

## Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderliklerinin Öğretmenlerin Değişim Eğilimlerine Yansımaları

*Reflections of School Administrators' Transformational Leadership on Teachers' Change Tendency*

### ÖZET

Bu araştırmada Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin değişim eğilimlerine yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılan bu araştırma durum çalışması ile desenlenmiştir. Amaçlı örnekleme türlerinden kolay ulaşılabılır ve ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak Kahramanmaraş ilinde görev yapan 15 öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Eğitim örgütlerinin amacına uygun hareket etmeleri ve oluşturdukları vizyon ve misyonu uygun şekilde ilerlemeleri, nitelikli ve toplumda yer edinebilen bireyler yetiştirmelerine katkı sağlamaktadır. Günümüzde ise örgütsel davranışlar okulların etkililiğini sürdürülmesinde önemlidir. Öğretmenler ile yönetici arasındaki etkileşimin belirleyicisi olan örgütsel davranışlar dikkate alındığında bu noktadan hareketle yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışların öğretmenler üzerinde örgütsel bağlılığı ve okulun başarısını etkilediği bilinmektedir. Bununla birlikte eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi ve eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin değişim eğilimlerinin artması için öğretmenleri dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemesi gerekmektedir. Araştırmada öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında kişilik özellikleri, mesleki özellikleri ve iletişim özellikleri vurgu yapılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiğine ilişkin öğretmene, öğrenciye ve okul yönetimine olumlu katkılarının olduğu öğretmen görüşlerinden anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin değişim eğilimleri düzeyleri arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonuçuna ulaşılmıştır. Temel bir amaç olarak değişim eğilimlerini çözümlenmek, değerlendirmek ve eğitsel çıktılar elde etmek değişimi başarılı kılacağı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Değişim, Değişim Eğilimleri.

### ABSTRACT

This research was prepared to reveal the opinions of administrators working in educational institutions affiliated with the Ministry of National Education regarding the change tendencies of teachers in their transformational leadership behaviors. This research, which used the interview method, one of the qualitative research methods, was designed with a case study. By using the easily accessible and criterion sampling method, one of the purposeful sampling types, 15 teachers working in Kahramanmaraş were included in the research. Data was collected with a semi-structured interview form developed by the researchers. Content analysis was performed on the collected data. Acting in accordance with the purpose of educational organizations and progressing in accordance with the vision and mission they have created contributes to raising qualified individuals who can take a place in society. Nowadays, organizational behaviors are important in maintaining the effectiveness of schools. Considering the organizational behaviors that determine the interaction between teachers and administrators, it is known that the leadership behaviors exhibited by administrators affect the organizational commitment of teachers and the success of the school. However, in order for educational institutions to achieve their goals and to increase the change tendencies of teachers working in educational institutions, teachers must exhibit transformational leadership behaviors. In the research, teachers emphasized the personality traits, professional characteristics and communication characteristics of school administrators in their transformational leadership behaviors. It is understood from the teachers' opinions that the transformational leadership behaviors of school administrators have positive contributions to the teachers, students and school administration regarding the effectiveness of their change tendencies. It was concluded that there is a positive relationship between transformational leadership behaviors and teachers' levels of change tendencies. It seems that analyzing and evaluating change tendencies and obtaining educational outcomes as a basic goal will make the change successful.

**Keywords:** Transformational Leadership, Change, Change Tendencies.

Okan Doğan<sup>1</sup>  
Metin Yıldız<sup>2</sup>  
Cihat Çeliksert<sup>3</sup>  
Engin Barel<sup>4</sup>

### How to Cite This Article

Doğan, O., Yıldız, M., Çeliksert, C. & Barel, E. (2024). "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliklerinin Öğretmenlerin Değişim Eğilimlerine Yansımaları" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:10, Issue:2; pp:277-292.  
DOI:  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10705076>

Arrival: 26 December 2023  
Published: 27 February 2024

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Okul Müdürü, MEB, Kahramanmaraş, Türkiye. ORCID: 0000-0002-0857-1495. ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

<sup>2</sup> Okul Müdürü, MEB, Kahramanmaraş, Türkiye. ORCID: 0009-0000-0466-0864. ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

<sup>3</sup> Okul Müdürü, MEB, Kahramanmaraş, Türkiye. ORCID: 0009-0000-6662-2257. ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

<sup>4</sup> Müdür Yardımcısı, MEB, Kahramanmaraş, Türkiye. ORCID: 0009-0008-9349-4762. ROR ID: <https://ror.org/00jga9g46>

## GİRİŞ

Her çağda insanların bir arada yaşama ihtiyacından doğan liderlerin tarihsel gelişim sürecinde toplumu etkileyen kararlar aldıkları anlaşılmaktadır. Liderlik kavramı insanlık tarihinin ilk dönemlerinde güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıyken günümüzde bilgi ve yetenek özelliklerini almıştır (Güçlü ve Koşar, 2020). Liderliği “Çevreyi dolaşarak yönetmek” şeklinde adlandıran ilk kez Platon olurken Ksenophon tarafından ise liderlik üzerine ilk sistemli yazılmıştır (Şahne ve Şar, 2015). 19.’yy da mekanik boyut kazanan Newtoncu yaklaşım hakimken 20.’yy da liderliğin dinamik yönü olan Kuantum yaklaşım önem kazanmıştır.

Liderlik ile yapılan ilk çalışmalar kişilik özellikleri üzerine olurken daha sonra liderlik davranışları üzerine bundan sonra da davranışların koşullara ve duruma uygun olması gerekliliğini savunan durumsal yaklaşımlar incelenmiştir. Çağımızın değişen ihtiyaçları ve hızla gelişen teknoloji gereksiniminden dolayı çağdaş liderlik yaklaşımları üzerine çalışmalar ile devam etmiştir. Tarihsel gelişim sürecinde liderliğe alanyazında genel bir bakış yaptıktan sonra liderlik kavramının ne olduğuna ve liderlik özelliklerine geçiş sağlamak gerekmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda birçok tanımlama yapılmıştır. Kişilerin bilgi düzeyi, bakış açısı ve kültürlerine göre farklı anlamlar yüklediği ve hala tanımlama üzerine bir uzlaşımın söz konusu olmadığı liderin sahip olması gereken özellikleri üzerinde durulmaktadır. Liderlik, alanında uzman, empati kuralabilen, analitik düşünebilen, sezgisel, aidiyet ve yeterlilik duygusu yüksek olan bireylerin bu özellikleriyle birden fazla kişiyi ya da grubu belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme süreci olarak ifade edilmektedir (Buil, Martinez ve Matute, 2018 Akt: Hiçyılmaz, 2021 s. 9). Burns’a göre liderlik takipçilerin isteklerini ortaya çıkarmak için kaynakların harekete geçirilmesidir (Burns,1978 Akt: Güçlü ve Koşar 2020). Lider, kendinin veya önderi olduğu örgütün amaçları doğrultusunda bireyleri veya grupları peşinden sürükleyen, harekete geçiren ve etki bıraktığı kişileri kendi inandığı şekilde yöneten farklı yeteneklere sahip kişi olarak tanımlanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009; 251 Akt: Bayraktar 2014 s.7). Liderler kendisini izleyenleri peşinden sürükleyen, karizması olan lider özelliklerini taşıyan kişilerdir (Uğur ve Uğur, 2014). Liderlik üzerine oluşturulan kavramsal çerçevede liderliğin literatür taramasında yapılan tanımlamalarda lider özelliklerinin de neler olduğu bilinmesi gerekmektedir. Sertoğlu (2010) çalışmasında yaratıcılık, adalet, sağduyu, çalışkanlık, sezgi, güçlü mantık, değişime ayak uydurma muhakeme, fırsat kullanma becerisi, risk alma kapasitesi, titizlik gibi liderliğin birçok özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikleri taşıyan kişiler örgüt üyelerince izlenir ve lider olarak benimsenebilir. Bu anlamda liderlik özellikleri, statü ve makamdan çok kişiliğin çevresine yansımadır ve liderlik sosyal ilişkileri doğrultusunda etkili olmaktadır. Bu anlamda, bu özelliklerin bütün olarak değerlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak eğitim kurumları öğrenciler, öğretmenler, yardımcı personeller, veliler, yönetim kadrosu, psikolojik danışmanlar, uzman kişiler, sağlık çalışanları ve ilgili diğer paydaşları bir araya getiren karmaşık insan örgütleridir. Günümüzün hızla değişen okul çevresinde insan yaratıcılığıyla sürdürülebilir eğitim ortam için daha etkili yönlendirebileceklerine ilişkin fikirler veren bununla beraber yönetim tekniklerini günümüze uyarlayabilen ve değişimleri sürekli olarak takip edebilen liderin, her geçen gün önemi daha da çok anlaşılmakta ve eğitim kurumlarında önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir.

Eğitim düzeni içerisinde her gün eğitimden beklentiler değişmektedir. Yani stabil olmayan bir eğitim sistemi vardır. Bu noktada okul yöneticilerin değişimi en iyi şekilde yönetebilecek başarı ile değişime uyum sağlayabilecek liderlere ihtiyacı vardır ve okul yöneticilerin bu liderliği sergilemesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında geleceği düşünerek vizyon yaratan, değişime ve sürekli gelişmeye önem veren ve ben ne yapabilirim düşüncesiyle olayların kendi kendine gelişmesine müsaade etmeyen davranışlar sergileyen dönüşümcü liderlik davranışları önemli olduğu değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olunmasının gerekliliği Türkiye’deki eğitim kurumlarında değişim şartlarına uygun olarak yeniden uyarlanması ve tasarlanması için zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Zengin, 2019). Burns’a (1979) göre dönüşümcü liderlik, izleyenlerinin gereksinimleri, temel istekleri ve değerlerine göre ilişkilerini geliştiren ve izleyenler arasında ahlaki bir amacı kalıcı olarak sağlamayı dönüştüren liderlik türüdür (Allix, 2000 Akt: Zengin, 2019 s. 7). “Dönüşümcü lider, bir örgütte değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütün performansını artırmaktadır. Bunu sağlayabilmesi için ise liderin bir vizyonunun olması ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi gerekmektedir” (Koçel, 2014 Akt: Çolak, 2021 s. 16). Dönüşümcü liderler, vizyon oluşturarak ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşarak devamlı iletişim kurabilen, güvenini takipçilerine hissettiren, saygı duyulan karizmatik kişilerdir (Eraslan, 2006). Yukl’a göre örgütün vizyon ve misyonuna katkıda bulunan takipçilerin davranışlarındaki değişim sürecini gerçekleştiren liderlik türüdür şeklinden daha spesifik olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2009). Dönüşümcü liderlik çalışanların kişisel hedefleri yerine örgütün ortak hedeflerine ulaşması yönünde vizyon vererek motive edildiği ve çalışanlara güç verdiği bir süreç olarak görülmektedir. Hızla değişen çevreye uyum sağlayarak örgütsel dönüşümü gerçekleştirme dönüşümcü liderliğin temel amacıdır (Çelik, 2003). Değişimi kaçınılmaz kabul ederek değişimin gerekli olduğunu bilen dönüşümcü lider tarafından bu değişimi sağlamak için özel gayret gösterilmektedir.

Ersanlan'a (2006) göre ortak vizyon oluşturma, yaratıcılık, karizma, etkili iletişim ve motivasyon, değişim temsili, cesaret ve risk alma becerisi, esnek yönetim, özgüven ve güvenilirlik dönüşümcü liderlik özellikleri eğitim örgütlerinde etkili ve hızlı dönüşüme uygun olması açısından önemlidir (Çolak, 2021). Örgütte güdülemeyi sağlayabilmek için ikna yeteneği olan, konuşma becerisine sahip, empati kurabilen, örgüt paydaşlarına takdir edici yapıda olan ve onlara değer veren dönüşümcü liderin etkili iletişim kurması beklenmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütün gelişmesi için heyecan verici bir vizyonla örgütte güç yaratırlar, yüksek hedefler belirlemeye odaklanabilirler, bu hedeflerin ulaşılabilir olmasını ve gerçekleşmesini sağlarlar (Hiçyılmaz, 2021). Hay'a (2006) göre ise dönüşümcü liderde hayat boyu öğrenme, stratejik, hevesli, güç rol modeli, ilham sunabilen, değişim ve değer odaklı, karmaşıkla baş edebilen, etkili iletişim kuran özelliklerin olması gerekirken bu özelliklerin örgütlerde günümüz çağın sürekli değişim gerçeğine uygun olarak geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Zengin,2019). Vizyon, güven, etki, kredibilite, ve çalışanlara hizmet dönüşümcü liderlik davranışlarının en önemli özellikleri arasında bulunmaktadır (Akdöl, 2018). Bununla birlikte dönüşümcü liderlik ile diğer liderlik türlerini ayıran en önemli fark ise örgüt amaçlarıyla eş güdülere sahip lider ile izleyenlerin olmalarını sağlaması olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik; Bass'a (1990) göre idealleştirilmiş etki, bireysel düzeyde ilgi, ilham verme ve entelektüel uyarım olmak üzere dört boyutta incelenmektedir:

*İdealleştirilmiş etki;* Takipçileri için rol model konumda davranan, güvenilen, saygı ve hayranlık duyulan liderler dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etki boyutunu kapsar (Töremen ve Yasan, 2010). Bu açıdan bakıldığında idealleştirilmiş etki boyutu örgütte vizyon oluşturur ve misyonun anlaşılmasını sağlar denilebilmektedir. Eğitim kurumlarında liderin kendisi öncelikle oluşturulan vizyon ve misyona örnek olacak şekilde davranması gerekmektedir. Örgüt içinde yaşanan çatışmalarda liderin duygularını kontrol ederek bireyler arasında güven ortamı oluşturması idealleştirilmiş etkiye bir örnek olarak gösterilebilir. Böylelikle çalışan bireyler lidere saygı gösterir ve özenir, onlara itaatkar davranır.

*Bireysel düzeyde ilgi;* "Bir lider tarafından sergilenen davranış olan bireysel düzeyde ilgi gösterilerek örgüt kültürünün de etkisiyle izleyicilerini etkileyebilmektedir" (Avolio ve Bass, 1995 Akt: Çolak, 2021 s.18). Bireysel düzeyde ilgi boyutu takipçilerini bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirebilecek ve takipçilerine destek ve cesaret verme sürecidir şeklinde aktarılmaktadır. Eğitim örgütlerinde liderin eşit koşullarda yapılan çalışmalarını ödüllendirmesi ve çalışma sürecinde takipçilerine birebir rehberlik etmesi dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutudur. Öğretmen böylece öğrencilerin kendilerini geliştirmesini teşvik ederek desteklemiş olacaktır.

*İlham verme;* Vizyon ve değerlerine güven oluşturma becerisine bir kriteri olan liderin ilham verme boyutunda grup üyelerinin kaygılarını sorunların çözüleceğine olan inanç duygusuyla değiştirmek amacıyla onlara ilham ve enerji verirler (Hiçyılmaz, 2021). Eğitim kurumlarında yürütülecek olan bölgesel, ulusal veya uluslararası proje çalışmalarında amaca ulaşma yollarını göstererek çalışanların yüksek beklentileri içerisinde olmalarını sağlama ve bununla birlikte motivasyonlarını artırmış olmaları liderin ilham verme boyutuna örnek olarak verilebilir.

*Entelektüel uyarım;* İzleyenlerin, değişik bakışla sorunları ele almalarını ve bu sorunları kendine özgü ve farklı yöntemlerle çözmelerini sağlayan bu boyutta dönüşümcü liderin, varsayımları yetenek ve stratejilerine dayandırarak yeniden düşünülmesini ve değerlendirilmesini teşvik edici olduğu düşünülmektedir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Eğitim kurumunda yapılan bayram kutlamaları, kermes, şenlikler gibi organizasyonlarda personelin yeteneklerine göre görev dağılımı yapılması entelektüel uyarımdır. Organizasyonda iletişim becerileri yüksek olan öğretmenin ailelerle temas kurması, teknoloji kullanım yeterlilikleri yüksek bir öğretmenin teknolojik donatılarda yapılacak işlerde görev alması, el becerileri iyi olan öğretmenin programın tanıtım ve süsleme aşamalarında görev alması, koordinasyon ve diksiyon yeteneği olan öğretmenin program sunumunda görev alması gibi örnekler eğitim örgütünün istenilen amaca ulaşma düzeyini artıracaktır.

Tezcan'a (1984) göre değişim sistem, toplum veya bireyde var olan mevcut durumun farklılaşmasıdır. İhtiyaç algısı ile başlayan değişimin yanlış algılanması değişimin ilk engeli olarak görülmektedir (Çelik, 2022). Süreklilik veya değişmezlik kavramlarının olumsuzluk karşısı olarak da çoğunlukla ifade edilmektedir (Çetin, 2008). Balcı'ya (2001) göre ise değişim, örgütün yapı ve sisteminin yeniden düzenlenmesidir.

Değişim süreçlerinin etkili yönetilmesi ve istenilen sonuca ulaşılabilmesi için öncelikle değişim etkenlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değişim etkenlerini içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür:

*İçsel etkenler;* örgütsel değişimi ortaya koyan örgüt amaçları, yönetim davranışları, insan kaynakları, ödül ve ceza sistemleri, çalışanların yeterlilikleri, teknolojik ve hizmet unsurları ile örgütün mevcut yapısında yapılan değişimler olarak sıralanmaktadır (Erdoğan, 2002). Çoroğlu'na (2003) göre ise yönetim değişiklikleri, kararların azalması, teknoloji, yeni fikirler, yeni ürünler, düşük motivasyon, satışların düşmesi, çatışma örgütsel değişimi etkileyen içsel etkenler olarak sıralanmaktadır. Örgütte sürekli olarak değişim gösterebilen iş görenler, değişimin ana kaynağı olan

örgüt yapısı, çıktıyı ortaya koyan etkinliklerin yer aldığı örgütsel süreç değişim süreçlerinin iç etmenleri olarak etkilemektedir (Çelik, 2022).

*Dışsal etkenler ise;* teknolojik, toplumsal, kültürel ve ekonomik yapıda meydana gelen değişimler olarak değişimler olarak görülmektedir (Erdoğan, 2002). Örgüt kontrolü dışında gelişen teknolojik gelişme, savaşlar, şirket birleşmeleri, rekabet, demografik koşullar, endüstriyel gelişme, iletişim olanakları, küreselleşme, ekonomik koşullar değişimleri dışsal etkenler olarak da belirlenmektedir (Çoroğlu, 2003). İşsizlik, enflasyon oranı gibi ekonomik koşullar, çağın gerekliliklerine uygun olarak teknolojik faktörler ile sürekli değişim içinde olan toplumun sosyal faktörleri dışsal etkenler olarak görülmektedir (Çelik, 2022).

İçsel veya dışsal etkenler bağlamında değişim, örgütü birimler yapısında olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda bakıldığında örgütte değişimi iki grupta toplamak mümkündür:

*Gerçekleşme amacına göre değişim;* Helvacı'ya (2010) göre gerçekleşme amacına göre değişim türünü örgütün alt sistemlerinde yapılan iyileştirme ayarları olarak değerlendirilen birinci dereceden değişim olarak adlandırılırken örgütün misyonu, kültürünü ve yapısını değiştirilen köklü ve dönüşümsel değişimler ikinci dereceden değişim olarak adlandırılmaktadır.

*Hedef alanına göre değişim;* Bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç grupta toplanan örgütlerin hedef alanlarına göre değişim de bireylerin düşünce ve davranışlarında öğrenmeden kaynaklı farklılaşma görülmesi bireysel değişimdir. Grup üye ilişkilerinde ve grup yapısındaki farklılaşma grup değişim, örgüt içi yapı, prosedür gibi değişim süreçleri ise örgütsel değişim olarak bilinmektedir (Helvacı, 2010).

Alanyazında örgütsel değişim modelleri şu şekilde görülmektedir:

*Güç Alan Analiz Modeli;* Lewin modeli olarak da adlandırılan bu modelde itici güçlerin artırılarak mevcut durumdan çıkılmasına dayanan çözülme aşaması, yeni davranışların benimsenmesini sağlayacak görevler verilmesine dayanan harekete geçme aşaması ve yeni durumun kalıcılığının sağlanmasına dayanan yeniden donma aşaması olarak görülmektedir (Rubbins ve Judge, 2013).

*Kotter'in 8 Aşamalı Değişim Modeli;* Rubbins ve Judge'ye (2013) göre 8 aşamadan oluşmaktadır ve şu şekildedir:

Neden yaratılması, itici güçlerle koalisyon yapılması, stratejiler belirlenmesi, vizyonun bütüne yayılması, vizyonu gerçekleştirmede örgüt üyelerinin cesaretlendirilmesi, kazanımlar ve ödüller yoluyla vizyonu harekete geçirilmesinin planlanması, gelişmelerin düzenlenmesi, örgüt başarısı ve yeni davranışlar arasında ilişkinin fark ettirilmesi Kotter tarafından geliştirilen değişim modeli aşamaları olarak bilinmektedir.

*Eylem Araştırması;* Peker'e (1995) göre bilgi ve bilgiye dayalı teknikleri uygulayan değişim üyeleri ile alıcı sistem arasındaki iş birliğine dayanan sorun çözme yaklaşımının planlı değişimidir.

*Fullan Modeli;* Başlangıç aşaması, uygulama ve sürdürme olarak üç aşamadan oluşan eğitsel değişim yönetimi olan bu model Fullan (1991) tarafından ortaya konulmuştur (Özdemir, 2019).

Değişim yönetme yaklaşımları deneysel-mantıksal stratejiler, araştırma, geliştirme ve yayma modeli, problem çözme modeli ve güç kullanma ve zorlama stratejileri olarak Balcı (2001) tarafından gruplandırılmaktadır:

*Deneysel-Mantıksal Stratejileri;* Bu bilgilendirme stratejisinde örgüt üyelerinin değişime destek olup olmama konusunda karar verdiği rasyonel bir süreçtir (Balcı, 2001).

*Araştırma, Geliştirme ve Yayma Modeli;* Değişim yaygınlaştırmada gerekliliklerin birlikte var olması, merkezden kullanıcılara doğru yeniliklerin iletilmesi ve yaygınlaştırılması için yönlendirilen iletişim, eğitim, kaynak ve teşvik unsurların sağlanması için merkezden yönlendirilmesi sayıltılarına dayanan bir modeldir (Slater, 1995).

*Problem Çözme Modeli;* Yeteneğini tanımlama ve problem çözme sayıltısına dayanan alttan üste doğru katılma stratejisidir (Balcı, 2001).

*Güç Kullanma ve Zorlama Stratejisi;* Değişimden çekinen ve kaçan üyelerin zorlamaya ihtiyaç duyduğunu öne süren güç kullanma stratejisidir. Bireylerin eskiyi bırakarak yeni şeyleri deneme güdüsü kazandırma bu stratejide büyük rol üstlenir (Balcı, 2001).

Değişim eğilimleri alanyazında "bireylerin veya sistemlerin değişime açık olup olmamalarını veya değişime karşı hazır olma durumu olarak tanımlanmaktadır"(Büyüköztürk, vd., 2017).

Eğitim sisteminde başarının anahtarı olan öğretmenlerin bilgi, beceri, inanç ve tutumları önemli yer tuttuğundan değişimin karar aşamasına kendilerinin de katılması büyük önem taşımaktadır (Aydoğan, 2007). Öğretmenlerin süreç dışında kalması durumunda ise direnç göstermesi kaçınılmaz olacak ve bunun sonucunda eğitim sisteminin

olumsuz etkileneceği düşünülmektedir (Çalık, vd., 2013). Değişimde girişimcilik, değişimde direnç, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma boyutları olarak öğretmenlerin değişim eğilimleri ele alınmaktadır:

*Değişimde girişimcilik;* Öğretmenlerin önemli özelliklerinden biri olan girişimcilik, okullarda ihtiyaçları görebilen ve risk alabilen, yenilikçi, bağımsız ve karar odaklı öğretmen unsurlarıdır. Argon ve Selvi'ye (2013) göre, girişimci öğretmen öğrencilerin düşüncelerini hayata geçirmede önemli rol oynamaktadır.

*Değişime direnç;* Örgütler başarılı olabilmeleri adına yaptıkları değişimlerde bazı direnişlerle karşı karşıya gelmek durumunda kalınmakta ve sürecinin her zaman rahatlıkla üstesinden gelinmesi mümkün olmamaktadır (Helvacı, 2010). Bu durumun üstesinden gelinebilmesi için sabit fikirli olma, kontrolü kaybetme isteksizliği, uyum sürecine tahammülsüzlük, yeniliği tercih etme veya alışkanlıklardan vazgeçme isteksizliği gibi direncin nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir (Oreg, 2003).

*Değişimin yararına inanma;* Değişime karşı olumlu inanç ve davranışlara sahip olmayan örgüt bireylerinin değişim yararına inanması mümkün olmamakla beraber değişimin başarılı olmasında sorun teşkil etmektedir (Turan, 2014). Eğitim örgütlerinde de değişim sürecinin öğretmenlere açık ve net olarak sunulmaması durumunda değişime direnç gösteren veya değişimden kaçınan tutum sergilemeleri kaçınılmaz bir olgu olarak düşünülmektedir.

*Statükoyu koruma;* Değişimlerden kaçınma olarak tanımlanan statükoyu koruma boyutunda örgüt üyeleri kendileri için risk gördükleri değişim süreçlerinden katılmayı kabul etmemektedirler (Karatut, 2018). Statükoyu korumayı kaldırmak amacıyla örgüt üyelerinin değişim sürecine ikan edilmeleri ve yeniliklere yönelik gerekli eğitimler ve rehberlik sunulmalıdır.

Alanyazında yapılan eğitim örgütlerinde değişim çalışmalarında öğretmen ve yöneticilerin değişim eğilimleri üzerine odaklanıldığı görülmektedir:

İlkokul kademesindeki öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla yönelik yapılan çalışmada öğretmenlerin örgüt değişimine yönelik tutumlarının orta düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kurşunoğlu ve Tanrıoğan, 2006). Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013) tarafından yapılan çalışmada ise ilkököl öğretmenlerinin değişime direnme davranışları değişkeni ile öz yeterlik düzeyleri değişkeni arasındaki ilişkiler incelenmiş ve öğretmenin öz yeterlilik boyutlarında değişime direncinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balcı Bucak ve Göksoy (2010)'un yaptığı "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerinden; Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama Yöntemini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı çalışmada değişimde kararlara katılımı sağlamayı eğitim kıdemi yüksek olan yöneticilerin daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Taş (2009)'ın "Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasında okul müdürlerinin çalıştıkları okul türüne ve demografik değişkenlere göre değişimi yönetme davranışlarında öğretmen algılarında anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Uslu ve Özkan (2018) tarafından "öğretmenlerin değişim eğilimlerinin yordanmasında öz yeterlik inancı ile tükenmişlik düzeylerinin rolünün incelenmesi" çalışmasında öğretmen öz yeterlilik ve tükenmişlikleri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı ilişki bulgularına ulaşılmıştır.

Dönüşümcü liderliğin tanımlanması ve araştırılmasında kavramsal çerçeve sağlamak için bu liderlik yaklaşımının, liderlik özellikleri ve davranışları ile liderliğin sonuçlarını bütün olarak değerlendirmelidir (Karip,1998). Dönüşümcü liderlik örgütsel ortamda bireysel gelişme olanaklarını sağlayan iş birliği ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarını daha nitelikli örgütleme gayretleri, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinden dönüşümcü liderlik rolüne doğru bir değişmeye yol açtığı bilinmektedir. Bu değişim sadece teknoloji boyutunda değil aynı zamanda daha etkin eğitim ve öğretim gerçekleştirmek için liderden beklenen davranışlarını ortaya koyarak okulun yapısının tasarlanmasıdır (Çelik, 1998). Shann'a (1998) göre, okullarda yüksek düzeydeki başarı için, öğretmenlerin değişim eğilimlerinin örgütsel bağlılıkları ve yöneticilerin eğitim reformları eğitim kurumlarında başarıyı sağlayacaktır (Demirtaş ve Şama, 2016). Çetin (2009) yapmış olduğu araştırmasında dönüşümcü liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında öğretmen algılarına göre ilişki olduğuna ortaya koymuştur. Eğitim kurumu yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak ilgili algılarına göre ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden zihinsel teşvik özelliğinin diğer dönüşümcü liderlik özelliklerinden daha zayıf olduğu algısı tespit edilmiştir. Akan ve Yalçın (2015), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim kurumlarındaki iş yaşam kalitesinin yükselmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı içselleştirdikleri değerlendirilmektedir. Bu durumlardan yola çıkılırsa eğitim kurumlarında dönüşümcü liderlik davranışlarının kaliteli ortamlar oluşturmaya yönelik odaklanması şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim kurumlarında günümüz dünyasının çalışma şartlarına uyum sağlayabilmesi açısından okul yöneticilerinde dönüşümcü lider özelliklerinin olması, okullara olumlu katkı sağlayacağı düşünüldüğünden okullardaki öğretmenlerce okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik algıları pozitifdir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının eğitim kurumlarında sergilenmesi ile öğretmenlerin güvenini kazanan okul müdürü eğitim örgütünün hedef kitlesi olan ğrenci, veli, personel ve en temel hedef kitlesi olan öğrencileri eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için avantajlı olacaktır. Birbirlerine güven duyan öğretmenler ve okul müdürü okulundaki sorunları zmek ve eğitim kalitesini arttırmak için birlikte uyumlu bir biçimde çalışacaktır. Okul müdürleri örnek rol model olarak sergilediği dönüşümcü lider davranışlarıyla başarıya ulaşmada çaba gösteren öğretmenlerin okullarına olan bağımlılığı da artarken değişim süreçlerini başarılı kılacağı düşünülmektedir (Cici, 2021).

Dönüşümcü liderlik özelliklerini etkili şekilde kullanarak çalışanlarına hissettiren eğitim kurumu yöneticileri öğretmenlerin örgüte daha çok bağlanmalarını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik özellikleri açısından yöneticiler öz yeterliliklerini geliştirerek çalışanlarına karşı örgüt amaçlarına ulaşma konusunda daha faydalı olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin mesleklerini daha iyi icra edebilmeleri ve eğitim kurumlarına daha çok bağlanmalarını yöneticilerin öğretmenlerine yapıcı yaklaşmaları sağlayacaktır (Kaya, 2015). olak'a (2021) göre, çalışanların liderini karizmatik olarak algılamaları ve liderlere karşı güven, saygı, empati gibi duygular hissetmesi ile itaat, performans, katılım gibi davranışlar sergilemesi için dönüşümcü liderlerin sahip oldukları vizyonu iletmeleri gerekmektedir. Bu durum ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Dönüşümcü liderin izleyenleriyle ilişkisini birebir kurarak onların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılaması sonucunda çalışanlar kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Dönüşümcü liderin değerleri ile bireysel ilgisi doğrultusunda özel olduğunu hisseden çalışanın değerlerinin örtüşmesi değişime olan direnci ortadan kaldıracak ve katılım yükselecektir. Eğitim kurumlarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik stilini benimsemesi çağa ayak uydurabilecek ve değişim sağlayabilen örgütlere dönüşmesini sağlayacaktır. Bu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler özgüveni yüksek, örgütün vizyon ve misyonunu benimseyen, örgütün yapısıyla bütünleşen, değişime uyum sağlayan, görev yapmaya istekli olan ve daha özverili çalışan bireyler haline gelecektir. Böylelikle rgtsel bağlılıkları artan öğretmenlerin performansları ile öğrencilerin ve okulun başarı durumuna olumlu yönde etki edeceği söylenilmektedir. Bununla birlikte topluma olumlu ve pozitif yönde bir etki sağlayacaktır (Demirtaş ve şama, 2016). Altıntaş'a (2020) göre, değişim ve yeniliği bir tarz olarak içselleştiren dönüşümcü liderler örgütün çıkarlarını gzeden ve bu doğrultuda hareket ederek yenilikçi karar verme sürecini yönetmeyi amaçlar. Bununla birlikte çalışanların performanslarının en yüksek düzeye çıkmasını dönüşümcü liderler örgüt içinde amaçlamaktadır. Örgütlerde yöneticiler örgütsel dönüşümünün sağlanması ve örgütsel değişim gerçekleşmesi ve örgüt bağının artması için dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Zihinsel uyarım ve yaratıcılık kavramlarına önem veren dönüşümcü liderlikte ortak vizyon sağlamalı, etkili iletişim teknikleri geliştirmeli, esnek yönetim anlayışı sergilemelidir. Böylece lider birlikte çalıştığı bireylerin güvenini kazanır (Uzun, 2016).

Bütün bu çalışmalar, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel değişime olumlu yansımaları destekler yönde olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin kurumlarında değişime inanmalarına ve değişimin başarılı olabilmesine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüzde geleneksel liderlik kuramları etkisini kaybetmesi rekabetin hızla artması ve değişen dünya koşullarında dönüşümün yansımalarına bağlanmakta olduğu görülmektedir. Böylece değişime ve yeniliğe odaklı bir yaklaşım tarzı olduğu için yeni liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlik, örgütler açısından daha fazla önemsenmektedir. Bununla birlikte çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıca değişimi engelleyen etkenler ortadan kalkacak ve değişimin yararına inanan girişimci eğitimciler daha etkin olacak ve böylelikle eğitim örgütlerinde de başarı artışı görüleceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda eğitim kurumları bireylerin bilgi, beceri ve davranışlarının gerçekleşerek toplumun kültür ve değerlerinin gelecek nesillere aktarılmasında en önemli role olan eğitim-ğretim tesisleridir. Günümüz ağında hızla değişen rekabet koşulları ve ihtiyaçlar örgütler açısından değişime ve yeniliğe odaklı liderlik yaklaşımlarını ön plana çıkarmıştır. Eğitim rgtlerinde değişimi çalıştığı eğitim ortamına getiren ve bu değişimi yöneten okul yöneticinin liderlik özelliklerine gereksinim vardır (Eraslan, 2004 Akt: Kaya, 2015 s.5). Sürekli değişen ortamlara ayak uydurarak gelişmeyi hedefleyen, çalışanları etkin şekilde yönlendiren dönüşümcü liderler eğitim kurumlarında öğretmenlerin değişim eğilimleri açısından önem taşımaktadır. Değişim eğilimleri ve değişim eğilimlerinin alt boyutlarının eğitim kurumlarında başarı düzeylerinin etkilenme durumlarının belirlenmesi ile dönüşümcü lider davranışlarının ilişkilerinin önemi değerlendirilmektedir ve birçok çalışmaya ışık tutacağı düşünülmektedir.

## Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin değişim eğilimlerine yönelik görüşlerini ortaya koymaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- ✓ Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik görüşleri ne durumdadır?
- ✓ Öğretmenlerin değişime yönelik görüşleri ne durumdadır?
- ✓ Dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiğine yönelik görüşleri arasındaki ne durumdadır?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizine, geçerlik, güvenilirlik ve inandırıcılığa ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

## Araştırma Modeli

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin değişim eğilimlerine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Kavramsal çerçevenin açık biçimde ortaya konulmasının, araştırmacının sistematik, yapılabilir ve esnek araştırma deseni oluşturmasının ve okuyucunun anlayacağı şekilde tutarlı ve anlamlı doküman haline gelmesinin önemli olduğu nitel araştırmanın aşamaları etkileşimli şekilde gerçekleşmektedir. Olgu ve olayların derinlemesine betimleme ve yorumlamada kullanılan yöntemler gözlem, görüşme ve doküman analizidir (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2021; McMillan, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2021). Olaylar, bireyler, süreçler, ortamlar gibi duruma ilişkin etkenler ilgili durumu nasıl etkilediklerini veya ilgili durumdan nasıl etkilendiklerini ortaya koyan bütüncül bir yaklaşım çalışması olan durum çalışması, olaylara ve olaylarla ilgili bireylerin algılarına odaklanma ve bu doğrultuda derinlemesine yapılan araştırma desendir (Aytaçlı, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin algıları, değişim eğilimlerine yönelik görüşleri ve dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimlerinin etkililiğini belirlemek amacıyla görüşme yöntemi kullanılmıştır.

## Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmanın çalışma grubu Kahramanmaraş ilinde ilkokullarda görev yapan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmacılar süreçler ve kavramlar tekrar ettiği için yeterli sayıda veri kaynağına yani doyum noktasına ulaştığını düşündüğünden katılımcı sayısını yeterli görmüştür. Amaçlı örnekleme yöntemi Patton'a (1987) göre nitel çalışmada geniş bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılmasını sağladığından olay veya olguların açıklanmasında yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu araştırmanın çalışma grubunda amaçlı örnekleme türlerinden ölçüt örnekleme ve kolay ulaşılabilir örnekleme olan amaçlı örnekleme türleri kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından belirlenen veya önceden belirlenmiş ölçüt listesini kullanarak durumların çalışması olarak adlandırılan ölçüt örnekleme yöntemi bazı kaynaklarda amaçlı örnekleme olarak da adlandırılmaktadır. Araştırmaya hız ve pratiklik kazandırılan kolay ulaşılabilir örnekleme ise ulaşılabilirlik ve maliyet açısından dikkate alındığı durumlarda verilerin toplanması amacıyla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu çalışmada örnekleme türleri öğretmenlerin ilkokulda görev yapması ölçütü belirlendiğinden ölçüt örnekleme ve yöneticilerin okulları erişilmesi kolay tercih edildiğinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan yönetici bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklemdeki Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Erkek	6	40
	Kadın	9	60
Yaş	25-29	4	27
	30-34	6	40
	35 ve üzeri	5	33
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	2	13
	6-10 yıl	8	54
	10 yıl üzeri	5	33
Branşı	Sınıf öğretmeni	8	54
	Okul Öncesi	4	27
	İngilizce	2	13
	Rehberlik	1	6

Araştırmada, Tablo 1.'de öğretmenlerin çoğunluğunu kadın, 30-34 yaş aralığında, 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip ve branşı sınıf öğretmeni olan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan yapı yapılandırılmış görüşme formu yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarında öğretmenlerin değişim eğilimlerine yönelik görüşlerini ortaya koymak amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, çalışılacak konuya uygun olarak hazırlanmış soruların sorulması yanı sıra sorulan sorular doğrultusunda konuyla ilgili daha derinlemesine bilgi elde edilmek için ek sorular sorma olanağı vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin esneklik, yanıt oranı, ortamdaki kontrol, veri kaynağının teyit edilmesi ve anlık tepki gibi güçlü yanlarının olması yarı yapılandırılmış görüşme formunun tercih edilmesinde önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda görüşme formundaki sorular araştırmanın genel amacı ve alt amaçları doğrultusunda belirlenmiştir ve görüşme sırasında iletişimin doğal haline gelmesine katkı sağlaması, açıklamaya ve aydınlatmaya yer vermesi amacıyla sonda sorular da yazılarak forma eklenmiştir. Eğitim bilimleri alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak formun yapısı ve içeriğine ilişkin olarak eğitim bilimleri alan uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme sorularının görüşmeciler bakımından algılarını ve araştırma amacına uygunluğunu ortaya koyma yönünde bir öğretmen ile pilot uygulama yapılmıştır. Verilen cevaplar ışığında formdaki sorularda anlaşılmayan durumlarda düzetmeler yapılarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmeler örneklemedeki öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda gerçekleştirilmiş olup, görüşme ortamlarının belirlenmesinde hareketliliğin az olduğu ve katılımcıların kendilerini rahat hissedecekleri dinlenme odası, kütüphane gibi ortamlar tercih edilmiştir. Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler ortalama 20-30 dakika sürmüştür. Katılımcılara veri toplama süreci başlamadan önce araştırmanın amacı, araştırmacının kendini tanıtmayı, görüşmenin ilerleyişi ve görüşme sırasında etik kurallar çerçevesinde verilerin toplanacağı hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Öğretmenlere görüşmeden önce görüşme formunu inceleme fırsatı tanınmıştır. Görüşme formunda kişisel bilgilerin gizliliğini korumak amacıyla katılımcılara kodlar tanımlanmıştır. Görüşme sırasında verilerin eksiksiz alınması amacıyla ses kaydı alınmış olup ses kaydının katılımcılar tarafından istenmediği durumlarda görüşme sorularına verilen yanıtların kayıt edilmesi araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşme sonunda görüşme kayıtları katılımcıların teyidinde sunulmuştur.

Tümevarımcı içerik analizi yöntemi ile veriler oluşturulmuştur. Temel amacının kavramlara ve bu kavramların ilişkisini ortaya koymak olan tümevarımcı içerik analizinde kodlama, oluşturulan kodları belirli kategorilere ayıran tema belirleme, toplanan verilerin düzenleyeceği sistem oluşturularak verileri tanımlama ve elde edilen bulguların yorumlanarak sonuçların çıkarılması olarak dört aşama görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda kodlamalar oluşturulmadan önce kayıtlar dikkatlice okunarak veriler ışığında kodlama yapılmıştır. Kodları sınıflayan tema ve temaya bağlı alt temalar araştırmanın alt amaçlarından ve görüşme sorularından yararlanılarak oluşturulmuştur. Görüşme verilerinin doğrudan alıntılarını yapılarak bulguların açık ve anlaşılır olması sağlanmıştır.

### Geçerlik, Güvenirlik ve İnanırcılık

Görüşme formunda kapsam, yapı ve dil geçerliğini sağlamak amacıyla eğitim bilimleri ana bilim dalı alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Aynı zamanda 1 öğretmen ile pilot uygulaması yapılarak geçerlik çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın içerik analizinde ise kodlama yapan araştırmacılar ile eğitim bilimleri alan uzmanı tarafından elde edilen kodların tutarlılığı belirlenmiştir. Kodlama tutarlılığı değerinin en az %80 olması gerektiği güvenilirlik göstergesinde güvenilirlik analizi formülünden yararlanılmıştır (Baltacı, 2017; Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002) :

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş birliği sayısı}}{\text{Görüş birliği} + \text{Görüş ayrılığı}} \times 100$$

Araştırmacılar arasında 39 kodda uzlaş sağlanırken 7 kodda görüş ayrılığı yaşanmıştır. Kod sayıları formül üzerinde yerleştirildiğinde; Güvenirlik =  $39 \div (39 + 7) \times 100 = \%84$  olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada iç güvenilirliğe katkı sağlamak amacıyla bulgular doğrudan alıntılarla zenginleştirilmiştir. Dış güvenilirlik sağlanması ise veri toplama süreci ve ortamına yönelik ayrıntılı bilgiler verilerek yapılmıştır.

Geçerlik ve güvenilirliği de kapsayan inandırcılık, araştırmacının karar verme süreçlerini ile nitel çalışma desenini diğer araştırmacıların değerlendirmelerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Araştırmanın inandırcılığını ise katılımcı teyidi, geçerlik ve güvenilirlik için uzman incelemesi, amaçlı örneklem tercih edilmesi, görüşme ortamının



tanıtılması, katılımcıların ön yargısının azaltılması ve görüşme sırasında etkileşim gibi yöntemler ortaya koymaktadır (Başkale, 2016). Bu araştırmanın inandırıcılığını artırmak için verilere ilişkin katılımcıların teyidinin alınması, veri toplama araçlarında uzman görüşlerinin alınması, kolay ulaşılabilir ve ölçüt örneklem yöntem türleri kullanılarak amaçlı örneklem kullanılması, görüşme ortamıyla ilgili ayrıntılı bilgiler verilmesi, katılımcıların ön yargıyı azaltacak araştırma hakkında bilgi verilmesi gibi uygulamalar yapılmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde, çalışmanın verileri üzerinde yapılan içerik analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

### Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Özellikleri	Kişilik Özellikleri	Adil	11
		Şeffaf	7
		Güvenilir	7
		Saygılı	6
		Tarafsız	5
		Babacan	2
	Mesleki Özellikleri	Yenilikçi	10
		Destek veren	7
		Birleştirici	5
		Vizyoner	4
		Rehber olan	3
	İletişim Özellikleri	Samimi	6
		Pozitif	4
		Empatik	3
		Açık ve anlaşılır	1

Tablo 2’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik kişilik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini yarısından fazlası (11/15) adil, yarısından azı (7/15) şeffaf ve güvenilir, bazıları (6/15) saygılı ve tarafsız (5/15), çok azı ise babacan (2/15) olarak ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik mesleki özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini yarısından fazlası (10/15) yenilikçi, yarısından azı (7/15) destek veren, bazıları (5/15) birleştirici ve vizyoner (4/15), çok azı ise (3/15) rehber olan olarak belirtmiştir. Dönüşümcü liderlerin iletişim özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin yarısından azı (6/15) samimi, bazıları (4/15) pozitif, çok azı (3/15) empatik iletişim özelliklerine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Sadece bir öğretmen ise açık ve anlaşılır iletişim kurulması gerektiğinden bahsetmiştir.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik bazı görüşleri şunlardır:

*“Liderde olması gereken özellikler yani lider dediğiniz etrafında bulunan kişileri başarıya odaklayabilen, onları toplayabilen, o kişilere güven verebilen, arkasında durduğunu bilebilen yani onun arkanızda olduğunu bildiğiniz, dürüstlüğüne, samimiyetine inandığımız kişiler olması gerekiyor. Yani benim için dönüşümcü olması için kişilik özellikleri bu şekilde olmalı diye düşünüyorum.”* Ö5

*“Her zaman öğretmeni destekleyen dediğimiz gibi güven duyacağınız kişiler olmalı ve okul ortamında tarafız olması da çok önemlidir.”* Ö3

*“Hani filmlerde olur ya herkesin güvendiği mahallenin babacan abisi. Empati yönü kuvvetli olmalıdır. İşte okul yöneticisi öyle olmalı ve güven vermelidir. Olaylar ve durumlar karşısında hakkaniyeti elinden bırakmamalıdır. Öğretmenleri birleştiren bir tavır içinde engelleri aşmasını bilen biz öğretmenlere rehber olan değişimlere ayak uyduran olmalıdır. Dönüşümcü lider dediğimizde okulun çehresinde değişim yaratabilen olmalıdır.”* Ö1

*“Günümüz dünyasında bilgi başta olmak üzere bir çok şeyin sürekli değişim içinde olduğuna şahit oluyoruz. Okullarda da bu değişimin eğitime yansımaları için lider davranışlarının önemi göz ardı edilemez. Mesleki yeterliliklerini yenilikçi ve vizyoner bakış açısıyla öğretmenlere yansıtmak için şeffaf, tarafsız, adil, güvenilir olmakla beraber iletişim yönünü de çok iyi kullanması gerekmektedir. Okulda dönüşüm sağlanırken yapıcı olması bu değişimin kolaylaşmasını sağlayacaktır.”* Ö11

*“İnsanları bir araya toplaya bilen, insanlara fikirlerini kabul ettirebilendir. Tabii ki fikirler de karşılıklı ayrılıklar olabilir ama işte burada bu dönüşümü sağlamak adına lider özelliklerini ortaya koymalıdır.”* Ö6

“Öğretmene güven vermesi gerekiyor. Yani ben herhangi bir amaca ulaşmak istediği zaman okul yöneticisinin benim arkamda durmasını isterim ve kendilerinden bu güveni almak isterim. Bu durumda öğretmen daha da farklı çalışmalarda daha da farklı işlerde bulunuyor ve bence günümüz yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerden bir tanesi de iletişimin kuvvetli olmasıdır. Açık ve anlaşılır olması, iletişimini şeffaf yürütmesi öğretmenleri iş ortamında daha huzurlu hissettirecektir.” Ö9

“Okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, okulda yapılacak farklı çalışmalarda öğretmeni harekete geçirmesi için okul yöneticisinin okul kültürünü oluşturmaya, mesleki ve lider özelliklerini çok iyi kullanmasına bağlıdır. Dönüşüm inanmakla başlar.” Ö10

### Öğretmenlerin Değişime Yönelik Bulgular

Tablo 3. Değişime Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Algı	Olumlu	Girişimci	11
		Yenilik	10
		Mesleki enerji	7
		İnanma	4
	Olumsuz	Kaçınma	10
		Direnç	6
		Düzenin değişmesi	6
		Tükenmişlik	3
	Nötr	Umursamaz	4
		İlgisiz	2

Tablo 3’de görüldüğü üzere, değişimin olumlu yansımalarına yönelik öğretmenler yarısından fazlası (11/15) girişimci ve yeniliklere açık olma (10/15), yarıdan azı (7/15) mesleki enerji, bazıları ise (4/15) inanma şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler değişimin olumsuz yansımalarına ilişkin görüşlerinde yarıdan fazlası (10/15) kaçınma, yarısından azı (6/15) direnç ve düzenin değişmesi çok azı ise (3/15) tükenmişlik olarak belirtmişlerdir. Değişimin nötr olmasına ilişkin öğretmenlerin bazıları (4/15) umursamaz, çok azı ise (2/15) ilgisiz şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin bazılarının görüşleri şu şekildedir:

“Günümüzde değişimin çok hızlı yaşandığı aşikar olarak ortada. Okullarda eğitim yuvası olduğundan değişimin öncüsü olmak durumunda bence. Bu açıdan bakıldığında değişimin daha etkin olabilmesi için girişimci yöneticilere ihtiyaç vardır diyebiliriz. Girişimci bir müdür yeniliklere açık olacak ve öğretmenini harekete geçirecek adımlar atmalıdır ki değişim istenilen amaca ulaşsın.” Ö2

“Okul yönetiminde tecrübe önemlidir. Bununla birlikte göz ardı edilmemesi gereken bir durumda genç ve dinamik bir yapıya da sahip olmasıdır. Yani iyi bir yöneticinin mesleki enerjisi yüksek olması lazım. Çünkü bu enerjisini okula yansıttığı anda öğretmenler üzerinde değişim çok net ortaya çıkacaktır. Meslek enerjisini doğru yerde doğru zamanda kullanması öğretmenler üzerinde fark edilecek ve öğretmenler yönetimine inanacaktır.” Ö13

“Bireylerin etkileşiminin yüksek olduğu okullarımızda değişim öğretmen için olumlu şekilde ilerlemesi yöneticisinin yeniliklere açık ve girişimci liderlik özelliklerine bağlıdır.” Ö7

“Öğretmenler inandığı okul müdürünün tam yanındadır ve ona tam destek olmaya çalışır. Bir kurumda bir şeyleri değiştirmek zordur hele ki bu kurum okul ise bu süreci ilerletmek daha da çatışmalara neden olabilir. İşte tam burada okul müdürünün öğretmenine sahip çıkarak yeniliklere cesur şekilde göze alması bu sıkıntıların aşılmasını sağlayacaktır.” Ö8

“Değişim okullarda etkili olması zor olan bir durum. Öğretmenler genel olarak bu süreçten kaçınma eğilimindedirler. İyi bir müdürün yoksa bu kısır döngü devam eder durur ve değişimin yansımalarını göremezsin.”

“Değişim insanların sosyal, ekonomik, kültürel gibi bir çok alanında farklılık oluşturacağından dirençle karşılanabilir. En başında bakıldığında var olan mevcut durumda düzeninde değişim olması herkesi ürkütebilir. O yüzden insan psikolojik olarak bir tepki verme direnç gösterme eylemine geçebilir. Bu direnç duygusal veya davranışsal olabilir.” Ö3

“Mesleğinde tükenmişlik yaşayan öğretmenler değişim sürecinin başladığı andan itibaren kaçınır veya direnç gösterir. Bazıları itiraz ederken bazıları değişimi başarısızlık olarak yansıtır. Zaten tükenmiş öğretmene ne yaparsan yap ne istersen iste her zaman çatışma yaratma potansiyeli olan özelliklerdedirler.” Ö6

“ Bence içimizde maalesef öyle öğretmenler var ki okul yansa umurunda olmayan arkadaşlarımız. Okulda yeni bir süreç mi başlayacak ne yapılması lazım üzerimize düşen sorumluluklar nedir kaygısı olması gerekirken bu süreçte başarı sağlanmış veya sağlanmamış pek de ilgisini çekmeyen durumlardır.” Ö14

#### Dönüşümcü Liderlik Davranışlarında Değişim Eğilimlerinin Etkililiğine Yönelik Bulgular

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarında Değişim Eğilimlerinin Etkililiğine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Etkililiği	Öğretmen açısından	Yenilenme	11
		Mesleki gelişim	7
		Uyumsuz olma	1
	Öğrenci açısından	Aktif katılım	10
		Kalıcı öğrenme	7
		Düşünme becerisi	6
		Etkileşim	4
	Yönetim açısından	Amaçlara ulaşma	9
		Okul başarısı	9
		Okul kültürü	5
		Etkili yönetim	3
	Yetersiz	Yönetim yetersizliği	5
		Kaygı ve tutumlar	4
		İyi anlaşılma	3

Tablo 4’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiğinde öğretmen açısından öğretmenlerin yarısından fazlası (11/15) yenilenme, yarısından azı (7/15) mesleki gelişim sağladığını belirtmiştir. Sadece bir öğretmen ise uyumsuzluk sürecine girildiğini belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiğinde öğrenciye ilişkin olarak öğretmenlerin yarısından fazlası (10/15) aktif katılım, yarısından azı (7/15) kalıcı öğrenme ve bilişsel düşünme becerisi (6/15), bazıları ise (4/15) etkileşim açısından katkıları olduğunu belirtmiştir. Okul yönetiminin değişim eğilimlerinde etkililiğine yönelik öğretmen görüşlerinde yarısından fazlası (9/15) okulun amaçlarına ulaşmasında ve okul başarısının artmasında, yarısından azı (5/15) okul kültürünün oluşmasında, çok azı (3/15) ise etkili yönetim sağlamasında katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiğinde yetersiz kalmasına ilişkin öğretmen görüşlerinde bazıları (5/15) yönetim yetersizliğini ve öğretmen kaygı ve tutumlarını (4/15), çok azı ise değişimin iyi anlaşılmasını belirtmiştir.

Öğretmenlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin etkililiği ile ilgili görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Okul müdürünün okullarda sağladığı değişimler öğretmenlerin de yenilenmesi katkı sağlamaktadır. Öğretmenler her ne kadar her yıl öğretim süreçleri değişse de mesleki deneyimleri ve eğitim ortamlarının aynı olmasından dolayı hep aynı şekilde mesleklerini yürütür hale gelmektedir. Okul müdürünün etkin liderliğiyle değişimi karşılamasıyla birlikte öğretmenler üzerinde yenilenme hissi ortaya çıkaracak ve değişim rüzgarı başlayacaktır.” Ö3

“Okul iklimine yansıyan değişim süreci öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkıları olacaktır.” Ö13

“Teknolojinin gelişmesiyle birlikte okullarda bir çok öğretim modelinde değişimler yaşanmıştır. Bu durum öğretmenleri kendilerini mesleki açıdan geliştirmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu vermiş olduğum örnekte olduğu gibi okul yöneticilerin okula yansıttığı olumlu değişimler öğretmenlerin mesleki olarak yenilenmesini ve meslek becerilerinin geliştirilmesini de sağlayacaktır. Öğretmenler için olumlu katkıları olacağını düşünüyorum.” Ö7

Okul müdürlerinin değişim yaratmasının öğretmen açısından etkili olacağına inanmıyorum. Çünkü öğretmenlerin bu duruma uyum sağlaması gerçekten çok zor. Öğretmenlerin düzeni değişmesi olumsuzları da beraberinde getirecektir.” Ö10

“Okul yöneticilerinin okulda sağladığı değişimler öğrenci açısından da çok önemlidir. Öğrenciler bu yenilikleri fark edecek ve öğrenmelerinde kalıcılık sağlanacaktır. Özellikle yaş gurupları göz önüne alındığında merak düzeyleri yüksek olan öğrenciler derslere olan katılımları arttıracaktır.” Ö4

“Değişimin söz konusunu olduğu durumda bir uyum süreci bir denge değişimi söz konusudur. Bu açıdan bakarsak öğrenci karşılaştığı değişim durumlarında düşünme becerilerini aktif hale getirmesi gerekecektir. Böyle olduğu zamanda zihinsel işlevlerinde bir döngü yaratması ve çözüm üretmesi öğrencinin gelişimi için

*güzel bir durumdur. Yani değişim öğrenci açısından bir dengeleme durumu olduğu için olumlu dönütler alınacaktır.”*

*“Değişimin okullarda yaşanmasıyla birlikte öğrencilerin kendi aralarında veya öğretmenlerle etkileşimi hız kazanacaktır. Özellikle sosyal olarak etkileşim içerisinde olan öğrenciler de farkındalık oluşacak ve kalıcı öğrenmeler ortaya çıkacaktır.” Ö8*

*“Okulda değişimi etkili şekilde yürüten yöneticiler okul kültürünün oluşmasını sağlarken okulda istenilen amaçlara ulaşmasında daha etkin olacaktır. Daha önce yapmış olduğum yöneticilik görevi deneyimimden de ortaya çıkardığım sonuç bu şekilde. Okulda olumlu bir okul iklimi ve okul kültürünün daha sağlamlaşması idarecilerin daha etkili yönetimlerine katkı sağlayacaktır.” Ö5*

*“Farklı ilde görev yapmış olduğum okulda yeni bir okul müdürü göreve başlamıştı ve göreve geldiği günden itibaren liderlik özelliklerini çok iyi kullanarak okulda dönüşüm sağlamıştı. İl genelinde zamanla okulumuzun başarısı yükselmeye başlamıştı. Bu durumdan hem biz öğretmenler hem veliler hem de milli eğitim müdürlüğü çok memnun kalmıştı.” Ö12*

*“Okul müdürlerinin değişimi sağlaması etkisiz kalır diye düşünmekteyim. Gerek öğretmenlerin kaygı düzeylerinin artması gerekse yönetimin yetersizliği değişimi etkisiz kılacaktır.” Ö14*

*“Yöneticilerin değişim sürecini iyi anlatamaması yani öğretmenlerce iyi anlaşılması bu süreci yetersiz kalmasına sebep verir. Yöneticiler her ne kadar özünde uygun bir şey yapıyor olsalar da davranışlarına yansıtamamaları ve bunu karşı tarafa aktaramamaları istenilen etkililiği sağlayamaz hale dönüştürebilir.” Ö1*

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerin dönüşümcü liderliklerinin öğretmenlerin değişim eğilimlerine yansımalarını ortaya koyan bu çalışmada öğretmenler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin olarak kişilik özellikleri, mesleki özellikleri ve iletişim özelliklerine yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Dönüşümcü lider davranışlarında kişilik özellikleri bakımından en fazla adil olma, mesleki özellikleri bakımından en fazla yenilikçi olma, iletişim özellikleri bakımından ise samimi olmaları kavramları dile getirilmiştir. En fazla kullanılan kavramlarla birlikte ulaşılan diğer kodlar, dönüşümcü liderliğin atfettiği özelliklerin idealleştirilmiş etki, ilham verme, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım olmak üzere tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir. İletişim özellikleri bakımından ulaşılan kodlar özellikle dönüşümcü liderlik davranışlarının bireysel düzeyde ilgi boyutunda önemli derecede vurgu yaptığı söylenebilir. Meral Durmuş (2023), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek seviyede olduğuna ilişkin sonuçlara öğretmenlere yönelik yaptığı çalışmada ulaşmıştır. Kayha (2023), okul yöneticilerini dönüşümcü lider olarak gördüklerini çalışmasında belirtmiştir. Aksel ve Elma (2018), çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını genel olarak yüksek düzeyde gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda araştırmalar ile bu çalışmadan elde edilen bulgular birbirini destekler niteliktedir ve öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik pozitif ilişki olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin değişime yönelik bulgularda girişimci, yeniliklere açık olma, mesleki enerji ve inama yönünde olumlu şekilde değişim eğilimleri sonuçlarına ulaşmıştır. Aynı zamanda yapılan çalışmada değişme karşı direnç ve kaçınmaya yönelik ifadelerde bulunan öğretmenlerin mesleğe karşı tükenmişlik ve mevcut düzenin değişme kaygısından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişime bakış açıları ilgisiz kalan öğretmenlerde ise değişim yönünde kararsız ifadelerde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kassim ve Abdullah (2011) çalışmasında, öğretmenlerin yüksek düzeyde değişime olumlu tutuma sahip oldukları sonucunu ortaya koymuştur. Karakurt (2018), değişim kavramına okul müdürlerinin olumlu yaklaştıkları ve sürecin daha da artırılması amacıyla çalışmalara devam edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Beycioğlu ve Aslan (2010), tarafından değişim ve yenileşme kavramlarını kapsayan çalışmada değişim sürecinden faydalanılması sonucuna ulaşılmıştır. Canlı, Demirtaş ve Özer (2015), değişime yönelik okul yöneticilerin ve öğretmenlerin statükoyu koruma eğiliminde oldukları ve orta düzeyde direnç gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda öğretmenlerin ortaya koyduğu bulgular değişim eğilimlerine yönelik girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnç, statükoyu koruma boyutlarında ilişkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile daha önceden yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimlerine ilişkin etkililiği öğretmen, öğrenci ve yönetim açısından değerlendirilmiştir. Öğretmenlere katkılarına ilişkin olarak yenilenme ve mesleki gelişim görüşleri ortaya çıktığından dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin değişim eğilimleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte değişimin uyumsuzluğu üzerine farklı görüşte bulunan öğretmen de bulunduğu sonucu da ortaya çıkmıştır. Benzer biçimde, Altın (2019), çalışmasında öğretmen görüşlerinde okul

müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin yenileşme sürecine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Akpınar ve Aydın (2007), öğretmenlerin değişim algılarının yararına inandıkları ve bu değişimleri olumlu karşıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimlerine ilişkin etkililiği hakkındaki görüşleri öğrenciler açısından incelendiğinde, aktif katılım, kalıcı öğrenme, düşünme becerisi geliştirme ve sosyal etkileşim üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Kaya (2021), benzer çalışmasında değişimi olumlu algılayarak değişimi yürütebilen eğitim örgütlerinin örgütsel yenileşmeye başarılı kılacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada öğrenciler açısından elde edilen sonuç dolaylı olarak birbirini destekler niteliktedir.

Dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimlerine ilişkin etkililiği hakkındaki görüşleri yöneticiler açısından incelendiğinde, okulların başarısı, okul kültürünün yaygınlaşması, okulun etkili yönetilmesi ve okul amaçlarına ulaşılması yönünde olumlu görüşler ortaya çıkmıştır. Bu durumun öğretmenlerin değişimin yararına inanma eğiliminden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan biri de dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimlerine ilişkin etkililiği üzerinde yetersiz olduğuna dair öğretmen görüşlerinin bulunmasıdır. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve değişim süreçlerini iyi anlamaması, öğretmenlerin değişime karşı olan kaygı ve tutumları ile değişim sürecini yöneticilerin etkin yürütememesinden kaynaklı olarak olumsuz görüşler ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin kaygıların azaltılması ve değişim süreçlerinin iyi anlaşılması amacıyla gerekli çalışmalar yapılabilir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Dönüşümcü liderlik davranışlarında mesleki ve iletişim özelliklerinin değişimde başarının sağlanmasında etkili olacağı düşünüldüğünden MEB veya üniversitelerle işbirliği yapılarak bu alanlarda nitelikli eğitimler düzenlenebilir. Eğitim örgütlerinde eğitim ve yenileşmenin daha etkin olabilmesiyle amacıyla yöneticiler tarafından yürütülecek değişim süreçleri eğitim örgütlerinin yıllık çalışma planı, stratejik plan, öğretmenler kurulu gibi alanlarda öğretmenlerle paylaşılabilir ve öğretmenlerin ve paydaşların katılımının yüksek olması amacıyla teşvik edici çalışmalar yapılabilir.

Öğretmenlerin değişime yönelik bulgularında girişimcilik kavramında yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerin öğretmenlerin girişimci eğilimlerini desteklemek amacıyla okul ve sınıf düzeyindeki inisiyatif alanlarını geniş tutulabilir.

Öğretmenlerin değişime yararına inanma eğilimlerinin artırılması amacıyla lisansüstü eğitimlerin yaygınlaştırılması amacıyla MEB tarafından üniversitelerle işbirliği çalışmaları yapılabilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik davranışlarında değişim eğilimlerinin genel olarak olumlu yansımaları görülmesine rağmen değişim sürecinde yaşanan güçlüklerle yönelik eğitim etkinlikleri düzenlenebilir.

Bu araştırma nitel araştırma desenine sahip görüşme yöntemiyle yürütülmüştür, ileri araştırmalarda örneklem sayısının artırılma ve genelleme imkanı sağlayan nicel yöntem kullanılabilir. Bu araştırmanın örneklemini öğretmenleri oluşturduğundan aynı konuda yapılacak diğer çalışmalarda okul yöneticileri içeren örneklemler seçilerek dönüşümcü liderlik davranışlarının değişim eğilimleri yönündeki etkililiğine araştırılabilir. Çalışmanın daha derinlemesine irdelenmesi amacıyla değişim eğilimlerinin alt boyutları üzerine araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Akan, D., ve Yalçın, S. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi, Teori ve Uygulama, 6(11): 123-150.

Akbolat, M., Işık ve O., Yılmaz, A. (2013). *Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (11).

Akdöl, B. *Liderlik*. İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. 2018. İstanbul

Akpınar, B. ve Aydın, K. (2007). *Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları*. Eğitim ve Bilim, 32(144), 71-80.

Aksel, N. & Elma, C. (2018). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18 (3), 1252-1268.

Altın, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T. ve Selvi, Ç. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin sahip oldukları girişimcilik değerleri ve algıladıkları sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkisi*. International Journal of Social Science, 6(1), 179-206.
- Aydoğan, İ. (2007). *Değişimin süreci ve okul personeli*. GAU Journal Social & Applied Sciences, 3(5), 13-24.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı Bucak, E. ve Göksoy, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerinden eğitim ve karara katılımı sağlama yöntemini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri*, 19. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 16-18 Eylül 2010 Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC.
- Bass, B.M., (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 19, ss.3-23.
- Bayraktar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). *Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(2), 153-173.
- Büyüköztürk, Ş., Uslu, Ö. ve Altun, S. (2017). *Değişim eğilimleri ölçeğinin öğretmenler için uyarlanması*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(3),1071-1082.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Özer, N. (2015). *Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri*. İlköğretim Online, 14(2), 634-646.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, Ç. ve Er, E. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(4).
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınları.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimde dönüşümcü liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 423-442.
- Çelik, V. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara, 2003. Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Ö. (2022). *Etik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, bilgi yönetimi ve değişime direnç üzerine etkisi* (Türkiye geneli sağlık çalışanları). Yüksek Lisans Tezi. Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim Ve Araştırma Enstitüsü, Lefkoşa.
- Çetin, C.A. (2008). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü araştırılması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetin, K. Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Cici, B. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, G. (2021). *Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). *Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Iğdır Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, (10).
- Eraslan, L. (2006). *Liderlikte post modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik*. International Journal of Human Sciences, 1(1).
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi* (1.bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, N. & Koşar, S. *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. 4. Baskı. Ankara, Şubat 2020. Pegem Akademi.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler* (2. bs). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Hiçyılmaz, Y. (2021) *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin okullarında yenilik yönetimine etkisinde öğrenen örgüt ve yetenek yönetiminin rolü.* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karakurt, G. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kayha, E. (2023). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü liderlik.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.
- Kassim, J., & Abdullah, J. B. (2011). *Promoting learning environment and attitude towards change among secondary school administrators in Pahang Malaysia: Teachers' perceptions.* Procedia-Social and Behavioral Sciences, 28, 45-49.
- Kaya, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, M. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel değişim algıları: eğitimde dijital dönüşüm.* (Yüksek Lisans Tezi). Yozgat Bozok Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yozgat.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları.* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(20), 13-22.
- Meral Durmuş, B. (2023). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Oreg, S. (2003). *Resistance to change: Developing an individual differences measure.* Journal of Applied Psychology, 88(4), 680-693.
- Özdemir, A. (2019). *Öğretmen ve müdür algılarına göre okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ve liderlik stilleri.* (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği.* Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Rubbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior,* (Çev: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Sertoğlu, R. *Stratejik Liderlik.* İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.
- Slater, R.O. (1995). The Sociology of leadership and educational administration. *Educational Administration Quarterly.* 31(3), 449-472.
- Şahin, B.(2009). *Örgütsel gelişimin sağlamasında dönüşümcü liderlerin rolü.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:11, S:3.
- Şahne, B.S. ve Şar S. (2015) *Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi.* Marmara Pharmaceutical Journal 19: 109-115, 2015
- Taş, A. (2009). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi.* İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2), 1–18.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve kültürel değişme.* Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Töremen, F., & Yasan, T. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği).* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28(28), 27-39.
- Turan, S. (Ed.) (2014). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (1. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Uğur, S.S. ve Uğur, UĞUR. (2014). *Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü.* Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi, 6(1), 122-136.
- Uslu, Ö. ve Çakar Özkan, E. (2018). *Öğretmenlerin değişim eğilimlerinin yordanmasında öz yeterlik inançlarının ve tükenmişlik düzeylerinin rolü.* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, (48), 278-300.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.