürlerinin katılımcı karar alma süreçlerini güçlendirilmek adına iş birliği kültürünün geliştirilmeye, paylaşılan vizyonun kurumsallaştırılmasına ve motivasyonu artırıcı uygulamaların okul yaşamı içinde hayata geçirilmesine önem vermeleri yönünde hareket etmeleri önerilmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin bireysel ve mesleki ihtiyaçlarına duyarlı, gelişim fırsatlarına yönlendiren ve empatik iletişimi önleyen liderlik yaklaşımlarının; etik değerler, adalet, şeffaflık ve kamu yararı ilkeleleriyle desteklenmesi olumlu bir okul kültürünün gelişimini kolaylaştıracaktır. Müdürlerin yeniliğe ve değişime açık olmaları, öğretmenlere ve okuldaki diğer çalışanlara deneme-yanılma fırsatı tanımaları ve onları sürekli öğrenmeyi teşvik etmeleri, entelektüel uyarımı güçlendiren bir okul kültürü inşa edilmesine katkı sunacaktır. Ayrıca, bakanlık düzeyinde liderlik programlarının geliştirilmesi ve okul müdürlerine ihtiyaç duydukları anlarda rehberlik ile destek hizmetlerinin sağlanması, liderlik becerilerinin sürekliliğine ve etkili okul yönetiminin gerçekleşmesine olanak tanıyacaktır. Gelecek araştırmalar açısından ise dönüşümcü liderliğin farklı eğitim kademelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesi, uzunlamasına tasarımlar aracılığıyla okul iklimi, öğretmen motivasyonu ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin zaman içindeki değişimlerinin değerlendirilmesi önemlidir. Bununla birlikte, öğretmen kıdemi ile yeniliğe yönelik tutum arasındaki ilişkinin dönüşümcü liderlik bağlamında derinlemesine incelenmesi, kültürel bağlamın dikkate alındığı, farklı bölgeler ve sosyoekonomik grupları karşılaştıran karma yöntemli araştırmalarla desteklenmesi, konuya ilişkin daha bütüncül ve derinlemesine veriler elde edilmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5–34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6. baskı). Pegem Akademi.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., & Kington, A. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Ertürk, R., & Argon, T. (2021). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 45–60.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Göksoy, S., Torlak, E., & Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik Rollerini. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 209–222.
- Güçlü, N., & Türkoğlu, H. (2003). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 0-18. <https://izlik.org/JA73NY36WG>
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443465.
- Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://doi.org/10.1108/09578230010320064>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2013). *Educational administration: Concepts and practices (6th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage.
- Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2017). *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Anı Yayıncılık.

- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: *The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sezgin, F., Kılınç, A. Ç., Özdemir, M., Özdemir, T. Y., & Erdoğan, C. (2024). Okul liderliği araştırmalarında güncel eğilimler: Türkiye örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30(2), 123–150.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tian, M., Zhang, X., Mao, Y., & Gurr, D. (2022). The impact of transformational leadership on teacher professional learning in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 713–731. <https://doi.org/10.1177/17411432211002009>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (İstanbul ili Anadolu yakası örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, A., Tosun, A., & Demir, B., (2019). Kurum kültürü, dönüşümcü liderlik ve inovasyon ilişkisi üzerine nitel bir araştırma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(47), 4395–4399.
- Yüksel, S., & Bilgivar, O. O. (2024). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler*. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(1), 373–391. <https://doi.org/10.51460/baebd.1424550>

Etik Kurul İzni

Hazırlanan görüşme formunun uygulanması için Gazi Üniversitesi Rektörlüğü Etik Komisyonu 18.06.2025 tarihli ve E.1264936 sayılı yazısı uyarınca 17.06.2025 tarih ve 10 sayılı toplantısında “2025-1042 Araştırma Kod Numarası” ile etik açıdan uygun bulunmuş ve araştırma izni alınmıştır.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile arasında mali çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Destek ve Teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Ethics Committee Permission

For the implementation of the interview form developed for the study, ethical approval and research permission were granted by the Ethics Commission of Gazi University. In accordance with the official letter dated 18 June 2025 and numbered E.1264936 issued by the Rectorate of Gazi University, the study was reviewed and approved as ethically appropriate at the Commission's meeting dated 17 June 2025 (Meeting No. 10) under Research Code No. 2025-1042.

Deconfliction Statement

The author of the article declares that there is no conflict of financial interest between him and any institution, organization, person related to this study.

Support and Thanks

Support was not received from any institution or organization in the study.