



## Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Karşılaşılan Engeller School Principals' Transformational Leadership Behaviours and Challenges

Sayfa | 54

Ender KAZAK , Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, enderkazak81@hotmail.com

Özge POLAT , Öğretmen, Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü, ozgepolat4475@gmail.com

**Geliş tarihi - Received:** 16 Ağustos 2022  
**Kabul tarihi - Accepted:** 22 Şubat 2023  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Haziran 2023



**Öz.** Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve karşılaşılan engelleri tespit edebilmektir. Araştırma, nitel yöntemlerden biri olan olgubilim deseninde yürütülmüştür. Araştırmacının katılımcıları 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Düzcce ilinin merkez ilçesindeki ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 13 müdürden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler tümevarımcı analiz tekniğinden yararlanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonunda, müdürlerin sergilemesi gereken dönüşümcü liderlik davranışlarından bazıları; yenilikçi, değişim yapmaktan çekinmeyen, insanların ufkunu açan, fikir alışverişinde bulunan, okul için kısa ve uzun vadeli hedefleri olan, okulunun çağa ayak uydurmasını sağlayan, okuluna dinamizm katan ve öğrencileri geliştiren olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderler olarak okul müdürlerinin uygulamaya geçirdikleri dönüşümlerden bazıları; fiziki eksikliklerin giderilmesi, tamir işleri, sınıfların yerini değiştirme, atölyeler kurma, atölyelerin teknolojik olarak yenilenmesi, etüt salonları yapma, uzaktan eğitim merkezi kurma, Ar-Ge okulu olma, Erasmus projeleri yapma, TÜBİTAK projeleri yapma, kullanılan yazılım ve programların kalitesini artırma olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin, dönüşümcü bir lider olarak karşılaştığı engellerden bazıları; geleneksel yöntemlerden vazgeçilmemesi, gelişime açık olmayan gruplar, değişime ihtiyaç duyulmaması, bütçe yetersizliği, maddi destek olmaması, yetki yetersizliği, bekleme sürecinin uzun olması olarak belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin önündeki engellerin kaldırılmasına ışık tutacak çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürü, Liderlik, Dönüşümcü liderlik.

**Abstract.** The aim of this research is to investigate school principals' transformational leadership behaviours and challenges. The research is designed as a phenomenology, one of the qualitative methods. The participants consist of 13 principals working at primary, secondary, and high schools in Düzcce city center, in 2021-2022 academic year. Semi-structured interview forms are used as data collection instruments. Data are analyzed using inductive analysis technique. At the end of the research, some of the transformational leadership behaviors that principals should exhibit; innovative, not afraid to make changes, open the horizons of people, exchange ideas, have short and long-term goals for the school, keep the school up to date, add dynamism to the school and develop students. Some of the transformations implemented by school principals as transformational leaders are; elimination of physical deficiencies, repair works, relocation of classrooms, establishing workshops, technological renewal of workshops, building study halls, establishing a distance education center, being an R&D school, making Erasmus projects, making TÜBİTAK projects, increasing the quality of the software and programs used. Some of the obstacles that school principals face as a transformational leader are; not giving up on traditional methods, groups that are not open to development, no need for change, lack of budget, lack of financial support, lack of authority, long waiting period. Solution suggestions have been made to shed light on the removal of obstacles in front of transformational leadership.

**Keywords:** School administrator, Leadership, Transformational leadership.



## Extended Abstract

**Introduction.** When quantitative studies on principals' leadership styles are examined, it is observed administrators' transformational leadership behavior behaviours are high and very high. Additionally, there is a big gap between the adoption and implementation of transformational behaviors. Quantitative studies show there is a high relation between school administrators' behaviors and transformational leadership behaviors. Does this prove administrators display these behaviors, they can make changes and transformations, and more importantly, they can provide a shared vision by making their audience accept those changes? For this reason, it is aimed to reveal the level of transformational leadership behaviors that are the highest among the leadership behaviors adopted by school principals, by referring teachers' opinions, and the level of these behaviors in practice and problems they encounter while applying these leadership behaviors. Therefore, the purpose of this research is to determine the transformational leadership behaviours of principals and challenges from administrators' point of views.

**Method.** In this research, which deals with the positive and negative situations experienced by school administrators in the process of implementing transformational leadership behaviors they have adopted, qualitative research method is used, which allows deep analysis of the events and phenomena, obtains the personal comments of the participants, and provides the examination of these phenomena from their own perspectives (Yıldırım & Şimşek, 2021). This research is designed as a phenomenological study. The study group consists of 13 principals working at primary schools, secondary schools, and high schools in Düzce city centre, 2021-2022 academic year. The participants are selected by using convenience sampling method, one of the purposeful sampling methods. Firstly, related literature is carefully examined, and accordingly a semi structured interview form is prepared to obtain school principals' opinions. An assistant professor from Educational Sciences Department are consulted with about the relevance of interview questions, and some questions are revised. For the sake of questions' clarity, piloting is done with two people, and the actual interview is started as no problems have been detected about interview questions. Primary schools, secondary schools, and high schools in the city center of Düzce are listed, and principals in these schools are got into contact via phone calls, and they are informed about the purpose of the research.

**Results.** In this research, the behaviours of transformational leadership of school principals and the obstacles they encounter in the implementation of transformational leadership behaviors are investigated, and some suggestions that will be able to support the transformational practices of the school administrators and contribute to the removal of the obstacles in front of them are presented. As a result of the analysis of the administrators' opinions, three sub-themes are formed as 'personal characteristics', 'behaviors towards students' and 'behaviors towards school' under the main theme of "characteristics or behaviors of transformational leaders", and it is concluded that there are 20 characteristics or behaviors of transformational leaders under these sub-themes. Under the main theme of transformations implemented by transformational school leaders, five sub-themes have emerged as "physical transformations", "cultural, social, and sports transformations", "scientific and technological transformations", "transformations in school climate", and "academic transformations". It has been determined that there are 29 transformations made by the administrators in their schools as transformational school leaders. Under the main theme of obstacles faced by transformational



school leaders, three sub-themes as 'economic obstacles', 'psychological obstacles' and 'bureaucratic obstacles' are formed, and under these sub-themes, it has been found out that school administrators encounter 11 obstacles while they perform transformations in their schools as transformational school leaders. Under the main theme of "requirements for transformations to be made easily", four sub-themes are formed as 'economic requirements', 'psychological requirements', 'physical requirements', and 'bureaucratic requirements', while under these sub-themes 15 requirements are found to be important for school principals to make their transformations more comfortably.

**Discussion and Conclusion.** This research is limited to qualitative design. In addition, it is limited to thirteen teachers working at different education behaviours in Düzce in the 2021-2022 academic year and research questions. By determining the readiness of the teachers before the changes to be made in the schools, the participation of the teachers who view the change negatively in the decision-making processes can be ensured. Incentives such as certificates of achievement can be used to ensure that teachers who are resistant to changes show a positive approach and take an active part in these changes. Technological infrastructures of schools can be redesigned and put into use. It is possible to ensure that the Ministry of National Education provides more support for the transformations that schools want to make. The Ministry of National Education can provide a certain budget for primary and secondary school for supplying missing equipment or materials as they do in high schools. Some seminars about future transformations can be organized for parents in order to help them understand and support school transformations. It is very difficult for school principals to risk their duties while making some transformations, so it can be ensured that principals feel safe by supporting them to take risks in transformations for the benefit of the school. In addition, by reducing the number of students in classes, school principals can be supported to make transformations in the social field more easily.



## Giriş

Ortak hedef doğrultusunda oluşmuş her örgütte ‘yönetim’ önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldız ve Ertürk, 2019). Yönetim, ortak bir hedef etrafında örgüt üyelerinin iş birliğini sağlama ve bu amaç doğrultusunda faaliyetleri yürütme eylemidir (Nişancı, 2012). Yönetim faaliyetinde en önemli öge ise yöneticidir. Yönetici, örgütün amaçları doğrultusunda örgüt üyelerini güdüleyerek üyeler arası iş birliğini sağlayarak örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir (Kaya ve Bayraklı, 2022). Okul yöneticilerinin (müdürlerinin) faaliyet gösterdikleri örgütler ise okullardır. Okullar, eğitim-öğretim faaliyetlerin gerçekleştirildiği ve bu faaliyetler doğrultusunda bir araya gelmiş kişilerden oluşan birer eğitim örgütleri olmaları sebebi ile eğitimde de yönetim kavramı büyük önem arz etmektedir. Okul müdürü; okulun vizyon, misyon ve amaçlarını belirleyen, bu amaçlar doğrultusunda izleyicisini motive eden ve öğrenme ortamını oluşturan kişidir (Şişman, 2018). Geleneksel anlamda okul müdürünün görevlerine bakıldığında, mevcut yasalar doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için okul kaynaklarını sağlamak, gerekli evrak işlerini yürütmek, okul hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Günümüzde ise gelişen teknoloji ve değişen yaşam koşulları ile birlikte okul müdürlerinden beklentiler de değişmiştir (Demirtaş ve Özer, 2014). Geçmişten bu yana tartışılan bir konu olan yönetici ve liderlik kavramları arasında yakın bir ilişki mevcut olup (Thompson ve McHugh, 1990), okulun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde okul yöneticilerinin liderlik davranışının kritik bir öneme sahip olduğu bilinmektedir (Şişman, 2018).

Liderlik, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyebilme, hedefler doğrultusunda yönlendirebilme ve faaliyete geçirebilme gücüdür (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010; Turnadi, Sasongko, Kristiawan, Oktaria ve Susanto, 2021). Eğitim yönetiminde liderlik ise okulu etkili bir öğrenme merkezi haline getirerek sürekli öğrenme ortamı oluşturma, öğretmen ve öğrencilerde yüksek hedefler oluşturarak bu hedefler doğrultusunda motive etme, etkili ve güçlü iletişim becerisi ile çevresini etkileyerek hedeflere başarılı bir şekilde ulaştırabilme gücüdür (Küçükali, 2010). Dolayısıyla okul müdüründen beklenen liderlik davranışları, okullarda yapılacak teknik işleri, yönetmeliği, okulla ilgili yasaları bilmeleri; etkili iletişim becerisi ile güçlü insan ilişkileri kurabilmeleri, öğretim programının içeriğini bilmeleri, değerlendirmeleri ve geliştirebilmeleri, gelişime ve değişime açık olup öğretmen ve öğrencileri de bu konuda desteklemeleri beklenir (Şişman, 2018). Bu nedenle okul müdürlerinin etkili liderlik için kendi gelişimleri önemli olup bu gelişim sürecinin, en iyiyi üretmek için tasarlanmış bilinçli bir süreç olması gerekmektedir (Bush, 2016).

Dönüşümcü liderlik kavramını ilk olarak Burns (1978) politik bağlamda ele almıştır. Bass (1985) ve Bass ve Stogdill (1990), örgütsel bağlama uyarlayarak transformasyonel liderliği (dönüşümcü liderlik) araştırarak geliştirmiştir. Daha sonra Bass ve Avolio (1994) transformasyonel liderliği, idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, olmak üzere dört boyutta ele almıştır. İdealleştirilmiş etki, rol model olarak, beğenilen ve taklit edilen liderliği; ilham verici güdüleme, önemli ve zorlu çalışmaları başararak astlarda bir vizyon yaratmayı; entelektüel uyarım, astlara yeni düşüncelere ilgi uyandırarak önceki varsayımları ve değerleri unutmada konusunda cesaretlendirmeyi; bireyselleştirilmiş ilgi, bireysel ihtiyaçları bilerek astların kişisel gelişimini destekleyen liderlik davranışlarını içermektedir (Bass vd., 2003). Dönüşümcü liderlik kavramı, bilimsel alanyazında 1980'lerin başında ağırlık kazanmaya başlamıştır (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019).



Dönüşümcü liderlik, örgütsel kültürde dönüşümler yaparak çalışanlara yaptıklarından hareketle yapabileceklerinden daha fazlasına potansiyelleri olduğunu düşündüren ve bu yönde çalışanların motivasyonunu arttıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003; Rafferty ve Griffin, 2004; Stewart, 2006). Dönüşümcü liderlik, örgütte ihtiyaç duyulan aktif dönüşümü sağlama, bu dönüşüm sürecinde çalışanlarına ileri görüşlülükle danışmanlık yapma, sorun çözmede akılcı ve dikkatli olma yeteneklerinin tamamıdır (Çelik, 1998). Dönüşümcü liderlik, işgörenlerin kendi değerlerini liderlerinkilerle uyumlu hale getirerek örgütün gelişimi için kişisel çıkarlarının ötesinde işler yapmalarını sağlayan bir liderlik türüdür (Yukl, 1998). Yukarıdaki tanımlardan hareketle dönüşümcü lider; bulunduğu örgütü maksimum performansa ulaştırmak için örgütte ihtiyaç duyulan değişimi sağlayarak, çalışanlarında örgütün vizyonunu ile uyumlu olarak ilgi ve hedefleri yönlendirebilen kişi olarak tanımlanabilir.

Dönüşümcü liderliğin okullarda değişimin kolaylaştırıcısı olarak görüldüğü, alınacak kararlarda katılımı sağlayarak demokratikliğe önem verdiği dolayısıyla öğretmen, öğrenci ve diğer okul üyelerinin performansını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyen bir liderlik türü olduğu vurgulanmaktadır (Ayık, Diş ve Çelik, 2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemesi ve bu davranışları bulundukları okullarda uygulayabilme düzeyleri, müdürlerin okullarda gereken değişimleri ve dönüşümleri yapabilmeleri ve bu değişiklikleri de öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve diğer çalışanlara benimsetebilmesinde kolaylık sağlayacağı açıktır (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019). Dolayısı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsemeleri ve okullarında uygulamaları, eğitim öğretimin başarısını etkileyeceği gibi okul kültürünü de etkileyerek daha başarılı nesiller yetiştirilmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir (Göksal, 2017; Leithwood ve Jantzi, 2000). Ancak dönüşümcü liderin, değişimin destekleyicisi olması, yenilikler üreterek uygulamaya geçebilmesi bazı riskleri üstlenebilmesini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin okullarında değişimi sağlayabilmek adına ürettikleri yenilikleri uygulamaya geçirebilmeleri için önlerine çıkan bürokratik engellerin ortadan kaldırılarak, yetkilerinin artırılması konusunda cesaretlendirilmeleri gerektiği bir gerçektir (Okçu, 2011).

Okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında (Ermeydan ve Can, 2020; Buluç, 2009; Çelik ve Eryılmaz, 2006; Akbaba-Altun, 2003; Ergin ve Kozan, 2004; Şahin, 2005; Avcı, 2015), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimseme düzeylerinin yüksek ve çok yüksek çıktığı görülmüştür. Yukarıdaki çalışmalarda okul müdürlerinin davranışları ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında yüksek ilişkinin çıkmış olması, okul müdürlerinin bu davranışları uygulamada öğretmenlere ve okullara gerçekten yansıttığı, okullarında gerçekten gereken değişim ve dönüşümleri yapabildikleri ya da daha önemlisi yaptıkları değişimleri izleyenlerle paylaşarak ortak vizyon sağlayabildikleri anlamına gelmeyebilir. Bu amaçla derinlemesine bilgi edinmek amacıyla nitel bir çalışma yapma gereği duyulmuştur. Bu bağlamda araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve bu liderlik davranışlarını sergilerken karşılaştıkları sorunları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerine göre;

1. Dönüşümcü liderin sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okullarında hangi değişim ve dönüşümleri sağladıklarını düşünmektedir?
3. Değişim ve dönüşüm gerçekleştirmelerinin önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?



4. Değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmelerini sağlamak için yapılabilecekler hakkındaki görüşleri nelerdir?

## Yöntem

Sayfa | 60

### Araştırmanın deseni

Okul müdürlerinin benimsedikleri dönüşümcü liderlik rollerini uygulamaya geçirme süreçlerinde yaşadıkları olumlu ve olumsuz durumları ele alan bu çalışmada, gerçekleşen olay ve olgulara dair derin analizler yapılmasına ve katılımcıların kişisel yorumları ile bu olguları onların gözünden incelenmesine olanak tanıyan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim deseni tercih edilmiştir. Olgubilim deseni, farkında olunan ancak derinlemesine bilgi edinilmemiş konuları, konu ile alakalı kişilerle görüşmeler yaparak onların bakış açısı ile ele alarak konuyu derinlemesine araştırmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada da dönüşümcü liderlik olgusuna ilişkin katılımcıların yükledikleri ortak anlamları ve deneyimleri ortaya çıkararak incelenmeye çalışılması sebebi ile olgu bilim deseni tercih edilmiştir.

### Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Düzce ilinin merkez ilçesindeki ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan toplam 13 müdür oluşturmaktadır. Veriler doyum noktasına ulaşıncaya kadar üç okul türünden de katılımcıyla görüşmeler gerçekleştirildiği için farklı okul türlerinden farklı sayıda katılımcı görüşmeye dâhil edilmiştir. Çalışma grubuna katılan müdürlerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya önceden belirlenmiş kriterleri bulundurma durumuna göre katılımcıların belirlenmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2021) olarak tanımlanan amaçlı örnekleme yöntemi bağlamında araştırmaya dönüşümcü liderlik rollerini sergileyen müdürler dâhil edilmiştir. Araştırmalara zaman ve hız kazandıran (Yıldırım ve Şimşek, 2021) uygun örnekleme yöntemi kullanılmasıyla da katılımcılara kolaylıkla ulaşılarak zaman ve enerjiyi yüz yüze görüşmeleri daha verimli hale getirmede kullanmak amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada, okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmasının amacı ise okullarda dönüşümü sağlayarak yeniliklerin öncüsü olan ve bu yenilikleri çevresindekilere benimseterek uygulamaya geçirebilecek kişilerin kendileri olmasıdır. Katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulmuş ve bu nedenle çalışmada kişilerin isimlerine yer verilmeyerek her bir katılımcı M1, M2 olarak kodlanmıştır (Tablo 1).

Tablo 1.

Katılımcıların demografik özellikleri

| Katılımcılar | Okul Türü | Cinsiyet | Yaş | Kıdem |
|--------------|-----------|----------|-----|-------|
| M1           | Ortaokul  | K        | 47  | 3     |
| M2           | Lise      | E        | 53  | 8     |
| M3           | İlkokul   | E        | 65  | 3     |
| M4           | Lise      | E        | 48  | 4     |



|     |          |   |    |   |
|-----|----------|---|----|---|
| M5  | İlkokul  | E | 45 | 3 |
| M6  | Ortaokul | E | 32 | 3 |
| M7  | Lise     | E | 42 | 5 |
| M8  | Lise     | E | 40 | 2 |
| M9  | Ortaokul | E | 55 | 3 |
| M10 | İlkokul  | E | 43 | 3 |
| M11 | Lise     | E | 57 | 7 |
| M12 | İlkokul  | E | 40 | 3 |
| M13 | Lise     | E | 61 | 7 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcılar, farklı okul kademelerinde çalışmakta olup, farklı kıdem, cinsiyet ve yaş özelliklerine sahiptir.

### Veri toplama aracı

Bu araştırmada öncelikle ayrıntılı alan yazın taraması yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda okul müdürlerinin konuya ilişkin görüşlerini belirlemek üzere veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu yaklaşımda, sorular önceden hazırlanır ve görüşme esnasında akışa göre ek sorular sorabilme konusunda özgürlük tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu görüşme formu, alan yazın taraması yapıldıktan sonra hazırlanmış olup dört sorudan oluşmaktadır. Bu sorularla ilgili Eğitim Bilimleri Bölümünden bir öğretim üyesinin görüşleri alınmış ve gerekli düzenlemeler yapılarak bazı sorularda düzenlemeler yapılmıştır. Oluşturulan soruların anlaşılabilirliğini denetleyebilmek amacıyla iki kişiye pilot uygulama yapılmış ve bu uygulama sonucunda sorularla ilgili herhangi bir sorun olmadığı anlaşılmış ve asıl uygulamaya geçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda, dönüşümcü liderlik davranışlarının neler olduğuna, okullarında ne gibi dönüşümler yaptıklarına, bu dönüşümleri yaparken hangi engellerle karşılaştıklarına ve dönüşümü sağlayabilmeleri için nelerin yapılabileceğine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Görüşme formundaki sorular, okul müdürleriyle yüz yüze görüşülerek sorulmuştur.

### Verilerin toplanması

Bu çalışmada öncelikle Düzce ilinin merkezindeki ortaokul ve liseler tespit edilmiş olup bu okullarda görev yapmakta olan müdürlere telefon ile ulaşılarak çalışmanın amacı hakkında bilgi verilerek yüz yüze görüşme için randevu talep edilmiştir. Görüşmeyi kabul eden müdürlerle uygun oldukları gün ve saatte görüşmeler gerçekleştirilmiş olup her bir görüşme ortalama 30 dakika sürmüştür. Görüşme formu yarı yapılandırılmış olup önceden hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Görüşme esnasında ise sürecin akışına göre gerekli durumlarda sonda sorularla konunun derinleştirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca katılımcıların izni ile görüşmelerin telefonla ses kaydı alınmıştır. Ses kaydına izin vermeyen katılımcılar da olduğu için bu görüşmeler yazılı olarak kaydedilmiştir. Alınan kayıtların herhangi bir amaçla başka hiçbir yerde kullanılmayacağı iletilmiştir. Verilerin toplanabilmesi için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’ndan 21.07.2022 tarih ve 2022/354 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır.



## Verilerin analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler tümevarımcı analiz tekniğinden yararlanılarak çözümlenmiştir. Tümevarımcı analiz tekniğinde amaç, toplanan verilerin kodlama yoluyla aralarında var olan ilişkileri bularak kavramsallaştırma ve bu kavramları aralarındaki ilişkilere göre gruplayarak verileri yorumlama ve anlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Elde edilen görüşme kayıtları çözümlenerek veri seti oluşturulmuştur. Elde edilen veriler kavramlaştırılarak kodlanmış ve temalar belirlenmiştir. Sonrasında tema ve kodlar arasındaki ilişkiler saptanarak araştırma bulgularına ulaşılmış ve yorumlanmıştır. Araştırma bulgularının ve elde edilen kodların güvenilirliğini teyit etmek amacıyla katılımcı görüşlerinden bazıları doğrudan aktarılmıştır.

## İnandırıcılık ve aktarılabilirlik (Geçerlik ve güvenilirlik)

Nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak amacıyla inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik ölçütleri kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmanın inandırıcılığını sağlayabilmek için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi yöntemlerinden araştırmaya uygun olanı kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu araştırmada ise inandırıcılığı sağlayabilmek için katılımcılar ile telefonda ön görüşme esnasında araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek katılımda gönüllü olmalarına özen gösterilmiştir. Görüşmeler katılımcıların izni ile ses kaydı alınmış ve bu ses kayıtları yazılı metinlere dönüştürülerek çözümlendikten sonra katılımcılara özet şeklinde sunularak eklemek veya çıkarmak istedikleri herhangi bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmada aktarılabilirliği sağlayabilmek için araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, verilerin analizi detaylı olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın tutarlılığını sağlayabilmek için alan yazın ayrıntılı olarak taranmış, araştırmanın teyit edilebilirliği için kodların elde edilmesi aşamasında uzman görüşü alınmıştır. Son olarak ise eğitim bilimleri alanında ve nitel araştırma alanında bir uzmanın görüşü alınarak verilerden elde edilen temalar ile kodlar arasında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analiz için; Miles ve Huberman (1994) modelinde yer alan Güvenirlik=  $\frac{[Görüş Birliği - (Görüş Birliği - Görüş Ayrılığı)]}{Görüş Birliği} \times 100$  formülünden yararlanılmış olup kodlayıcılar arası güvenilirlik düzeyi %82 olarak hesaplanmıştır. Bunun sonucunda, birinci tema için uyum yüzdesi %87; ikinci tema için %89; üçüncü tema için %96 ve dördüncü tema için %94 olarak tespit edilmiştir.

## Bulgular

Katılımcıların görüşleri araştırma konusunun amaçları doğrultusunda analiz edilmiş olup elde edilen bulgular tablolar şeklinde gösterilmiştir. Araştırma bulguları, sorular bağlamında toplamda 4 tema, 15 alt tema olarak ele alınmıştır.

## Dönüşümcü liderlerin davranışları

Katılımcıların, “Dönüşümcü liderliği nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2.  
Dönüşümcü liderlerin davranışları

| Tema                              | Alt Tema                        | Kod                                              | Katılımcı                     |
|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| Dönüşümcü liderlerin davranışları | Kişisel özellikler              | Değişimci                                        | M3, M7, M8, M9, M10, M11, M13 |
|                                   |                                 | Yenilikçi                                        | M3, M10, M11,                 |
|                                   |                                 | Teknolojiyi takip eden ve günümüze uyum sağlayan | M1, M3, M11, M13              |
|                                   |                                 | Araştıran ve gözlem yapan                        | M6, M8                        |
|                                   |                                 | En iyiye ulaşmaya çalışan                        | M6                            |
|                                   |                                 | Eskiye yeniye çeviren                            | M10, M13                      |
|                                   |                                 | Risk alabilen                                    | M6                            |
|                                   |                                 | İnsanların ufkunu açan                           | M12                           |
|                                   |                                 | Fikir alışverişinde bulunan                      | M12                           |
|                                   | Öğrencilere yönelik davranışlar | Öğrencileri geliştiren                           | M1, M3, M11                   |
|                                   |                                 | Sosyal yönden geliştirici konulara ağırlık veren | M5                            |
|                                   | Okula yönelik davranışlar       | Okul için kısa ve uzun vadeli hedefleri olan     | M1                            |
|                                   |                                 | Okulunda aidiyet duygusunu oluşturan             | M4                            |
|                                   |                                 | Vizyon ve misyonu yenileyen ve inandırıcı kılan  | M4                            |
|                                   |                                 | Süreyle kısıtlı idarecilik                       | M2, M5                        |
|                                   |                                 | Okulunun çağa ayak uydurmasını sağlayan          | M7                            |
|                                   |                                 | Okuluna dinamizm katan                           | M8                            |
|                                   |                                 | Okuluna yeni bir bakış açısı getiren             | M8                            |
|                                   |                                 | Okulun fiziki ve sosyal imkânlarını iyileştiren  | M9, M10, M11                  |
|                                   |                                 | Okulun akademik başarısını dönüştüren            | M9, M10                       |

Tablo 2'ye göre, üç alt tema ve 20 kod elde edilmiştir. Müdürlerde olması gereken dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin kişisel özellikler alt temasında, okul müdürlerinin değişimi sağlayan ve bundan çekinmeyen, yenilikçi, araştıran, gözlem yapan, insanların ufkunu açarak entelektüel uyarımda bulunan ve fikir alışverişinde bulunan yönlerine vurguda bulunulmuştur. Okula yönelik davranışlar alt temasında ise okul müdürlerinin, okul için bir vizyona sahip olmalarına okuluna yeni bir bakış açısı getirerek okulun akademik başarısını dönüştürmelerine, kısaca, maddi ve kültürel öğelerde değişimi sağlama rollerine vurguda bulunulmuştur. Son olarak öğrencilere yönelik davranışlar alt temasında okul müdürlerinin öğrencileri hem akademik hem de sosyal yönden geliştirici olmalarına vurguda bulunulmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özelliklerin başında yenilikçi, değişimci, araştırmacı, gözlemci olmasının yanı sıra teknolojiyi takip eden, risk alabilen, fikir alışverişinde bulunan ve insanların ufkunu açan özelliklerine vurguda bulunulmuştur. Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin, gelişen teknolojiyi günümüz şartlarına uyarlayarak okulunda kullanımını sağlayacak, okulun tüm paydaşlarıyla fikir alışverişinde bulunarak ve gerektiğinde risk alarak okulun önceden belirlenmiş hedeflerine herkesi inandıracak ve böylece bu hedeflere emin adımlarla ilerlenmesini sağlayacak kişiler olması gerektiği söylenebilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.



*“Dönüşümcü liderlik, aslında bana göre bir yenilik hareketi olarak düşünüyorum... yeniliği başlatacak bir kişilik gerektirir tabii. Bu herkeste yok biliyoruz bunu fakat...” (M8)*

*“Dönüşümcü liderlik, eskiden oturan, kanun, mevzuat vs. takibi yapan, rutini korumaya çalışan müdür yerine, insanların ufkunu açan, insanlara yeni yeni yollar çizmek için gayret gösteren, insanların fikirlerini alan, değerlendiren ve bu fikirler üzerine hareket eden müdür lider aklıma geliyor.” (M12)*

*“Bana göre dönüşümcü liderlik, stabil olmayan, sürekli bir yenilik ve değişim içerisinde olarak iyiyi arayan, iyiyi bulmaya çalışan, mutlak iyiye ulaşmaya çalışan bir liderdir...” (M6)*

Dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen okul müdürlerinin sergilemesi gereken öğrenciye yönelik davranışların başında öğrencileri geliştiren ve sosyal olarak gelişimini destekleyen davranışlarına vurguda bulunulmuştur. Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin, öğrencileri anlayarak hem sosyal hem de akademik yönden ihtiyaçlarını karşılayabilen, onları destekleyen ve gelişimlerini sağlayan kişiler olması gerektiği söylenebilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Dönüşümcü, yenilikçi ise evet çağın teknolojisine uymak gerekiyor, çağın duygusunu hissetmek gerekiyor, çocukları anlamak gerekiyor.” (M3)*

*“Mesela beni dönüşümcü lider olarak tanımlayacak olursak, yani her şeyin tamamen akademik anlamda ders olduğuna çok inanmıyorum. Sosyal yönden çocuklarımızı geliştirici konulara ağırlık vermek benim birinci önceliğimdir.” (M5)*

Dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin sergilemesi gereken okula yönelik davranışların başında, okulun akademik başarısını dönüştürmesi, okulun tüm paydaşlarında okula yönelik aidiyet duygusunu oluşturmaları, okulun vizyon ve misyonunu inandırıcı kılması, okulun çağa ayak uydurmasını sağlaması konularına vurguda bulunulmuştur. Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin, yeni bir bakış açısıyla okullarının tüm imkânlarını geliştirmeye çalışan, okullarının çağa ayak uydurmasını sağlayarak önceden belirlenmiş hedeflere herkesi inandıran ve tüm paydaşların aidiyet duygusuyla bu hedeflere ulaşmaları için onları destekleyen kişilerin olması gerektiği söylenebilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Dönüşümcü liderlikten anladığımız, süreyle kısıtlı idarecilik yapmak, aslında bu çok mantıklı bir sistem çünkü farklı şeyleri görme şansınız oluyor.” (M2)*

*“Bulunduğu ortamda, okulda aidiyet duygusunu oluşturan, okulun vizyon ve misyonunu yenileyen, bu misyon ve vizyonu ulaşılabilir kılan ve bunu öğretmenlerine, öğrencisine, velisine inanabilir kılan eğitimci diye tanımlayabilirim.” (M4)*



“Dönüşümcü liderlikten kasıt, okulun hem fiziki yapısını hem sosyal yapısını hem de akademik başarısını dönüştürmek demektir. Yani topyekûn bir şey. Bunlardan herhangi birisi eksik olursa o zaman dönüşümcü liderlik tanımını kısmak lazım.” (M10)

### Okul müdürlerinin, dönüşümcü lider olarak sağladıkları değişim ve dönüşümler

Katılımcıların, “Okulunuzda ne tür değişimler ve yenilikler yaptınız?” sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 3’teki gibidir.

Tablo 3.

Dönüşümcü liderler olarak uygulamaya geçirilen dönüşümler

| Tema                                                      | Alt Tema                                    | Kod                                             | Katılımcı                                |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Dönüşümcü liderler olarak uygulamaya geçirilen dönüşümler | Fiziki dönüşümler                           | Fiziki eksikliklerin giderilmesi                | M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11 |
|                                                           |                                             | Odaların ve sınıfların yerini değiştirme        | M1, M6                                   |
|                                                           |                                             | Binayı kontrol edilebilir hale getirme          | M6                                       |
|                                                           | Kültürel sosyal ve spor alanında dönüşümler | Atölyeler oluşturma                             | M3, M5, M10, M11                         |
|                                                           |                                             | Atölyelerin teknolojik olarak yenilenmesi       | M2                                       |
|                                                           |                                             | Ekipmanların güncellenmesi                      | M2, M11                                  |
|                                                           |                                             | Satranç ve jimnastik kursu açma                 | M3, M7, M9, M10, M12                     |
|                                                           |                                             | İngilizce ve Türkçe sokağı oluşturma            | M1, M12                                  |
|                                                           |                                             | Etüt salonları kurma                            | M4                                       |
|                                                           |                                             | Uzaktan eğitim merkezi kurma                    | M4                                       |
|                                                           |                                             | Kütüphane oluşturma ve zenginleştirme           | M5, M12                                  |
|                                                           |                                             | Robotik kodlama sınıfı oluşturma                | M5                                       |
|                                                           |                                             | Bilgisayar ve fizik laboratuvarı kurma          | M7, M11                                  |
|                                                           |                                             | Kitap kafe oluşturma                            | M8                                       |
|                                                           |                                             | Öğrenci işleri merkezi kurma                    | M2                                       |
|                                                           |                                             | Ar-ge okulu olma                                | M2                                       |
|                                                           | Bilimsel ve teknolojik dönüşümler           | Erasmus projeleri yapma                         | M2, M7, M10                              |
|                                                           |                                             | E-twinning projeleri yapma                      | M7, M10                                  |
|                                                           |                                             | TÜBİTAK projeleri yapma                         | M7                                       |
|                                                           |                                             | Yazılım ve programların kalitesini arttırma     | M13                                      |
|                                                           |                                             | Ölçme değerlendirme birimi oluşturma            | M1, M8                                   |
|                                                           | Okul ikliminde dönüşümler                   | Huzurlu okul iklimi oluşturma                   | M4                                       |
|                                                           |                                             | Vizyon-misyon değişimi yapma                    | M4                                       |
|                                                           |                                             | Ortak vizyon oluşturma                          | M13                                      |
|                                                           |                                             | İstişare ekibi kurma                            | M4, M6, M12                              |
|                                                           | Akademik alanda dönüşümler                  | Okulu akademik olarak yükseltmek                | M4, M7                                   |
|                                                           |                                             | Öğretmenlerin mesleki gelişim çalışmaları yapma | M13                                      |

Tablo 3’e göre, beş alt tema ve 27 kod elde edilmiştir. Okul müdürlerinin yaptıkları fiziki dönüşümler alt temasında okul müdürlerinin, fiziki eksikliklerin giderilmesi, eski binaların yıkımı ve yeni binaların yapımı gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Kültürel, sosyal, spor alanında dönüşümler alt



temasında, atölyeler kurma, atölyelerin teknolojik olarak yenilenmesi, ekipmanların güncellenmesi, uzaktan eğitim merkezi kurma ve kitap kafe oluşturma gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Bilimsel, teknolojik dönüşümler alt temasında, ar-ge okulu olma, Erasmus projeleri yapma ve TÜBİTAK projeleri yapma gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Okul ikliminde dönüşümler alt temasında, vizyon ve misyon değişimi yapma ve ortak vizyon oluşturma gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Akademik alanda dönüşümler alt temasında ise okulu akademik olarak yükseltmek ve öğretmenlerin mesleki gelişimi için çalışmalar yapmak kodlarına vurguda bulunulmuştur.

Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri fiziki alanda yaptıkları dönüşümlere örnek olarak en çok fiziki eksikliklerin giderilmesi yönünde çalışmalarda bulunduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, sınıfların ya da okulda bulunan diğer odaların yerini değiştirme ve okul binasını kontrol edilebilir hale getirmeye yönelik çalışmalarına da vurguda bulunmuşlardır. Bu tür değişimlerin, okullar için köklü değişimler anlamına gelmediği, her okul müdürünün rutin işlerinden biri olduğu düşünülebilir. Bununla birlikte bu tarz değişikliklere gitmek bile merkezi yönetim anlayışının ağırlıklı olduğu bir örgütlenmede okul müdürleri için bir değişim anlamına gelmektedir. Bu nedenle katılımcılar okulun fiziki alanda yapılan rutin işlerini de bir değişim ya da dönüşüm olarak görmektedir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Bu okula geldiğim zaman ilk iş olarak müdür odasının yerini değiştirdim. Odanın şeklini değiştirdik, yerini değiştirdik. Yavaş yavaş değişimin olması gerektiğini hissettirdim. Ondan sonra pek çok değişiklik yaparak bir kan akışı sağladım, hızlandırma yaptım.”* (M6)

*“Öncelikle okulumuzun bir fiziki mekân olarak bir yenilenme faaliyetlerimiz oldu. Çünkü mekânlarda insanlar gibi, onlarda canlandıkça ve yenilendikçe insanlarda bundan etkileniyor.”* (M8)

*“Her türlü bilimsel, teknolojik gelişmelere bağlı olarak kurumsal değişikliği de hayatımızın her anında yapmak zorundayız. Bu süreçte sınıfların fiziki ortamını ve eğitim öğretim kaynaklarını buna göre geliştirmeliyiz.”* (M11)

Dönüşümcü liderliği benimseyen okul müdürlerinin daha çok kültürel, sosyal, spor alanlarında dönüşümler gerçekleştirdiklerini söylemek mümkündür. Bazı okul müdürleri yaptıkları dönüşümlere örnek olarak en çok atölyeler oluşturma, ekipmanları güncelleme, satranç ya da jimnastik kursu açma, okul koridorlarında İngilizce ya da Türkçe gibi branş sokakları oluşturma, kütüphane oluşturma ya da var olan kütüphaneyi zenginleştirme, bilgisayar ya da fizik gibi dersler için laboratuvarlar oluşturma yönünde çalışmalarda bulunduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, var olan atölyeleri teknolojik olarak yenileme, etüt salonları kurma, uzaktan eğitim merkezi kurma, robotik kodlama sınıfı oluşturma, kitap kafe oluşturma ve öğrenci işleri merkezi kurmaya yönelik çalışmalarına da vurguda bulunmuşlardır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Göreve başladıktan yaklaşık altı ay sonra öğrenci işleri merkezini kurduk arkadaşlarla, sonra bakanlık müfettişleri bunu örnek proje olarak yazdılar, çok ilgilerini çekti...”* (M2)



*“Benim müzik atölyemde gitar kursları, keman kursları, piyano kursları var. Bu kurslara meraklı olan çocuklar katılıyor. İkili öğretim yapmanın avantajını burada görüyorum, ters devrede ilgili çocuklara orada onlara özel görevlendirdiğim öğretmenler tarafından ders veriliyor. Müzikteki gerek gitarda gerek kemanda gerekse piyanodaki kulak zarına zarar veren sesler, şimdi birer nameye dönüştü. Hatta bu yılın sonunda velilere bir konser vermek istediklerini iletiler, onu da yapacağım.” (M3)*

*“Türkiye’de dört tane elektrikli motorlar dalında ait okul var. Geleceğin mesleği bu elektrikli motor. Şu anda Volta Motor okulumuza canlı çalışan servis yapıyor. Şimdi motor bölümünde çalışan bir servisimiz var. O serviste öğrencilerin bir kısmı içeride ders görecektir bir kısmı uygulama yapacak...” (M11)*

Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri bilimsel ve teknolojik alanda yaptıkları dönüşümlere örnek olarak en çok Erasmus, E-twinning projeleri yapma, ölçme değerlendirme birimi oluşturma yönünde çalışmalarda bulunduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, arge okulu olma, TÜBİTAK Projeleri yapma, yazılım ve programların kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalarına da vurguda bulunmuşlardır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Okulumuzda bir ölçme değerlendirme birimi kurma aşamasındayız. Belli bir aşamaya getirdiğimizde bunu öğretmenlerimizle paylaştık. Beceri temelli eğitimi önemsiyoruz. Bunu öğretmen arkadaşlarımızla paylaşarak onlarla istişare ederek bunlar üzerinde bir yenileme, yeni bir bakış açısı getirmeye çalışıyoruz.” (M8)*

*“...Hem bilgisayar düzeyinde hem de kullanılan programlar düzeyinde önemli adımlar attık. Bu çalışmalar üretilen yazılımların daha kaliteli olmasına katkı sağladı.” (M13)*

*“...Okulumuza ders kayıt ve canlı yayın merkezi yani uzaktan eğitim merkezi oluşturduk. Burası hem zaman açısından hem de iş verimliliği açısından pandemi sonrasında da daha güzel oldu.” (M4)*

Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri okul ikliminde yaptıkları dönüşümlere örnek olarak en çok istişare ekibi kurma yönünde çalışmalarda bulunduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, huzurlu okul iklimi oluşturma, vizyon-misyon değişimi yapma ve ortak vizyon oluşturmaya yönelik çalışmalarına da vurguda bulunmuşlardır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Okulumuzda bir vizyon ve misyon değişimi de yaptık. Okulumuzun girişine ilk günden itibaren ‘Farabi’de işler gülümseme ile başlar’ yazdık. Bütün öğrencilerimizin bir şekilde öğretmenini ile idaresi ile temas edilebilir kılmaya çalıştık.” (M4)*

*“...Okula ilk geldiğimde yapacağım her değişime itiraz eden tepkili bir grup vardı. Ancak yapacağım çalışmalarda öğretmenlerin de fikrini almam ve bir istişare ekibi oluşturmamla beraber zamanla o grubun etkisini ve tepkisini azalttı ve okul kültürüne uyumlu hale geldiler.” (M4)*



“...Okuldaki informal donanımlar olarak düşündüğüm kurumsal değerleri tekrar bir yorumladım. Ortak bir vizyon oluşturma ve hedefler doğrultusunda toplam bir performans ortaya koymanın bu hedeflere ilerlemedeki etkisini, katkısını yönetici ve öğretmen arkadaşlarla yaptığım toplantılarla ortaya koydum...” (M13)

Sayfa | 68

Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri akademik alanda yaptıkları dönüşümlere örnek olarak en çok okullarını akademik alanda başarısını arttırma yönünde çalışmalarda bulunduklarına dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, okullarında bulunan öğretmenlerin mesleki gelişim çalışmaları yapmalarına yönelik çalışmalarına da vurguda bulunmuşlardır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

“Burası eskiden öğretmen lisesiydi yani geleneği olan bir okul. Bizden önde bir fen lisesi var ama son iki yıldır genellikle YKS birincileri bizden çıkıyor. Akademik olarak okulu bir üst seviyeye taşıdık.” (M7)

“...Bazı teknik aksamaların ve öğrencilerde sınav zamanı oluşan kaygının da önüne geçmek ve başarıyı arttırmak için akademik takvim oluşturdum. Bu da bizim için iyi bir dönüşüm oldu.” (M6)

“Geldiğimizde okulumuz Düzce’de sekizinci sıradan tercih edilen bir okuldu. Şu anda sınavlı okulların dışında ilk tercih edilen okul konumunda. Tabi bu dönüşümde öğrenciye uzak olmayan bir öğretmen ve idare kadrosu, sürdürülebilir misyon ve vizyon anlayışıyla, iddialı ama ulaşılabilir hedefler koyarak ve bu hedeflere öğrenci ve velileri inandırarak çıktığımız bu yolda eğitim, disiplin ve huzurlu bir eğitim ortamı oluşturmada önemli.” (M4)

#### Okul müdürlerinin değişim ve dönüşüm gerçekleştirmelerinin önündeki engeller

Katılımcıların “Bu dönüşümleri gerçekleştirirken karşılaştığınız engeller neler oldu?” sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4’teki gibidir.

Tablo 4.

Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller

| Tema                                          | Alt Tema                  | Kod                            | Katılımcı                        |
|-----------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller | Ekonomik engeller         | Bütçe yetersizliği             | M5, M7, M9, M10, M12, M13        |
|                                               |                           | Görev bilincinin olmaması      | M13                              |
|                                               |                           | Mesleğe karşı ciddiyetsizlik   | M13                              |
|                                               | Sosyo Psikolojik engeller | Algılar                        | M1, M2, M6                       |
|                                               |                           | Değişime direnç                | M1, M2, M4, M5, M7, M8, M11, M13 |
|                                               |                           | Mesleki yetersizlik            | M13                              |
|                                               |                           | Değişime ihtiyaç duyulmaması   | M7, M13                          |
|                                               |                           | Veli iletişiminin yetersizliği | M1, M9, M10, M12                 |
|                                               | Bürokratik engeller       | Yetki yetersizliği             | M7, M10                          |
|                                               |                           | Kısıtlayıcı yasalar            | M10                              |



Tablo 4'e göre üç alt tema ve 11 kod elde edilmiştir. Okul müdürlerinin, dönüşümcü bir lider olarak karşılaştığı ekonomik engeller alt temasında, görev bilincinin olmaması, geleneksel yöntemlerden vazgeçilmemesi, gelişime açık olmayan grupların varlığı ve değişime ihtiyaç duyulmaması gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Sosyo psikolojik engeller alt temasında, bütçe yetersizliği ve maddi destek olmaması gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Bürokratik engeller alt temasında ise yetki yetersizliği ve bekleme sürecinin uzun olması gibi kodlara vurguda bulunulmuştur.

Katılımcı görüşlerine bakıldığında toplamda katılım sağlayan 13 okul müdüründen 6'sı, yaptıkları dönüşümlerde ekonomik engel olarak okullara verilen bütçenin yetersizliğine vurguda bulunmuşlardır. Bu ekonomik engelin ardında, ortaokul ve ilkokullarda MEB'in okullara bir bütçe aktarmaması yataarken liselerde ise aktarılan bütçenin yapılacak dönüşümler için yetersiz olması yatmaktadır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*"İmkânlar doğrultusunda zaman zaman yapmak istediğim birçok şey var. Ne gibi mesela engellerle karşılaşıyoruz? Başta en çok karşımıza çıkan maddi maddi imkânsızlıklar oluyor yani..." (M8)*

*"Bütçeye daha rahat ulaşabilseydik bütçemizi aramada harcadığımız enerjiyi yapacağımız çalışmalara aktararak daha iyi şeyler yapılabilirdi." (M5)*

*"Bakanlık şunu yapsa keşke. Siz projenizi ortaya koysanız, örnek veriyorum ben Portekiz'deki çocuklarla kendi çocuklarımı kıyaslamak adına Portekiz'e götürmek istiyorum çocuklarımı dediğimde bakanlık çok mantıklı, sana bir ödenek gönderiyorum diyebilse keşke." (M10)*

Dönüşümcü liderliği benimseyen okul müdürlerinin karşılaştıkları engellerin daha çok sosyo psikolojik engeller olduğunu söylemek mümkündür. Konu ile ilgili olarak katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri sosyo psikolojik engellere örnek olarak en çok öğretmenlerin değişime direnç göstermeleri ve okul ile veli iletişimin yetersizliği olduğuna dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ayrıca, öğretmenlerin değişime ihtiyaç duymamaları, öğretmenler ve veliler tarafından okul yönetimine karşı oluşan algılar, öğretmenlerin görev bilincinin olmaması, öğretmenlerin mesleğe karşı ciddiyetsizlikleri ve mesleki yetersizlikleri olduğuna yönelik engellere de vurguda bulunmuşlardır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*"Çevre sok sıkıntılı. Bahçeye şunu yapalım dedim, hocam orayı kırarlar, yıkarlar, ederler dediler. Böyle olumsuzluklar beni biraz üzüyor ama ona rağmen yaptık." (M1)*

*"İşte bunlara ne gerek vardı gibi serzenişleri de bize dile getirmese bile biz onları hissettik. Sebebi de neydi kendilerine buradan bir iş çıkacak." (M4)*

*"Oluşmuş kemik bir kadro var yani öğretmenlerin bazılarının tabi ki dönüşüme ikna etmek zor olabiliyor. Konfor alanının dışına çıkarmak zor geliyor." (M7)*



Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri, yaptıkları dönüşümlerde bürokratik engeller olarak okul müdürlerine verilen yetkinin yetersizliğine vurguda bulunmuşlardır Okul müdürleri ayrıca, kısıtlayıcı yasalar ve evrak işlerinde bekleme sürecinin de olduğuna yönelik engellere vurguda bulunmuşlardır. Bürokratik engeller alt temasında toplamda 3 kod üretilmiş olup bu kodların tümünün arka planında ise öğretmenlerin meslek tanımında proje üretmek gibi ya da yapılacak dönüşümlerde görev alması gibi durumlar olmadığından dolayı öğretmenlerin yapılan ya da yapılacak dönüşümlerde görev almaları kendi inisiyatiflerinde olduğundan çoğu öğretmenin kendi nedenlerinden dolayı bu işlere vakit ayırmak istememeleri gibi durumlara dayalı bir arka planının olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Sadece biraz manevi olarak, hani onu da yapabilir miyiz, bunu da yapabilir miyiz korkusu oluyor. Yani aslında işin aslı 657’nin getirdiği ciddi bir sıkıntı var sadece bu metal yorgunluğu aştıktan sonra harekete geçiliyor.” (M2)*

*“Tek başına bir şey yapamayız. Bu konuda bizim yetkimiz yok. Hani yetkimiz yok derken şöyle bir şey var. Bize diyorlar ki proje yapacaksınız. Şimdi öğretmenin mesleği tanımı proje yapmak var mı? Yani ben öğretmenden nasıl proje isteyeceğim? Rica minnet yapacağım, taviz vereceğim. Peki ben bu adama bir hatasından dolayı aynı zamanda ceza ver, denetle diyorsun. Şimdi ben bu adama hem ceza vereceğim hem taviz vereceğim. Hangisini yapacağım yani bu sıkıntı. Yürürlükteki sıkıntı yani tam anlamıyla yetki alanımız belli değil.” (M6)*

*“Görev tanımında böyle bir şey olmadığını bildiği için öğretmen bunları angarya olarak görüyor.” (M12)*

### Okul müdürlerinin değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmelerini sağlayacak uygulamalar

Katılımcıların “Okulunuzda istediğiniz dönüşümleri daha rahat sağlayabilmeniz için sizce neler yapılabilir?” sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 5’teki gibidir.

Tablo 5.

Dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler

| Tema                                             | Alt Tema                       | Kod                                    | Katılımcı                     |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| Dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler | Ekonomik gereklilikler         | Maddi kaynak                           | M1, M5, M7, M9, M10, M12, M13 |
|                                                  |                                | Başarı belgesi ve ödüllendirmeler      | M1, M8                        |
|                                                  |                                | Okul aile birliği desteği              | M10, M12                      |
|                                                  | Sosyo Psikolojik gereklilikler | Görev sorumluluğu olan öğretmenler     | M13                           |
|                                                  |                                | Üst yetkililerden müdürlere destek     | M13                           |
|                                                  |                                | Dinamik ve yenilikçi kadro             | M5, M6, M7, M12               |
|                                                  |                                | Öğretmen sirkülasyonu                  | M7                            |
|                                                  |                                | Sınıf mevcutlarının azaltılması        | M3                            |
|                                                  | Fiziksel gereklilikler         | Küçük binalar, büyük bahçeler          | M3                            |
|                                                  | Bürokratik                     | Müdürlerin performansını değerlendirme | M4                            |



|               |                                               |         |
|---------------|-----------------------------------------------|---------|
| gereklilikler | Yetkilerin artırılması                        | M7, M10 |
|               | İdarecilere kadro oluşturma yetkisi verilmesi | M7      |
|               | Veliler üzerine yaptırımlar uygulanabilmesi   | M10     |
|               | Müdürlerin güvenceye alınması                 | M10     |
|               | Projelerde sürelerin uzatılması               | M13     |

Tablo 5'e göre dört alt tema ve 15 kod elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlerin dönüşümlerini rahat yapabilmeleri için ekonomik gereklilikler alt temasında, maddi kaynak koduna vurguda bulunulmuştur. Sosyo psikolojik gereklilikler alt temasında, başarı belgesi ve ödüllendirmeler, üst yetkililerden müdürlere destek, dinamik ve yenilikçi kadro, sınıf mevcutlarının azaltılması gibi kodlara vurguda bulunulmuştur. Fiziksel gereklilikler alt temasında, küçük binalar, büyük bahçeler koduna vurguda bulunulmuştur. Bürokratik gereklilikler alt temasında ise müdür performanslarının değerlendirme sistemi, yetkilerin artırılması, idarecilerin kadro oluşturma yetkisi verilmesi, veliler üzerine yaptırımlar uygulanabilmesi, müdürlerin güvenceye alınması, projelerde sürelerin uzatılması gibi kodlara vurguda bulunulmuştur.

Katılımcı görüşlerine bakıldığında toplamda katılım sağlayan 13 okul müdüründen 7'si, yaptıkları dönüşümlerde ekonomik gereklilikler olarak daha fazla maddi kaynak gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bu ekonomik gerekliliğin ardında okullarda projeler için bütçe arayışının hem zaman olarak hem de enerji olarak sorun teşkil etmesinin ve medya dolayısıyla oluşan algıların da okullara yapılan ya da yapılacak olan bağışları zora sokmasının yarattığı zorluklar yatmaktadır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*"Okulumdaki dönüşümleri yapabilmem için; yeterli bütçe olmalı, öğretmen verilen göreve istekle sarılmalı, yönetici görev sorumluluğuna öz güvenle sahip çıkmalı, yardımcı personel vazifesini iş sorumluluğunu iyi yapmalı, amirlerimiz bizleri her daim desteklemeli, okulun başarıları için yapılan çalışmalarda zaman mefhumu aranmamalı diye düşünüyorum."* (M13)

*"...Yapacağımız dönüşümlerde biz tasarım kısmını hallediyoruz kendi öğretmenlerimizle, bizi yoran bütçe arama kısmı oluyor. Bütçe aramak enerjimizi düşürüyor aslında. Bütçe kısmıyla biz uğraşmasak sadece eğitim kısmıyla uğraşabilirsek aslında daha rahat olabilirdik..."* (M5)

*"...Okul aile birliğinin desteği çok önemli. Bağış topluyoruz ancak medyadaki bazı olumsuzluklar bunlara engel oluyor. Bizi en çok yoran maddiyat oluyor."* (M1)

Dönüşümcü liderliği benimseyen okul müdürlerinin dönüşümlerini rahat yapılabilmesi için gerekenlerin başında sosyo psikolojik gereklilikler olduğunu söylemek mümkündür. Konu ile ilgili olarak katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürleri sosyo psikolojik gerekliliklere örnek olarak, okullarda dinamik ve yenilikçi kadro gerekliliği, okul aile birliği desteği ve yapılan çalışmalar sonrasında başarı belgesi ve ödüllendirmelerin gerekliliğine dair görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin görev sorumluluğuna sahip olmasının gerekliliğinden, dönüşümler konusunda üst yetkililerden müdürlere maddi-manevi destekten ve sınıf mevcutlarının azaltılmasının gerekliliğinden de bahsetmişlerdir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.



*“Burada en genç öğretmen 15-20 yıllık. Bazılarının emeklilikleri gelmiş, sona yaklaşmış kişilerdir. Öğretmen kadromuzda ki bazı arkadaşların yeniliklere daha açık olması bizim işimizi kolaylaştırır.” (M5)*

Sayfa | 72

*“Okulumdaki dönüşümleri yapabilmem için öğretmen, verilen göreve istekle sarılmalı, yönetici görev sorumluluğuna öz güvenle sahip çıkmalı diye düşünüyorum.” (M13)*

*“Hiçbirimiz takdir için yapmıyoruz ama sonuçta insan nefsi. Güzel olmuş denilmesi, takdir edilmesi insanın hoşuna giden şeyler.” (M8)*

Okul müdüründen bir tanesi, yaptıkları dönüşümlerde fiziksel gereklilikler olarak okul binalarının küçük olmasının ve okul bahçelerinin ise büyük olmasının gerekliliğine vurguda bulunmuştur. Özellikle ilkokul öğrencilerinin bahçede daha fazla etkinlikler yapmaları bu görüşün dile getirilmesinde etkili olabilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Özellikle daha küçük okullar, daha sıcak okullar, öğrencilerin birbirleriyle daha yakın diyaloglar kurabileceği, oyun ortamlarını da yaşayabileceği okul stili olmasını isterdim. Hayvanat bahçesi tarzında kümesleri olan hayvan sevgisinin yaşayabilecekleri okul bahçelerinin olduğu çocukların doğayla iç içe olabilmeleri adına küçük ve sayısal küçük küçük binalar ama büyük bahçeler olan okullar olması gerektiğini düşünüyorum.” (M3)*

Katılımcı görüşlerine bakıldığında bazı okul müdürlerinin yaptıkları dönüşümlerde bürokratik gereklilikler olarak müdürlerin yetkilerinin artırılması, performanslarının değerlendirilmesi ve güvenceye alınmaları ayrıca üretilen projelerde sürelerin uzatılmasının gerekliliği yönünde vurguda bulunmuşlardır. Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak bürokratik engeller alt teması altında üretilen diğer kodlar ise müdürlerin veliler üzerinde yaptırımlar uygulayabilmesi ve okullarındaki öğretmen kadrosunu kendilerinin oluşturması yönünde gereklilikler olduğu görülmekte olup bu gerekliliklerin ise bir nevi müdürlerin yetkilerinin artırılması kodunun da altında yatan nedenlerden bazıları olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir.

*“Müdürleri değerlendirme sistemi olabilir, bu dönüşümcü liderlikte bir kriter olabilir.” (M4)*

*“Aslında öğretmen sirkülasyonu belli aralıklarla olsa okul daha genç ve dinamik oluyor. Yani bu aşamada tüm yetkilerin okul müdürlerine bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü eğer başarının ya da başarısızlığın hesabı bana soruluyorsa bırakın da ben kendi idarece öğretmenimi kendim seçeyim. Okulunu en iyi tanıyan benim, benim neye ihtiyacım olduğunu en iyi bilen benim. O yüzden dışarıdan birinin bunların farkında olması zor.” (M7)*



*“Birincisi kendi ekibimi kendim kurmalıyım. İkincisi öğrenci seçme hakkım yok ama veliler için bana her türlü yetki verilmeli. Okulda veli işi çok önemli hocam burada veliye bir şeyler yaptıramadım. Sürecin sonunda çocuğa tesir edemiyorsunuz.” (M10)*

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve dönüşümcü liderlik davranışlarını uygulamada karşılaştıkları engeller araştırılarak, okul müdürlerinin dönüşümcü uygulamalarını destekleyecek ve önlerindeki engellerin kaldırılmasına katkı sağlayacak çözüm önerileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Dönüşümcü liderlerin davranışları temasında, kişisel özellikler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları ‘değişimci ve yenilikçi’ olma özelliği olmuştur. Yenilik kavramı, daha önce olmayan bir hizmeti üretmek ya da var olan hizmeti geliştirmek, ilerletmek olarak tanımlanır (Atakan, 2017). Değişim ise kişilerin ya da örgütün verimliliğini artırmak amacıyla, örgüt liderinin, örgütün amaçları doğrultusunda planlı olarak başlattığı, örgütün yapısal ve davranışsal süreçlerini değiştirme girişimidir (Çınar, 2005). Günümüzde her alanda hızlı değişimin ve dönüşümün yaşandığı bilinmektedir. Bu değişim ve dönüşümün en çok etkilediği alanların başında eğitim-öğretim gelmektedir. Değişimin öncüsü olan okullar devamlı olarak yenilikleri, değişimleri, dönüşümleri takip ederek bu değişim ve dönüşümlere uyum sağlamalıdır (Argon ve Özçelik, 2008). Bunun için de okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak yapılan değişim ve dönüşümleri en doğru şekilde anlayarak anlatmak ve uygulamak temel görevleri olup yapılan bu çalışma ile okul müdürlerinin değişimci ve yenilikçi olmaları gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Taş (2009) ve Al-Husseini, El Beltagi ve Moizer (2021) tarafından yapılan çalışmalarda değişimin, dönüşümcü liderliğin vazgeçilmez bir parçası olduğu, dolayısıyla dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin değişimci olmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin davranışları ana temasında kişisel özellikler alt teması içinde okul müdürlerinin ikinci olarak en çok vurguladıkları ise ‘teknolojiyi takip eden ve günümüze uyum sağlayan’ olma özelliği olmuştur. Toplumsal yapının farklılaşmasında teknolojik değişimlerin etkisi yadsınamaz derecede büyük olduğu ve teknolojik değişimlerin toplumların yaşam kalitesi üzerinde etki gücünün oldukça önem arz ettiği gözler önündedir (Demirtaş, 2012). Bilgi kaynaklarının türlerindeki ve sayılarındaki artış, bu kaynaklara hızlı erişim sağlamanın da önemini arttırmış olup teknolojik gelişmelere uyum sağlamayı zorunlu kılmaktadır (Şahin ve Arslan Namlı, 2019). Bu nedenle okullarda eğitimin kalitesinin artması ve küresel boyutta eğitim sağlayabilmek için eğitim-öğretimde teknolojiye ayak uydurma konusu oldukça önemlidir (Curacı, 2021). Yapılan bu çalışma ile okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak teknolojiye ayak uyduran ve günümüze uyum sağlayan özellikte olmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Eraslan (2004) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul yöneticilerinin çağa ayak uydurmalarının ve günümüz gelişmelerini takip etmelerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin davranışları ana temasında öğrencilere yönelik davranışlar alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, ‘öğrencileri geliştirme’ davranışı olmuştur. Eğitimde



esas olan, öğrencilerin kendisini tanıyarak kendine uygun hedefler belirlenmesine yardımcı olmak ve bu hedefler doğrultusunda zamanını doğru kullanmasını, kendi sorumluluğunu almasını sağlamaktır (Kalçık, 2017). Bu nedenle öğrencilerin sadece dersleri ile ilgili değil tüm alanlardaki çalışmalarını desteklemek ve yapabileceklerinin farkında olmalarını sağlamak oldukça önemlidir (Ersanlı, 1989). Bu çalışmada da okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak öğrencilerinin gelişimini sağlama ve destekleme davranışında bulunmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Fırat ve Yeşil (2020) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlerin çalışanlarının gelişimine, Wang (2021) tarafından yapılan çalışmada da okul müdürlerinin öğrencilerin gelişimine destek vermesinin önemli olduğu, dolayısıyla dönüşümcü liderlerin bireysel farklılıklara dikkat ederek kişileri yönlendirmesinin ve kişilerin bireysel gelişimlerini desteklemelerinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin davranışları ana temasında okula yönelik davranışlar alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'okulun fiziki ve sosyal imkânlarını geliştirme' davranışı olmuştur. Öğrenmenin niteliğinin artırılabilmesi, öğretmen ve öğrencilerin verimlilik ve motivasyonlarının artırılabilmesi için okulların iç ve dış fiziki ortam ve sosyal olanaklarının yeterli derecede iyi olması oldukça önemlidir (Göksoy, 2017). Okul müdürlerinin eğitim kalitesini arttırmak, okulun gelişimi ve dönüşümünü sağlamak için mevcut kaynakları etkin kullanmaları ve gerekli fiziksel şartları ve sosyal imkânları sağlayabilmeleri gerekmektedir (Altunay, Piştav Akmeşe ve Ercan, 2021). Bu çalışmada da dönüşümcü lider olarak okul müdürlerinin okullarında fiziksel ve sosyal imkânların iyileştirilmesi davranışlarında bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, İbiş ve Şenol (2021) çalışmasında eğitimde yenileşmenin ve değişimin önemli olduğu, birer dönüşümcü lider olan okul müdürlerinin yapmaları gerekenler arasında, okulların fiziki ve sosyal imkânlarının gelişimini sağlama davranışı olması gerektiği ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin davranışları ana temasında okula yönelik davranışlar alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'okulun fiziki ve sosyal imkânlarını geliştirme' davranışı olduğu gibi dönüşümcü liderlerin uygulamaya geçirdikleri dönüşümler ana temasında da fiziki dönüşümler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları 'fiziki eksikliklerin giderilmesi' olmuştur. Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin okullarına ilk atandıkları süreçten itibaren yaptıkları ilk dönüşüm, imkânları dâhilinde okulları ile ilgili fiziksel imkânları iyileştirmek ve bu yönde dönüşümler yapmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nhlapo (2020) çalışmasında, okulların fiziki ve sosyal gelişimi için eksiklerinin giderilmesi ve bakımlarının yapılması için okul müdürlerinin liderlik özelliğinin oldukça önem arz ettiğini ifade etmektedir. Bu liderlik özelliklerinden birinin, dönüşümcü liderlik olduğuna söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderlerin uygulamaya geçirdikleri dönüşümler ana temasında kültürel, sosyal ve spor alanında dönüşümler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'atölyeler açma' ve ikinci olarak vurgulanan 'satranç ve jimnastik kursu açma' olmuştur. Özellikle meslek liselerinde açılan meslek atölyelerinin; öğrencilerin ders içinde öğrendiklerini pekiştirme ve bu bilgileri hayatla bağdaştırma (Köse, 2013) açısından etkisi oldukça büyüktür. Ayrıca, okullarda açılan ders dışı faaliyetleri içeren kurslar ise öğrencilerin kendi yeteneklerini fark etmelerini, yaratıcı ve sorgulayıcı bireyler olmalarını sağlamaları açısından önemlidir (Kudak ve Akın, 2020). Öğrencilerin arkadaşları ile birlikte bu kurslarda ya da atölyelerde çalışmalar yapmaları onların okula olan bağlılıkları açısından da önemlidir (Ok ve Aslan, 2020). Yapılan bu çalışmada da okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak



okullarında kültürel, sosyal ve spor alanında dönüşüm olarak kurslar ve atölyeler açtıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Gündoğdu, Karataş ve Nacar (2011) ve Vinoski, Graybill ve Roach (2016) çalışmalarında, ders dışı etkinliklerin, öğrencilerin akademik başarılarını, liderlik ve iletişim becerilerini ve kariyer yollarını etkileyen zengin deneyim sunduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin öğrencileri ders dışı etkinliklere yönlendirmesi önemlidir.

Sayfa | 75

Dönüşümcü liderlerin uygulamaya geçirdikleri dönüşümler ana temasında bilimsel ve teknolojik dönüşümler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'Erasmus projeleri yapma' olmuştur. Günümüz dünyasında bilginin hızla artması, bu bilgilere hızla ulaşılmasından ziyade düşünme, araştırma ve sorgulama faaliyetlerinin öneminin artması bu alanlarda yenilikler yapılması yönünde kişileri ya da örgütleri itmektedir (Başaran, Kumru, Acar, Kayıklık ve Vural, 2021). Erasmus programlarının eğitim kalitesini arttırma ve yenilik aktarımı açısından önemi oldukça büyüktür (Demirer ve Dak, 2019). Bu çalışmada da okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak okullarında Erasmus projelerini teşvik ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Karip (1998) ve Ertürk ve Argon (2021) tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin okullarında bulunan öğretmenleri motive etmelerinin ve okullarındaki proje çalışmalarını desteklemelerinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlerin uygulamaya geçirdikleri dönüşümler ana temasında okul ikliminde dönüşümler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'istişare ekibi kurma' dönüşümü olmuştur. İstişare, herhangi bir konuda farklı kişilerin görüşlerini alarak danışmak anlamına gelmektedir (Hatipoğlu, 2021). Alınacak kararların farklı bakış açılarıyla ele alınarak ortak bir akıl süzgecinden geçmesi sağlanarak daha doğru kararlar almak açısından önemlidir (Özsoy ve Avaner, 2022). Dolayısıyla eğitim-öğretimde de istişare kültürünü oluşturmak okulda alınacak kararların herkes tarafından kabulünü kolaylaştıracağı gibi daha az hataya neden olacaktır. Bu çalışmada da birer dönüşümcü lider olarak okul müdürlerinin yaptıkları dönüşümlere bakıldığında, okullarında istişare kültürünü oluşturmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Mansurova ve Güney (2018) ve Ertürk ve Argon (2021) tarafından yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin okulda işbirlikçi ortam sağlamalarının ve takım çalışmalarına önem vermelerinin gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderlerin uygulamaya geçirdikleri dönüşümler ana temasında akademik alanda dönüşümler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'okulu akademik olarak yükseltmek' olmuştur. Akademik başarı; sınıf düzeyine uygun belirlenmiş kriterlere göre öğrencilerin gösterdikleri ilerlemedir (Seyis, Yazıcı ve Altun, 2013). Okulların ilk amacı, akademik başarıyı sağlamak olduğundan, okullar öğrencilerin akademik başarılarına göre değerlendirilmektedir (Keçeli Kaysılı, 2008). Bu çalışmada da okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak okullarının akademik başarılarını arttırma dönüşümünü sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Çelikten (2003) çalışmasında, okul müdürlerinin önemli sorumluluklarından birinin, öğrencilerinin akademik başarılarının yükseltmesi olduğu ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller ana temasında ekonomik engeller alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'bütçe yetersizliği' engeli olmuştur. Bir ülkede eğitime verilen önem; eğitim harcamalarının kamu harcamalarına oranı ile anlaşılmaktadır (Akın, 2009). Buna



rağmen eğitim harcamalarının istenilen düzeye gelmediği, bu çalışmada okul müdürlerinin karşılaştıkları en büyük engelin bütçe yetersizliği olduğu ortaya konmuştur. Benzer şekilde Ağalday ve Gül (2022) çalışmasında, okul müdürlerinin bütçe yetersizliği ve okullarına finansal destek sağlamada sorunlar yaşadıkları, ayrıca bu durumun da motivasyon düşüklüğüne sebep olduğu ifade edilmektedir.

Sayfa | 76

Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller ana temasında sosyo psikolojik engeller alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'değişime direnç' engeli olmuştur. Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde tüm örgütlerin en temel sorun değişime direnç sorunudur (Tunçer, 2013). Eğitim-öğretimde de değişime direnç gösteren öğretmenlerin olması kaçınılmaz olup değişimin amaçlarının öğretmenlerin amaçları ile uyuşmasını sağlamanın, öğretmenlerin değişime direncini kırmakta etkili olacağı açıktır (Kulu Şentürk ve Köklü, 2011). Benzer şekilde Kulu Şentürk ve Köklü (2011), Levent (2016) ve Masry-Herzalah ve Dor-Haim (2022) çalışmalarında, öğretmenlerin çeşitli nedenlerden dolayı değişime karşı direnç gösterdikleri tespit edilmiştir. İlgili çalışmalarda, öğretmenlerin, okul müdürlerinin yapacakları değişimlere direnç göstermemeleri için değişim süreçlerine dâhil edilmelerinin ve değişimlerde sorumluluklar verilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller ana temasında sosyo psikolojik engeller alt teması içinde okul müdürlerinin ikinci olarak en çok vurguladıkları, 'veli iletişiminin yetersizliği' engeli olmuştur. Veli olmanın en önemli sorumluluklarından biri okul-veli iş birliğidir (Karaca ve Karaca, 2020). Eğitim-öğretim sürecinde öğrencinin faydası için, velilerin bu süreçten ayrı düşünülmesi muhtemel dahi değildir (Özgan ve Aydın, 2010). Ancak bu çalışmada da ortaya çıkan sonuca bakıldığında okul-veli iletişiminin yetersiz olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Çelenk (2003), Aslan (2021), Özgan ve Aydın (2010) ve Dam (2008) çalışmalarında okul-veli iletişiminin önemli olduğu ve bu konuda velilerin bilinçlendirilmesinin büyük önem arz ettiği tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlerin karşılaştıkları engeller ana temasında bürokratik engeller alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'yetki yetersizliği' engeli olmuştur. Okul müdürlerinin birer dönüşümcü lider olarak okulları ile ilgili dönüşümleri rahat yerine getirebilmeleri için yeterli otoriteye sahip olmaları ve önlerindeki gereksiz engellerin kalkması önemlidir (Karakaya ve Uluğ, 2011). Bu çalışmada da birer dönüşümcü lider olan okul müdürlerinin okullarında dönüşümlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları önemli engellerden birinin, yetki yetersizliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler ana temasında ve bürokratik gereklilikler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'yetkilerinin artırılması' gerekliliği olmuştur. Bu çalışmadan çıkan sonucun aksine Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) çalışmasında, okul müdürlerinin yetkilerinin artırılmasından ziyade var olan yetkilerinin uygun şekilde kullanmalarının sağlanması gereği üzerine durulmaktadır.

Dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler ana temasında ekonomik gereklilikler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'maddi kaynak' gerekliliği olmuştur. Bütçe yetersizliği yaşayan okullarda, okul müdürlerinin gerekli dönüşümleri yapabilmeleri adına öğrenci velilerinden katkı beklemek zorunda kalmalarının ve maddi kaynak sıkıntısının okulların gelişiminin önünde büyük bir engel oluşturduğu açıktır. Okullarda öğrenci velilerinin okula olan katkıları ile birçok dönüşüm sağlanmaya çalışılması ise zengin velilerin bulunduğu okullar ile yoksul velilerin bulunduğu okullar arasında eşitsizliğin ortaya çıkmasına, bu da eğitimde eşitsizliği beraberinde getirmektedir.



(Evans, Murray ve Schwab, 1998). Eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği (Akın, 2009) ve okul müdürlerinin var olan bütçelerini etkili ve verimli şekilde kullanmalarının önemi büyüktür (Mestry ve Govindasamy, 2013). Bu çalışmada okul müdürlerinin birer dönüştürücü lider olarak dönüşümleri gerçekleştirebilmeleri adına maddi olarak gerekli kaynaklara daha rahat ulaşabilmeleri gerektiği, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bu konuda okullara olan desteğini arttırması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler ana temasında sosyo psikolojik gereklilikler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'dinamik ve yenilikçi kadro' gerekliliği olmuştur. Okul müdürlerinin aldıkları dönüşüm kararlarında karşılarına çıkan engellerden birinin, değişime direnç olduğu bu araştırmanın sonuçları arasındadır. Değişime direnç; alınan yenilik kararlarının karşısında her örgütte karşılaşılan bir sorun olduğu gibi eğitim örgütlerinde de karşılaşılan sorunlardandır. Bu çalışmada birer dönüşüm lideri olan okul müdürlerinin değişim kararlarını destekleyen daha dinamik ve yenilikçi ekip kurabilmeleri adına alınan yenilikçi kararlar sonrasında çıkabilecek çatışmaları tanıma ve bunları çözme yeteneklerinin (Burns, 1997), alınan kararların kabul edilebilirliği üzerinde etkisi olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Kulu Şentürk ve Köklü (2011) ve Beycioğlu ve Aslan (2010) çalışmalarında, öğretmenlerde çeşitli sebeplerden kaynaklı değişime direnç davranışlarının olabileceği buna karşılık okul müdürlerinin bu direncin sebeplerini araştırarak uygun stratejiler geliştirmesinin büyük önem arz ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Dönüşümlerin rahat yapılabilmesi için gerekenler ana temasında fiziksel gereklilikler alt teması içinde okul müdürlerinin en çok vurguladıkları, 'küçük binalar, büyük bahçeler' gerekliliği olmuştur. Değişimin ve gelişimin hızla gerçekleştiği günümüzde bu gelişim ve değişim hızı dikkate alınarak okulların fiziki tasarımının yapılması bir gerekliliktir (Kirkeby, 2002). Bu çalışmada birer dönüştürücü lider olan okul müdürlerinin aldıkları dönüşüm kararlarını daha rahat uygulayabilmeleri adına okul binalarının daha küçük, mevcutların daha az ve bahçelerin ise daha büyük olmasının gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazına bakıldığında da benzer şekilde Sarier ve Uysal'ın (2021) çalışmasında da, okul binası, bahçesi ve dersliklerin, öğrenci ihtiyaçlarına göre tasarlanmasının gerektiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin birer lider olarak eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimliliği, öğretmen ve öğrenci motivasyonunun artması için okulun binasını, çevresini, salonlarını geliştirmesinin önemli olduğu aynı araştırmanın sonuçlarındandır.

#### Öneriler:

Okullarda yapılacak değişimler öncesi öğretmenlerin hazır bulunuşluğu belirlenerek, değişime olumsuz bakan öğretmenlerin karar alma süreçlerinde katılımı sağlanabilir. Değişimlere direnç gösteren öğretmenlerin değişimlere olumlu yaklaşımlarını ve bu değişimlerde aktif olarak yer almalarını sağlamak için başarı belgesi gibi özendiriciler kullanılabilir. Okulların teknolojik alt yapıları, yeniden tasarlanıp uygulanabilir. Millî Eğitim Bakanlığının okulların yapmak istedikleri dönüşüm için daha fazla destek olması sağlanabilir. MEB, ilkokullara ve ortaokullara da aynı liselerde olduğu gibi eksik malzemeleri göndermek yerine belli bir bütçe gönderebilir. Okulların dönüşümlerini anlamak ve desteklemek için öğrenci velilerine yapılacak dönüşümler ile ilgili seminerler verilebilir. Okul müdürlerinin bazı dönüşümleri alırken görevlerini riske atmaları onları oldukça zora sokmaktadır, bu nedenle müdürlerin okulun yararına olan dönüşümlerde risk almaları desteklenerek kendilerini

*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (2), 54-82.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (2), 54-82.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*



güvende hissetmeleri sağlanabilir. 'Küçük binalar, büyük bahçeler' sloganı ile okul binalarının tasarımında yatay mimariye geçilerek ve okul bahçeleri büyütülerek daha samimi okul binaları inşa edilebilir. Ayrıca sınıf mevcutları da azaltılarak okul müdürlerinin sosyal alandaki dönüşümleri daha rahat yapmaları desteklenebilir.



## Kaynakça

- Ağalday, B. ve Gül, M. (2022). Okul müdürlerinin finansal kaynak sağlamada karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin fenomenolojik bir inceleme. *İnönü Üniversitesi*, 23(1), 155-177.
- Akbaba Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Akın, U. (2009). Türkiye’de eğitim bütçesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 39(184), 8-25.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1), 10-17.
- Altunay, E., Piştav Akmeşe, P. ve Ercan, G. (2021). İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin okulların geliştirilmesi gereken alanlarına ilişkin algılarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(32), 548-572.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirlik: kuramsal bir inceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 37-75.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aslan, C. (2021). Meraklı öğrenci profili için öğretmenler arasındaki işbirliği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1070-1088.
- Atakan, S. (2017). Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 29-42.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 161-189.
- Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(24), 547-564.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2(2), 153-155.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon & Schuster, New York, NY.
- Başaran, M., Kumru, S., Acar, D., Kayıklık, F. ve Vural, Ö. F. (2021). Ar-Ge çalışmalarının okullar üzerine etkisinin Erasmus projeleri bağlamında değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 7(3), 183-200.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde 'dönüşümcü liderlik tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 58-85.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, B. (1997). Organizational choice and organizational change. *Management Decision*, 35(10), 753-759.



- Bush, T. (2016). School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation. *Research in Educational Administration & Leadership, 1*(1), 1-23.
- Celik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki* (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Curacı, U. T. (2021). Eğitimde teknolojinin kullanımı. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi, 3*(2), 166-174.
- Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: okul aile dayanışması. *İlköğretim-Online, 2*(2), 28-34.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi, 9*(4), 211-224.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(16), 423-442.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 1*(4), 1-7.
- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi, 6*(1), 81-93.
- Dam, H. (2008). Öğrencinin okul başarısında aile faktörü. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 7*(14), 75-99.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2*(1), 129-152.
- Demirer, M. ve Dak, G. (2019). Üst düzey yöneticiler, okul yöneticileri ve öğretmenlerin Erasmus projelerine ilişkin oluşturdıkları görsel metaforlar. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(5), 255-266.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online, 11*(1), 18-34.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 1*(1), 1-24.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyine dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 6*(1), 1-22.
- Ergin, C. ve Kozan, M. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi, 19*(54), 37-51.
- Ermeydan, M. ve Can, N. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle okul etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 94-121.
- Ersanlı, K. (1989). Ortaöğretimde öğretmen-öğrenci ilişkilerinin dayandığı temeller. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty, 4*(1), 40-44.
- Ertürk, R. ve Argon, T. (2021). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve davranışları. *MSGSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(23), 371-393.
- Evans, W., Murray, S., & Schwab, R. (1998). Education-finance reform and the distribution of education resources. *The American Economic Review, 88*(4), 789-812.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 40-57.
- Göksal, G. Y. (2017, Mayıs). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği). (Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Aydın.
- Göksoy, S. (2017). Okulların altyapı yeterliliği. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 1*(1), 9-15.
- Göksoy, S., Torlak, E. ve Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(2), 29-222.
- Gündoğdu, C., Karataş, Ö. ve Nacar, E. (2011). Ders dışı etkinliklerin uygulamalarında okul müdürlerinin sorunları. *Sport Sciences, 6*(1), 65-72.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 20*, 167-179.



- Hatipoğlu, O. G. (2021). Türk kamu yönetiminde şura geleneği: yönetim bilimine göre bir değerlendirme. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45(1), 153-182.
- İbiş, Y. ve Şenol, M. (2021). Uzaktan eğitimde dönüşümcü liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 193-207.
- Kalçık, F. (2017). Öğrenci başarısını desteklemede bir yol: Öğrenci koçluğu. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-67.
- Karaca, İ. ve Karaca, N. (2020). Sınıf öğretmenlerine göre öğretmen veli işbirliği (Sinop İli Boyabat İlçesi Örneği). *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 27-35.
- Karakaya, M. ve Uluğ, F. (2011). Mesleki ortaöğretim kurumlarında yetki devri. *Education Sciences*, 6(1), 744-759.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Kaya, M. ve Bayraklı, V. K. (2022). Okul yöneticilerinin 'Lider' kavramına ilişkin algıları: Bir Metafor Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61, 296-328.
- Keçeli Kaysılı, B. (2008). Akademik başarının artırılmasında aile katılımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 9(1), 69-83.
- Kirkeby, I. (2002). The school of tomorrow—nordic network of educational buildings. OECD Programme on Educational Building International Seminar on Educational Infrastructure, (s. 1-4). Mexico.
- Köse, E. (2013). Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ders dışı etkinliklerin sınıflandırılmasına yönelik bir öneri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 2(2), 336-353.
- Kudak, H. ve Akın, E. (2020). 2023 Eğitim vizyon belgesiyle oluşturulan drama ve eleştirel düşünce atölyelerinin Türkçe dersi akademik başarısı üzerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 58-74.
- Kulu Şentürk, S. ve Köklü, M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri. *Education Sciences*, 6(1), 294-303.
- Küçükali, R. (2010). Eğitim yönetiminde liderlik. *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(45), 133-140.
- 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.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin Değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43(43), 117-134.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33-54.
- Masry-Herzalah, A., & Dor-Haim, P. (2022). Teachers' technological competence and success in online teaching during the COVID-19 Crisis: The moderating role of resistance to change. *International Journal of Educational Management*, 36(1), 1-13.
- Mestry, R., & Govindasamy, V. (2013). Collaboration for the effective and efficient management of school financial resources. *Africa Education Review*, 10(3), 431-452.
- Nhlapo, V. (2020). The leadership role of the principal in fostering sustainable maintenance of school facilities. *South African Journal of Education*, 40(2), 1-9.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür- örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Ok, Z. ve Aslan, O. (2020). Konya bilim merkezinde gerçekleştirilen atölye çalışmalarının ilkökul ve ortaokul öğrencileri tarafından değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 9(1), 28-45.
- Okçu, V. (2011, Kasım). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (2), 54-82.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (2), 54-82.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15*, 394-422.
- Özgan, H. ve Aydın, Z. (2010). Okul-Aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri. *Education Sciences, 5*(3), 1169-1189.
- Özsoy, S. ve Avaner, T. (2022). Türk kamu yönetiminde istişarenin önemi: Yüksek istişare kurulu örneği. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(25), 20-35.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly, 15*(3), 329-354.
- Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2021). Okul gelişim alanlarındaki uygulamalara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International, 11*(2), 609-636.
- Seyis, S., Yazıcı, H. ve Altun, F. (2013). Ortaöğretim öğrencilerinin motivasyonları ve duygusal zekâları ile akademik başarıları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi, 43*(197), 51-63.
- 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*, 1-25.
- Şahin, M. C. ve Arslan Namlı, N. (2019). Öğretmen adaylarının eğitimde teknoloji kullanma tutumlarının incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 23*(1), 95-112.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim, 30*(135), 39-49.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *SDÜ Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi, 1*(2), 1-9.
- Thompson, P., & McHugh, D. (1990). *Work Organisations: A critical introduction* (1 b.). London: Macmillan Education LTD. doi:10.1007/978-1-349-20741-1
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*(1), 373-406.
- Turnadi, T., Sasongko, R., Kristiawan, M., Oktaria, S., & Susanto, E. (2021). The role of school leadership in improving teachers and employee work disciplines. *The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews, 4*(2), 38-146.
- Vinoski, E., Graybill, E., & Roach, A. (2016). Building self-determination through inclusive extracurricular programs. *TEACHING Exceptional Children, 48*(5), 258-265.
- Wang, S. (2021). How does principals' transformational leadership impact students' modernity? A multiple mediating model. *Education and Urban Society, 53*(4), 425-445.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yıldız, K. ve Ertürk, R. (2019). Yönetici ve lider kavramlarına ilişkin öğretmen görüşleri: Bir metafor çalışması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(4), 1190-1216.