



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Yüksel BAHADUR

DENİZLİ 2024

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Yüksel BAHADUR

Danışman

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Yüksel BAHADUR tarafından hazırlanan “OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../2024 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalıőmamn baőından sonuna kadar tüm aőamalarında bilgi ve tecrübesiyle yol gösterici olan, özgüven ve cesaretimi arttıran kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e hoőgörüsü, ilgi ve desteği için çok teşekkür ederim. Ayrıca bu zorlu süreçte bana destek olan kıymetli eőim Selin BAHADUR ve kızlarım Gökçe BAHADUR ve Gülce BAHADUR'a teőekkürü bir borç bilirim.

Yüksel BAHADUR

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; Dönem projesi içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Yüksel BAHADUR

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

BAHADUR, Yüksel

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Ocak 2024, 52 sayfa

Bu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma nitel ve olgu bilim deseninde yapılmıştır. Araştırmada amaçlı örneklem seçimi uygulanmış ve 24 öğretmenden bu şekilde veri toplanmıştır. Veri toplamda alan yazın taranarak araştırmanın danışmanının onayından geçen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili olarak okul vizyonlarını paylaşma sıklığına ilişkin görüşlerinin büyük ölçüde ara sıra paylaşıldığı yönünde ve sık sık paylaşıldığı yönündedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmenlerin büyük ölçüde destekledikleri yönünde iken bunu dahil olmalı şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmelerine ilişkin görüşlerinden en fazla dile getirilen görüş sık sık motive ettiği görüşü olurken bunu ara sıra motive ettiği görüşü izlemiş ve en az dile getirilen görüş motive etmediği görüşü olmuştur. Öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin en fazla dile getirilen görüş ödüllendirme yönteminin kullanıldığı olmuştur. Bunu istek ve ihtiyaçları giderme izlerken övme yönteminin de kullanıldığı görülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin ön plana çıkan görüşün oldukça iyi olduğu yönündedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin iyi düzeyde olduğu yönündedir. Okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde ön plana çıkan görüş başarılı olduğu yönündedir. Geliştirilmesi ve oldukça az olduğu yönünde görüş bildirenler ise oldukça

azdır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin büyük ölçüde desteklediği yönündedir. Bu konuda olumsuz şekilde görüş bildiren öğretmen sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri yarıdan fazlası yeterli görürken yarıya yakın kısmı ise yetersiz görmektedir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, dönüşümcü, misyon, vizyon, öğretmen, okul müdürü

İÇİNDEKİLER

PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM – KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. Lider ve Liderlik	6
2.2. Liderlik Kuramları.....	8
2.2.1. Özellikler Kuramı.....	8
2.2.2. Davranışçı Yaklaşımlar.....	8
2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	10
2.2.4. Yeni Yaklaşımlar.....	11
2.3. Dönüşümcü (Dönüşümsel) Liderlik	11
2.4. Okullarda Dönüşümcü Liderlik	12
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	14
3.1. Araştırmanın Modeli	14
3.2. Çalışma Grubu	14

3.3. Veri Toplama Aracı	14
3.4. Verilerin Toplanması	16
3.5. Verilerin Analizi	16
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR VE YORUMLAR	18
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	18
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	18
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	21
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	24
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	26
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	27
4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	29
4.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	30
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	33
5.1. Tartışma ve Sonuç	33
5.2. Öneriler	36
KAYNAKÇA	37
EKLER	39
ÖZGEÇMİŞ	42

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Dağılımları	14
Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri	18
Tablo 4.2. Okul Müdürünün Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşma Davranışının Eğitim -Öğretim Sürecini veya Öğretmen Performansını Etkilemesine Yönelik Öğretmen Görüşleri	19
Tablo 4.3. Okul Müdürünün Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşmaları Doğrultusunda Üst Yönetimden Beklentilere Yönelik Öğretmen Görüşleri	20
Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Edebilmelerine Yönelik Öğretmen Görüşleri	22
Tablo 4.5. Okul Müdürünün Öğretmenleri Motive Etmeye Yönelik Çalışmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri	22
Tablo 4.6. Okul Müdürünün Öğretmenleri Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri	24
Tablo 4.7. Okul Müdürlerinin Empati ve İletişim Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	24
Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Örnek Olma Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	26
Tablo 4.9. Okul Müdürlerinin Takım Çalışması ve Destek Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	27
Tablo 4.10. Okul Müdürlerinin Gelişimi Teşvik Etme Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	29
Tablo 4.11. Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	30

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Liderlik örgütler için son derece önemli olan ve örgütün gelişmesi ve dönüşümün sağlanması açısından kritik öneme sahip bir olgu olarak bilinmektedir. Ancak örgüte gerekli olan liderlik tarzının sergilenmesi örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasına doğrudan etki edeceği için ön plana çıkmaktadır. İçinde yaşadığımız 21. Yüzyılın sürekli gelişmesi ve değişimlerin süreklilik arz etmesi nedeniyle dönüşümü liderlik özelliklerini sergileyen liderlerin daha ön plana çıktığı görülmektedir. Bu değişim ve dönüşümlerin eğitim örgütlerinde daha belirgin biçimde olması ve diğer alanlardaki değişiklik ve dönüşümlerin eğitimde kullanılması ve entegre edilmesi bu liderlik stiline önemli hale gelmesinde etkili olmuştur. Bu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ele alınmıştır. Böylelikle öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Eğitim, çağımızda ülkelerin kalkınması veya daha gelişmiş ve refah seviyesi yüksek ülke olma hedefine ulaşmak için gerçekleştirilen çabalarda, çok gerekli ve fonksiyonel bir araç haline gelmiştir (Gedikoğlu, 2005). Mevcuttaki eğitim yapısının yeni yüzyılın ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için eğitim kurumlarının bilgi üreten, bilgiyi evrenselleştiren, bilginin saklandığı, aktarıldığı ve insanların beklentilerini karşılayabilecek türde örgütlere dönüşmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için eğitim kurumlarında görev yapanların morali, iş doyumunu, verimliliği eğitim kurumu idarecilerinde var olan bilgi, yetenek, tutum, davranış ve gösterdikleri liderlik stilleriyle birebir alakalıdır. Gelecek nesilleri eğitecek olan eğitimcilerin, motivasyonu yüksek, iş doyumunu ve moralinin yerinde bununla birlikte öğrencilerine daha faydalı olabilecekleri eğitim kurumlarında çalışmaları, daha başarılı bir eğitim ortamının oluşabilmesi için çok önemlidir. Bir lider, liderlik yaptığı çalışanın düşüncelerini, hislerini, değer yargılarını, inançları ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmalı, yeri geldiğinde saygı duymalıdır.

Eğitim almak için okula gelen öğrencilerde amaçlanan davranış değişikliklerinin oluşmasını planlayan eğitim örgütlerinin idareciliğini eğitim liderliği yapabilecek kişilere

verilmesi önemlidir. Çünkü eğitim kurumu liderleri okulun kültürünün oluşmasında ve değişmesinde en etkili yetkiye sahiptir. Eğitim kurumu lideri kişilerin ve toplumun gelişmesi ve değişmesini sağlayan, kültürün nesilden nesile ulaşmasına katkıda bulunan önemli bir role sahiptir. Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşması ve sürekliliğinin sağlanması okul yöneticilerinin etkili bir liderlik yapmalarını gerektirir. Okul Müdürleri, okulun çalışan, öğrenci ve velilerinin beklentilerini ve okulun hedeflerine ulaşmak için mevcut olan imkanları bilir, bu imkanları etkili ve verimli kullanmak için plan yapar ve uygulanması aşamasında gerekli çalışmaları takip eder. Ancak bu özellikleri taşıyan okul müdürleri olduğu gibi bu özelliklerden uzak müdürler de vardır.

Dönüşümcü lider, grubunu olağanüstü sonuçlar elde etmeye motive eden ve beklenenin ötesinde performans göstermelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlikte, liderler bir vizyon oluştururlar ve bir uyarıcı sağlarlar. Dönüşümcü liderler bireysel destek sunar ve rol model olarak gruba hizmet ederler. Bu liderler, takipçilerinin harekete geçmesine ön ayak olarak, onları potansiyellerine ulaşmaya teşvik ederler. Bu şekilde kişisel ve profesyonel gelişmelerini desteklerler. Dönüşümcü liderlik becerilerinin gelişimi, öz farkındalık, duygusal zeka ve sürekli öğrenmeyi gerektirir.

Dünya tarihi incelendiğinde dönüşümcü liderlere örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk, Adolf Hitler gibi liderler gösterilmektedir. Bu liderler toplumları davranışları ve sözleri ile dönüştürebilmeleri sebebi ile dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Microsoft'un kurucusu Bill Gates de dönüşümcü liderlere örnek gösterilebilir (Aslan, 2013). Okullar özelinde düşünüldüğünde değişimler ve gelişmelerin en fazla etki ettiği kurumların başında okullar gelmektedir. Bunu sağlayacak başat ve en temel yönetici ise okul müdürleridir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıması okulların ve eğitim sisteminin daha etkili olabilmesi için çok önemlidir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini uygulamada maalesef çok fazla gösterememektedir. Bunun pek çok nedeni olmakla birlikte en temel sebep olarak üst yöneticiler, mesai arkadaşları ve diğer paydaşların tepkileri olduğu düşünülmektedir. Okullar bir açık sistem olarak varlığını sürdürdükleri bu açık sistemlerin yaşayabilmesi için çevredeki değişimlere karşı dönüştürülmesi ve dönüşümlerini tamamlamaları gerekmektedir. Bunu sağlamak için yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermeleri gerekmektedir. Alan yazında bu alanda çalışmalar olmakla birlikte nitel desende yapılmış çalışma oldukça azdır. Bu araştırma bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlama bakımından gerekli bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

1.1.1 Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi “Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2 Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri şunlardır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “vizyon ve hedeflerin paylaşılması” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “öğretmenleri motive etme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “örnek olma” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “takım çalışması ve destek” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “gelişimi teşvik etme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?
7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin “değişimi yönetme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?

1.2. Araştırmanın Amacı

2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim öğretim sisteminde dönüşümcü liderlik, eğitimin yapısı, kurum, aşama ve var olan düzende yenilik ve değişimi yansıtmalıdır. Kurumda ve eğitim sisteminde dönüşümcü lider, değişim ve dönüşüme ayak uyduracak bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır. Dönüştürücü lider, kurumun evrilmesine karşı çıkan ve bu konuda direnç gösteren yapıya karşı uygun olan stratejik planlamaları da devreye sokan kişidir (Çelik, 2000). Değişmenin yanında günümüzde çok agresif bir biçimde dönüşüm yaşanmakta olup

eğitim kurumu idarecilerinin de bu arenada çok daha fazla boy gösterip örgüte lider olarak katkıda bulunmaları gerekmektedir. Eğitim kurumu idarecilerinin var olan liderlik özelliklerinin yanında dönüştürücü liderlik tutumlarını sergilemeleri de büyük önem taşımaktadır(Çelik, 1998). İşte bu sebeple eğitim kurumlarında çalışmakta olan idareciler en önde olmak üzere eğitimin en temel taşı ve uygulayıcısı olan eğitimcilerin de içinde olduğu bu dönüşümde, eğitimin lideri olan bireylerin liderlik vasıflarını belirgin bir biçimde göstermeleri gerekir. Dönüştürücü eğitim kurumu idarecisi, eğitimin temel uygulayıcı gücü olan öğretmenleri bu konuda ikna edebilmeli ve tüm eğitim bileşenlerinin birlikte sahipleneceği bir hedef ortaya koyabilmelidir. Değişim ve dönüşümün lideri kabul edilen eğitim kurumu idarecisi, kurumda birlikte çalışan bütün öğretmenleri her zaman bilgiye aç ve devamlı bilginin ve hakikatin peşinde koşan bireyler haline getirmeye çalışmalı ayrıca çalışanları da bu konuda cesaretlendirmelidir. Bu konuda alan yazında oldukça az çalışma olduğu gibi çalışmaların da büyük oranda nicel olduğu görülmüştür. Bu çalışma nitel olması ve alan yazına da katkı sağlayacak olmasından dolayı önemlidir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şunlardır.

- Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme sorularına gerçek görüşlerini aktarmışlardır.
- Görüşme soruları araştırmanın alt problemlerine cevap alabilecek ve araştırmanın amacını ortaya çıkarabilecek niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ilçesinde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “Görüşme Formu” kullanılacaktır.

1.6. Tanımlar

Lider: Toplulukları amaçları doğrultusunda yönetecek kişilere lider denmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Liderlik: Geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmektir (Yılmaz, 2004).

Dönüşümcü Liderlik: Son zamanlarda yapılan liderlik araştırmalarında önem kazanan konulardan biride dönüşümcü liderlik stilidir. Bu liderlik yaklaşımında kurumların tekrardan organize edilmesi ve dönüşüm aşamasında gerek duyulan yönetsel ihtiyaçlara bağlı ortaya çıkmıştır (Özalp ve Öcal, 2000).

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alan yazın taramasında ulaşılmış bilgilere ve bu konuda yapılmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Lider ve Liderlik

Lider, çeşitli kabiliyetlerini kullanarak izleyenlerini etkileyebilen ve kesinleşmiş bir hedefe ulaşmak için onları harekete geçirebilen kişidir. Liderliğin tarihini bilmek insanlık tarihini bilmekten geçmektedir. İnsanlar ortak amaçlar uğruna bir araya gelmişlerdir ve bu amaçlara giden yolda bazı insanlar bazı özellikleri ile diğerlerinden daha baskın olmuştur. Çağlar boyunca irili ufaklı tüm insan toplulukları yaşayışlarına bu baskın karakterleriyle yön veren liderlere ihtiyaç duymuşlardır ve liderlik her zaman merak edilen bir konu olmuştur. Değişik zamanlarda ihtiyaçların çeşitlilik göstermesi liderliğin farklı şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur. Liderlik tanımlarında çeşitlilik olsada bu tanımların ortak özellikleri bulunmaktadır.

“Lider-liderlik” kavramı; İngilizcede “lead” eyleminden gelmektedir. “Lead” yönlendirmek, öncülük etmek, yol göstermek, rehberlik etmek anlamlarında kullanılmaktadır. “Leader” ise; yönlendiren, yol gösteren, rehber anlamlarına gelen İngilizce bir kelimedir (Cambridge Dictionary, 2021).Lider izleyenleriyle bir etkileşim kurarak yasal, siyasal veya sosyal amaçlar doğrultusunda çalışanları harekete geçiren, onları güdüleyen, ortak hedef doğrultusunda motive eden, yönlendiren ve sürecin çıktılarını yine izleyicileri ile paylaşan kişidir. Etkili bir lider olmanın merkezinde iyi insan ilişkileri bulunmaktadır. Lider kimseler karizma, zeka ve yaratıcılık gibi baskın özelliklerini kullanarak insanları harekete geçirirler.

Liderlik kavramının teoride 1916 yılında Henry Fayol tarafından oluşturulduğu bilinmektedir (Altıntaş, 2020). Liderliğin oluşumu ve tanımlamaları çok çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik belirli karakteristik özelliklerin etrafında toplanmıştır. Yerli ve yabancı literatürde bulunan bazı liderlik tanımlarını şöyle sıralayabiliriz;

3. Lider; insanları bir amaç çerçevesinde bir araya getiren ve davranış oluşturmalarına vesile olan kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).
4. Liderlik; lider, izleyici ve şartlar çevresinde oluşan karmaşık süreçlerde ortaya çıkan ilişkilerdir (Koçel, 2005).

5. Liderlik; egemen veya karşılıklı hedeflere ulaşabilmek için ekonomik, siyasi, şahsi ve buna benzer güçlerden faydalanarak izleyicileri aktif hale getirmektir.

6. Grup dinamikleri ve süreçleri, hedefi gerçekleştirme, sinerji, kuvvet, karar alma-verme yeteneği gibi yeterliklerin iki veya daha fazlasını birleştirebilen kişi liderdir.

Genel olarak tanımlamak gerekirse, liderlik; belirlenmiş bir insan grubunu, belirlenmiş hedefler doğrultusunda birleştirebilme ve hedefler yönünde insanları etkileyerek hareketlendirebilme bilgi ve becerilerinin bir kimsede toplanması olarak ifade edilebilecektir (Koçel, 2015).

Bazı kurumların üst düzey kademelerinde bulunan liderlere ait belirli görevler sıralamıştır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir;

- Liderler belirli değerleri benimser ve yerleştirirler.
- Liderler insan kaynaklarını seçer ve onları eğitirler.
- Liderler çalışanlarda motivasyonu artırır.
- Liderler örgütte bir vizyon oluştururlar.
- Liderler organizasyonları yapılandırır.
- Liderler takım oluşturur ve iletişim sağlarlar.

Liderlik ortak amaçlar olduğu sürece anlamlıdır ve bir süreç işidir. Liderlik tüm grup üyelerini istenen doğrultuda sonuç almak üzere etkileme işidir. Liderlerin genel anlayışta taşıdıkları özellikler şöyle sıralanabilir;

1. Liderler cesurdur, hedefe giden yolda risk almaktan korkmazlar.
2. Gelişmeyi ve geleceği önemserler.
3. Liderler yaratıcıdır.
4. Liderler ılımlı ve mütevazıdır.
5. Ani gelişmeleri sakin karşılar ve sabırla hareket ederler.
6. Dürüstlikle hareket eder, şeffaf çalışırlar.
7. İnsanlar arasındaki bireysel farklılıklar liderler için değerlidir ve bu farklılıklara anlayışla yaklaşır.
8. Popüler olanı değil yapılması gerekeni yapmayı tercih ederler.
9. İnsanlara bir şeyin yapılması veya yapılmaması hususunda emirler yağdırmaktan ziyade yapılması ve yapılmaması gereken işlerde rol model olurlar.
10. Etrafındaki insanların üstün donanım ve becerilerinden korkmaz onları kıskanmazlar.

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları zaman içinde değişen farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. Liderlik kuramları ana başlık olarak dört grupta incelenmektedir. Bunlar şunlardır:

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışçı Yaklaşımlar
3. Durumsal Yaklaşımlar
4. Yeni Yaklaşımlar

2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar, askeri yöneticiler ve bürokratların liderliklerinin araştırılması ile başlamaktadır. Kendi zamanlarında önemli etkiler uyandıran liderlerin şahsi yetenekleri incelenerek, liderlik için ihtiyaçları olan kişisel ve toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2007). Atatürk, Napolyon, Lincoln ve Gandhi gibi dönemlerini etkileyen liderlerin ortaya çıkışları, etkileri ve liderlik özellikleri uzun süre araştırılmıştır (Çelik, 2000).

Koçel (2007)'e göre bireyin lider olarak belirlenmesindeki veya grup içerisinde öne çıkmasının ana sebebi, liderin kişisel özellikleridir. Bu kurama göre lider özellikleri 3 ana başlıkta toplanmıştır;

- I. Fiziksel Özellikler: Kilo, boy, dayanıklılık, sağlık vb.
- II. Kişilik Özellikleri: Özgüven, sorumluluk, bütünlük, uyum, hırs, yaratıcılık, bağımsızlık, işbirliği, vb.
- III. Yetenek Özellikleri: Hitabet, planlılık, zekâ, bilgi, politiktik, etkililik, yaratıcılık, diplomatik vb.

Yapılan farklı araştırmalarda özellik kuramıyla ilgili bilgiler de geliştirilmiştir. Bu kurama ait önemli çalışmalardan biri de Stogdill'in 1904 yılında yaptığı araştırmalarıdır. Stogdill, 124 ampirik çalışmayı 8 yılda tamamlamıştır (Çelik, 2000). Stogdill sonuçlarına göre liderlerin bu özelliklerinden bazılarını taşıyor olmalarına rağmen, özelliklerin tamamının bir insanın liderlik potansiyeline liderlik yapabileceğine ilişkin kesin bulgular olmadığı sonucu çıkarılmıştır (Erçetin, 2000).

2.2.2. Davranışçı Yaklaşımlar

Bu yaklaşım biçiminde liderlerin sahip oldukları özelliklerdense, liderlik süreci boyunca sergiledikleri davranışlara odaklanılmaktadır. Çelik ve Sünbül (2008)'e göre, davranışsal yaklaşım temelinde bir liderin başarılı olması konu olan işin türüne, liderin

tecrübesine, yetki devri yapıp yapmamasına, grup ile iletişimine, karar alma tarzı vb. parametrelere bağlıdır.

Davranışçı yaklaşımın özellik yaklaşımından farkı, kişinin için ihtiyacı olan liderlik özelliklerine yönelik eğitimlerle desteklenebilmesidir. Özellik yaklaşımına göre “lider doğulur” düşüncesi davranışçı yaklaşımda “liderlik özellikleri sonradan kazanılabilir “olarak revize olmuştur (Erdoğan, 2003). Davranışsal yaklaşımlarda iki tip yönelimli liderden bahsedilmektedir; işe yönelik ve kişiye yönelik liderler. Lider ekibe ve ekip ile olan iletişime, ekibin düşünce ve duygularına öncelik vermekteyse bireye yönelik davranışsal liderlikten bahsedilebilir. Eğer liderin önceliği görev dağılımı ve planlaması, iş tanımları ise işe yönelik liderlikten bahsedilebilir (Koçel, 2018).

Ohio State Üniversitesi ve Michagan Üniversitesi araştırma çalışmaları davranışsal liderlik yaklaşımlarda veriler sunmaktadır. Ohio State araştırmaları ikinci dünya savaşından sonra yapılmıştır. Araştırmada yaklaşık 1800 kadar davranış türü ortaya konulmuştur. Yapılan veri analizleri sonucunda sayı 150’ye kadar düşürülmüştür. Elde edilen davranışlar sorulştırılmış ve Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) hazırlanmıştır. Bulguların incelenmesi ile, lider davranışlarının özünde iki farklı alt boyutta yoğunlaştığı gözlemlenmiştir; “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme”. Ohio State araştırmasının en önemli hedefi, etkin liderlik davranışlarının tanımlanması ve liderin nasıl tanımlandığını tespit edebilmektir (Toksöz,2010).

Ohio State Araştırmaları sonucunda elde edilen iki önemli sonuç şu şekildedir;

- Liderlerin kişiye önem veren davranışları çoğaldıkça, işgörenlerin devamsızlığı ve devir hızı azalır.
- Liderlerin işe yönelik davranışları arttıkça ekibin performansı artmaktadır.

Diğer araştırma, Ohio State Araştırmalarından sonra başlanan Michagan Üniversitesi Araştırmalarıdır. Bu araştırmaya göre; kişiye dönük lider yetki devrini baz alan, ekiptekilerin tatmin duygusunun yükselmesine yönelik iş koşullarının iyileştirilmesini hedefleyen ve ekiptekilerin bireysel gelişme ve ilerlemeleri ile öncelikli olarak ilgilenen bir davranış gösterir. Michagan Üniversitesi araştırmaları ile elde edilen sonuç, kişiye dönük liderlik davranışının daha etkili olduğudur.

Davranışsal liderlik yaklaşımındaki bir diğer teori de, Blake ve Mouton (1964)’un yönetim diyagramı olarak tanımladıkları, iki boyutlu 9x9 matrisli oluşturulmuş bir modeldir.

Diyagramın içeriğinde bir tarafta çalışanların diğer tarafta üretim süreci ifade edilmektedir. Bu modelde lider her iki boyutta da başarılı yahut başarısız olabilir Likert

Sistem 4 modeli davranışsal yaklaşımın başka bir türüdür. Rensis Likert tarafından hazırlanmış ve dörtlü bir sınıflandırma şeklini kullanmaktadır. Sistem 1 otoriter liderlik biçimini kapsar. Sistem 2’de liderler astlarına yardımsever ve daha az otokratik şekilde, uzaktan denetim ile işlerini nasıl yapacakları konusunda yol göstermektedir. Sistem 3 de liderler, grup ve grup hedefleri konusunda, yapılması gerekenleri astlarıyla karşılıklı tartışır, birbirleriyle konuşurlar. Sistem 4 ’te ise, nihai bir karar verilmeden önce, tüm grup üyelerinin fikirleri alınır. Demokratik bir yönetim tarzı olarak nitelendirilmektedir.

Mc Gregor tarafından geliştirilen ve insanın davranışlarını farklı iki kategoride inceleyen X ve Y kuramında; X varsayımında insanın çalışmayı sevmeyen, sorumluluk almak istemeyen varlıklar olduğu belirtilmektedir. X varsayımının a göre insanları çalıştırmak için zorlamak ve ceza vermek gereklidir. Y varsayımında ise birey için çalışmak doğaldır ve bireyin doğuştan tembel olmadığı savunulur. Bireyin öz kontrol ile çalıştığı, kendi potansiyeli çerçevesinde sorumluluk aldığı belirtilmektedir. Gary Yukl Modeli (2010)’a göre liderin davranışlarında durumsal değişkenler etkilidir. Durumsal değişkenler liderin yetenekleri, organizasyon becerileri, rolleri, koordinasyon kabiliyeti ile ilgili yaklaşımları gibi ölçütlerden oluşmaktadır.

2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal yaklaşımlar teorisinde farklı durumlarda ortaya konabilecek lider tepkilerinin önden bilinmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Yani bu yaklaşıma göre her durumda geçerli kılınabilecek, ortak bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Çelik, 2007). Fred Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı lider stiline işe yönelik ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki türde sınıflandırmaktadır. Liderin etkinliğinin hem takipçilerinin hem de içinde bulunulan durum kaynaklı olmasına bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı lider-takipçi ilişkisi, görevin yapısı ve durum gücü, liderin pozisyonu olarak üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre lider katıdır ve çoğunlukla değiştirilemez (Kahya, 2020).

Amaç- Yol Teorisi Martin Evans ve Robert House’un geliştirdiği bir teoridir ve burada liderin görevi astları tetiklemek, astların harekete geçmelerini sağlamaktır. Ayrıca bu teoriye göre liderin görevi grup amaçlarını belirlemesi ve astlarla beraber bu amaçlara ulaşma yolları bulmak için gayret etmektir. Hersey ve Blanchard yaklaşımında Aydın (2014)’e göre liderin etkinliğinin belirlenmesinde, grubun olgunluk seviyesi kritik önem taşımaktadır. Örgüt üyelerinin nitelikleri zamanla artabilir ve liderlik türü ilişkiye yönelik liderliğe everilebilir. Vroom Yetton Yaklaşımı 1973 yılında Victor Vroom ile

Philip Yetton tarafından ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımda astların karar süreçlerine dahil olma düzeyleri konu edinilmiştir.

2.2.4. Yeni Yaklaşımlar

Liderlik kuramların kronolojik gelişimine bakıldığında, 1990'lerden sonra yapılan araştırmalarla farklı liderlik biçimlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. 21. Yüzyılda liderlik çoklu açılardan, incelenmiş ve farklı tanımlamaları yapılan bir kavram ortaya çıkmıştır (Şişman, 2004). Tetenbaum'a göre çağdaş dönem liderlerinden beklenenler; esnek yapı kurmaları, değişime adapte olabilmeleri ve yönetebilmeleri, öğrenen grup oluşturmaları, dinamik bir örgüt yapısını teşvik etmeleri ve bunların sürekliliğinin sağlanması olarak açıklanmıştır (Çelik, 2007). Liderlikte yeni yaklaşımlar çerçevesinde dört liderlik biçiminden bahsedilmektedir;

2.3. Dönüşümcü (Dönüşümsel) Liderlik

Tarihte ilk olarak Bass (1985) 'ın açıkladığı, daha sonra ise Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik teorisi literatürde çokça tartışılan ve araştırılan teorilerdendir. Dönüşümcü liderliğin tarihi çok eski zamanlara gitmemekle beraber, kökeni karizmatik liderlik kuramını temel almaktadır. Bazı kaynaklara göre dönüşümcü liderlik karizmatik liderliğin modernleşmiş versiyonu şeklinde de tanımlanmaktadır (Turgay,2022).

Dönüşümcü liderlik kavramı gruba vizyon katan, değişime uyum sağlayabilen, kişilerin değer yargılarını ve şahsi hedeflerini değiştiren, ekip kültürünün gelişimine destek olarak ekibe yapabileceklerinin daha fazla olduğuna inandıran liderlik biçimidir. Değişim kelime anlamı olarak mevcut durumda yapılan yenilikleri ifade ederken, dönüşüm ise mevcut koşullar uygulanabilirliğini kaybettiğinde ya da istenen sonuca ulaştırmadığı durumlarda, gereklilik meydana gelen yeni duruma uyumlanmayı anlatmaktadır (Özden, 2005).

Dönüşümcü lider, grubunu olağanüstü sonuçlar elde etmeye motive eden ve beklenenin ötesinde performans göstermelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlikte, liderler bir vizyon oluştururlar ve bir uyarıcı sağlarlar. Dönüşümcü liderler bireysel destek sunar ve rol model olarak gruba hizmet ederler. Bu liderler, takipçilerinin harekete geçmesine ön ayak olarak, onları potansiyellerine ulaşmaya teşvik ederler. Bu şekilde kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklerler. Dönüşümcü liderlik becerilerinin gelişimi, öz farkındalık, duygusal zeka ve sürekli öğrenmeyi gerektirir.

Dünya tarihi incelendiğinde dönüşümcü liderlere örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk, Adolf Hitler gibi liderler gösterilmektedir. Bu liderler toplumları davranışları ve sözleri ile dönüştürebilmeleri sebebi ile dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011). Microsoft'un kurucusu Bill Gates de dönüşümcü liderlere örnek gösterilebilir (Aslan, 2013).

Dönüşümcü liderliği Podsakoff ve arkadaşları (1990) yılında yaptıkları araştırmada dört ana alt başlığa ayırmışlardır;

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderler, ikna edici bir vizyona sahiptirler ve net bir amaç ileterek takipçilerine ilham verirler. Grup içerisinde ortak bir vizyon ve heyecan duygusu geliştirerek, takipçilerini kendi çıkarlarının ötesinde hedeflere ulaşmaları için motive eder ve gruplarına olumlu enerji verirler.

Entelektüel Teşvik: Dönüşümcü liderler, takipçileri arasında yaratıcılığı, yeniliği savunur ve eleştirel düşünmeyi teşvik eder. Statükoya meydan okur, problem çözme becerisi geliştirir ve entelektüel merak uyandırır. Entelektüelliğe değer veren bir ortamı teşvik ederek, takipçilerinin büyümesini sağlar ve gelişmelerine katkı sunar.

Bireyselleştirilmiş İlg: Dönüşümcü liderler, takipçilerinin bireysel ihtiyaçları, istekleri ve gelişimi için gerçek ilgi ve özen gösterirler. Her bireyin güçlü ve zayıf yönlerine göre uyarlanmış destek çalışmaları yaparlar, mentörlük ederler ve gerekli hallerde koçluk sağlarlar. Takipçilerinin kişisel gelişimine dikkat ederek ekip içinde güven ve sadakate katkı sunarlar.

İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Etki): Dönüşümcü liderler, takipçilerinden beklemedikleri değerleri ve davranışları somutlaştıran rol modeller olarak hizmet etmektedirler. Yüksek etik standartlar, dürüstlük ve güçlü bir amaç duygusu sergilerler. Grup içerisinde bir örnek oluşturarak, takipçilerini grup amaçlarının kabul edilmesini ve ortak davranışları uygulamaya teşvik ederler (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

2.4. Okullarda Dönüşümcü Liderlik

Okullarda dönüşümcü liderlik, okul müdürünün ortak bir vizyonu teşvik ederek, bireysel gelişmeyi ve gelişmeyi sağlamaktadır. Okul içerisinde olumlu değişimi motive ederek gruba ilham verdiği ve onları hedefe taşıyan bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik okuldaki öğretmenleri güçlendirmeye, geliştirmeye, öğrenci sonuçlarını iyileştirmeye ve olumlu- ilgi çekici bir okul ortamı yaratmaya odaklanan bir liderlik biçimidir. Globalleşen dünyada sosyo-kültürel ve teknoloji

alanlarında meydana gelen değişimler, okulların da bu dönüşüme adapte olmasını gerektirmiştir.

Okullarda dönüşümcü liderliğin etkisi yaygın olarak kabul edilmektedir. Okul liderleri, dönüşümcü bir liderlik yaklaşımı benimseyerek işbirlikçi ve güçlendirici bir ortam yaratabilir, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik edebilir ve hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarılarının artmasını sağlayabilir ve destekleyebilir. Bu da okulun genel başarısına katkıda bulunur. Okul müdürleri yalnızca öğretmen davranışlarını etkilemekle kalmaz, değil okul örgütünün hedeflerine ulaşmasını da sağlar. Okul örgütlerinin amaçlarına ulaşmasındaki en etkili faktör iş görenlerin çağın gerektirdiklerine göre yönetilmesinden geçmektedir. Okul müdürlerinden bir okulu yönetmenin yanı sıra, iş görenler için modern bakış açısı ile yönlendirme yapabilen liderler olmaları istenmektedir (Turgay,2022).

Okul müdürünün okulda aldığı görevler göz önüne alındığında, kültürel ve bürokratik görevler olarak iki şekilde incelenmektedir. Kültürel görevler; aile ve toplum desteği, öğretim mekânlarının hazırlanması, öğretimsel liderlik, öğrenci başarısı için yapılan çalışmalar gibi görevlerden oluşmaktadır. Bürokratik görevler ise; okulun üst yönetimle, bakanlıklarla ya da yasal otoritelerle olan ilişkileri, finansal işlemler, binanın fiziki onarım ve bakım işleri gibi görevlerden oluşmaktadır (Şişman, 2002).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler” yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanılmasına dayanmaktadır. Ayrıca nitel araştırma olayların doğal ortamında gerçek ve bir bütün olarak ele alınması ve ortaya çıkarılmasına yöneliktir (Karasar, 2020). Araştırmanın deseni araştırmayla ilgili yaklaşım ve bu yaklaşımın tutarlılığına rehberlik eder. Bu çerçevede olgu bilim deseni olgulara derinlemesine ve ayrıntılı biçimde odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışma yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veri toplayarak yapılacaktır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 Eğitim yılında Denizli Merkezefendi ilçesinde resmi okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrende 3400 civarında öğretmen bulunmaktadır. Araştırmada çalışma grubu olarak “Amaçlı örnekleme” yöntemiyle farklı kademelerden seçilen 24 öğretmene ulaşılarak veri toplanmıştır. Veri toplanan öğretmenlerin demografik özellikleri dağılımları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Dağılımları

Cinsiyetiniz	Yaş	Çalışılan kademe	Kariyeri
Erkek	38	İlkokul	Uzman öğretmen
Kadın	41	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	36	İlkokul	Uzman öğretmen
Erkek	38	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	40	Ortaokul	Uzman öğretmen
Erkek	32	İlkokul	Öğretmen
Erkek	37	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	46	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	48	İlkokul	Uzman öğretmen
Kadın	40	Ortaokul	Uzman öğretmen

Kadın	38	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	40	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	37	Lise	Uzman öğretmen
Kadın	37	Lise	Uzman öğretmen
Erkek	41	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	38	Okulöncesi	Uzman öğretmen
Kadın	40	İlkokul	Uzman öğretmen
Kadın	37	Lise	Uzman öğretmen
Kadın	46	Ortaokul	Uzman öğretmen
Kadın	40	İlkokul	Uzman öğretmen
Erkek	46	İlkokul	Öğretmen
Erkek	52	İlkokul	Uzman öğretmen
Kadın	35	Ortaokul	Öğretmen
Kadın	44	Ortaokul	Uzman öğretmen

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin büyük kısmı (n=17) kadınlardan oluşurken öğretmenlerden 7’si erkeklerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 32 ile 52 yaşları arasında yaş dağılımına sahip oldukları görülürken öğretmenlerin yarısından fazlasının (n=16) 40 yaş ve altındakilerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin her kademedan seçildiği görülürken dağılımın okulöncesinden (n=1), ilkokullardan (n=8), ortaokullardan (n=12) ve liselerden (n=3) öğretmenin çalışmaya katılım gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin kariyer düzeyi olarak 3 öğretmenin öğretmen unvanına sahip olduğu görülürken 21 öğretmenin uzman öğretmen unvanına sahiptir. Başöğretmen ünvanlı öğretmen ise bulunmamaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı; iki kısımdan oluşmuştur. Görüşme formunun ilk kısmında öğretmenlerin genel bilgilerini içeren “a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Çalışma Kademesi, d) Kariyer Düzeyi” olmak üzere 4 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” yer almaktadır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular yer alacaktır:

1. Okul müdürünüz okulun vizyonunu ve hedeflerini öğretmenlerle hangi sıklıkta paylaşmaktadır? Bu davranışının eğitim-öğretim sürecine veya öğretmen performansına nasıl bir etkisi olmaktadır? Okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimin neler yapmalarını beklersiniz?

2. Okul müdürünüz öğretmenleri motive edebilmekte midir? Öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmaları hakkında görüşleriniz nelerdir? Motive ediyorsa hangi yöntemleri ve yolları kullanıyor?
3. Okul müdürünüz öğretmenlerle “empati ve iletişim” kurabilmekte midir? Okul müdürünüzün empati ve iletişim kurma davranışlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir? Empati ve iletişim becerileri (ya da beceriksizliği) eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
4. Okul müdürünüz öğretmenlere örnek olabiliyor mu? Mesela hangi konularda ve nasıl örnek oluyor? Onun bu becerisi eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
5. Okul müdürünüz öğretmenlerin takım çalışmaları yapmalarını teşvik ediyor mu? Takım çalışması konusunda (takımların oluşturulması, üye seçimi, takımlara yardımcı olması ve takımları yönetmesi) yeterli bilgiye sahip midir? Bu becerisi eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
6. Okul müdürünüzü öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamakta mıdır? Bu konuda neler yapıyor? Onun bu çabaları öğretmenlerin performansını ve eğitim öğretim sürecini nasıl etkiliyor?
7. Okul müdürünüzün değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Bilgisi varsa bunu okul yönetimine nasıl yansıtılmaktadır? Okuldaki değişim yönetimini uygulama becerileri yeterli midir?

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında 24 öğretmenle görüşülmüştür. Görüşmeler öğretmenlerin istekli olması halinde ve uygun oldukları zaman diliminde görüşülerek sorulara verilen cevaplar yazılarak görüşmeciyeye okunup onayı alınmıştır. Görüşmecilere ait bilgiler Tablo 3.1’de verilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analiz ve çözümlenmesinde içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler çözümlenerek gerçekleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İçerik analizin birbirine benzeyen verileri belirli temalarla okuyucunun anlayacağı şekliyle düzenlemek okuyucuya sunulmaya çalışılmaktadır (Baran, 2021). İçerik analize göre, elde edilen

veriler analiz edilerek temalar ve kodlar oluşturulur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu süreçler izlenerek analizler yapılmıştır.

Çözümlenelerde KVKK göre öğretmenlerin ad ve soyadları verilmemiş ve gizli tutularak görüşmeciler görüşme sırasına göre (1, 2, 3,) şeklinde numara verilerek numaralandırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt problemleri 7 adet olup bu problemlerin çözümüne yönelik olarak yapılan analiz sonuçları ve ilgili yorumlar aşağıda ve ilerleyen sayfalarda verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “vizyon ve hedeflerin paylaşılması” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir.

Okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. *Okul Müdürlerinin Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri*

Sıklık derecesi	N	%
Hiç paylaşmıyor	3	12,5
Arasına paylaşıyor	11	45,8
Sık sık paylaşıyor	10	41,7
Toplam	24	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyonlarını paylaşma sıklığına ilişkin görüşleri incelendiğinde Tablo 4.1’de görüldüğü gibi en fazla sile getirilen görüş ara sıra paylaşıldığı görüşü olmuştur. Bunu sık sık paylaşıldığı görüşü izlerken en az dile getirilen görüş hiç paylaşılmadığı görüşü olmuştur.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma davranışının eğitim -öğretim sürecini veya öğretmen performansını etkilemesine ilişkin görüşleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Müdürünün Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşma Davranışının Eğitim -Öğretim Sürecini veya Öğretmen Performansını Etkilemesine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Kod	f	
Eğitim ve Performansa etki	<i>Olumlu etkilemektedir</i>	18	2, 4, 5, 8, 10, 11,12, 13,15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
	<i>Olumsuz etkilemektedir</i>	4	1, 3, 9, 14
	<i>Daha iyi olabilir</i>	2	6, 7

Tablo 4.2’de öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma davranışının eğitim -öğretim sürecini veya öğretmen performansını etkilemesine ilişkin görüşleri “*Olumlu etkilemektedir*”, “*Olumsuz etkilemektedir*” ve “*Daha iyi olabilir*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma davranışının eğitim -öğretim sürecini veya öğretmen performansını etkilemesine ilişkin görüşleri “*Olumlu etkilemektedir*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Olumlu bir etkisi oluyor. (Görüşmeci:2)

Eğitim öğretim sürecinde öğretmen motivasyonu için pozitif etkisi olacağını düşünüyorum. Yalnız bu hedeflerin gerçeğe ve okulun şartlarına uygun olması çok önemlidir. Üst yönetimin her sene vizyon ve hedefleri revize edip o senenin şartlarına göre yeniden düzenlemelerini ve daha anlaşılır şekilde bizlere sunmalarını beklerim. (Görüşmeci:4)

Okulumuz eğitim seviyesi düşük bir okul olduğu için akademik olarak ciddi hedefler belirlemiyoruz fakat son yıllarda davranış hedeflerinin pek çoğunu gerçekleştirmiş bulunmaktayız bu durum hem öğretmenlerin hem de idarenin katkısı ile sağlanmaktadır. (Görüşmeci:5)

Öğretmen kurul toplantılarında okulun vizyonu ve hedefleri sık sık paylaşılmaktadır. Bu durum olumlu katkı sağlıyor. (Görüşmeci:8)

Olumlu etkisi oluyor. Bunları dikkate alarak çalışmalarını planlamalarını beklerim. (Görüşmeci:10)

Zorunlu toplantıların yanında, ara sıra hedeflerin neresindeyiz diye bilgilendirme görüşmeleri yapılmaktadır. Bu motivasyonu artırıcı etki yapmaktadır. (Görüşmeci:11)

Belli aralıklarla mini toplantılar düzenleniyor. Fikir alışverişi yapıyoruz. Motivasyon sağlıyor. (Görüşmeci:12)

Okul vizyonunun öğretmen tarafından içselleştirilmesinin öğretmen performansını artırmak açısından çok faydalı olduğunu düşünüyorum. (Görüşmeci:13)

Bu bilgilendirmelerde üst yönetimin daha planlı ve yönlendirici olarak bu sürece dahil olması daha etkili olmakta ve verimi arttırmaktadır. (Görüşmeci:15)

Öğretmenlerde bu hedeflere ne kadar ulaşıldığını ya da ulaşılmadığında neden kaynaklandığını görmelerini sağlamaktadır. Tabii ki de hedeflere ulaşmak için çaba göstermesini ve öğretmenleri bu konuda desteklemesini beklerim. (Görüşmeci:16)

Okulun ulaşmak istediği hedefleri öğretmenin bilmesi motivasyonunu ve çalışma isteğini artırır. (Görüşmeci:17)

Okul olarak neredeyiz ve nereye ulaşmalıyız bilincinde oluruz. (Görüşmeci:18)

Okulumuzun açıldığı ilk kurul toplantısında yıl içinde yapılacaklar konuşulurken ulaşmak istediğimiz hedef ortaya koymakta, bu da bizi motive etmektedir. (Görüşmeci:19)

Harekete geçirici bir etkisi olmaktadır. (Görüşmeci:20)

Bu paylaşımlar tüm personelin yönetim süreçlerinin dahil olmasını sağlamaktadır. Vizyon ve hedef belirleme süreçlerine öğretmenleri de dahil etmeleri faydalı olacaktır. (Görüşmeci:21)

Öğretmenler açısından olumlu etkilere neden olmaktadır. (Görüşmeci:22)

Öğretmenlerin motivasyonları artmaktadır. Eğitim-öğretim ona göre dizayn edilmektedir. (Görüşmeci:23)
Her toplantıda okulun hedefleri paylaşılır, daha iyisini yapmak için öğretmenler teşvik edilir. Öğretmenlerin motivasyonu artırılır. (Görüşmeci:24)

Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma davranışının eğitim -öğretim sürecini veya öğretmen performansını etkilemesine ilişkin görüşleri “*Olumsuz etkilemektedir*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Okul müdürleri genellikle kendi vizyon ve düşüncelerini diğer öğretmenlere aktarmak üzere çalışmalar yapıyorlar. Öğretmenler genelde bir oldubittiye getiriliyor. (Görüşmeci:1)
Okul müdürü okulun hedeflerini nadiren öğretmenlerle paylaşmaktadır. Bu davranış okul örgütünün hedefe uygun ilerlemesine engel olmaktadır. Hedefler net olarak ortaya konulmalı ve sürecin takibi yapılmalıdır. (Görüşmeci:3)
Bu konuda paylaşım tam olarak yapılmadığından çok katkısı olmuyor. (Görüşmeci:9)
Öğretmenin şevkini azaltıyor bu durum. Daha açık ve öğretmenleri kapsayıcı olmalı. (Görüşmeci:14)

Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşma davranışının eğitim -öğretim sürecini veya öğretmen performansını etkilemesine ilişkin görüşleri “*Daha iyi olabilir*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Hedef kime aitse yapılması gerekeni en iyi o bilir. Hedeflerin ortak olması ve bütün paydaşların benimsemesi önemlidir. O yüzden okul müdürünün hedefleri ortak belirlemesi ve bu yönde bütün paydaşları hedeflere yönlendirmesi gerekir. Hedefleri müdürün genel orta vade ve uzun vade şeklinde belirlemesi gerekir. (Görüşmeci:6)
Öğretmenlerle belirlemelerinin daha doğru olacağını düşünüyorum. (Görüşmeci:7)

Okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4.3’te verilmiştir.

Tablo 4.3. *Okul Müdürünün Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşmaları Doğrultusunda Üst Yönetimden Beklentilere Yönelik Öğretmen Görüşleri*

Tema	Kod	f	
Üst yönetimden beklentiler	<i>Destekleme</i>	13	1, 2, 3, 6, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23
	<i>Dahil olmalı</i>	9	5, 7, 8, 9, 10, 13,14, 15, 24
	<i>Motivasyon sağlamalı</i>	2	4, 19

Tablo 4.3’te öğretmenlerin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri “*Destekleme*”, “*Dahil olma*” ve “*Motivasyon sağlamalı*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri “*Destekleme*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Üst yönetimden destek olmaları beklenmektedir. (Görüşmeci:1)
 Katkı sağlamalı(Görüşmeci:2)
 Desteklemeli(Görüşmeci:3)
 Destek olmalı(Görüşmeci:6)
 Desteklemesi (Görüşmeci:11)
 Yanımızda olması desteklemesi(Görüşmeci:12)
 Destek bekleriz(Görüşmeci:16)
 Destek olunması (Görüşmeci:17)
 Üst yönetimden bana gerekli imkanları ortamı hazırlamasını ve bana destek olmasını arkamda durmasını beklerim.(Görüşmeci:18)
 Üst yönetimin Okulu ve öğretmenleri bunları gerçekleştirebilmek için desteklemesini beklerim(Görüşmeci:20)
 Sürece destek olma (Görüşmeci:21)
 Üst yönetimden maddi ve manevi destek beklenir.(Görüşmeci:22)
 Yönetimin vizyon belirlerken okulun tüm şartlarını göz önünde bulundurmasını ve desteklemesi gerektiğini düşünüyorum.(Görüşmeci:23)

Öğretmenlerin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşımları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri “*Dahil olma*” ve şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Ekibin bir üyesi gibi olmalı(Görüşmeci:5)
 İşin içinde olmalı(Görüşmeci:7)
 İşe dahil olması iyi olur.(Görüşmeci:8)
 Yanımızda olması (Görüşmeci:9)
 İşin içinde yer alması iyi olur. (Görüşmeci:10)
 Dahil olması (Görüşmeci:13)
 İşin içinde olması (Görüşmeci:14)
 Sürece dahil olması (Görüşmeci:15)
 Üst yönetimin vizyonu belirlerken öğretmenlerin görüşlerine de başvurması beklerim.
 Katılımcı olmalı (Görüşmeci:24)

Öğretmenlerin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşımları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri “*motivasyon sağlamalı*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Motivasyon sağlamalı(Görüşmeci:4)
 Üst yönetimin bu konuda motivasyonu canlı tutmak için, yapılan projeler, akademik başarılar ile ilgili öğretmenleri ve öğrencileri haberdar etmesini beklerim. (Görüşmeci:19)

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “öğretmenleri motive etme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive edebilmelerine ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.4’te verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Edebilmelerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

	N	%
Motive etmiyor	4	16,7
Ara sıra motive ediyor	6	25,0
Sık sık motive ediyor	14	58,3
Toplam	24	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde Tablo 4.4'te görüldüğü gibi en fazla dile getirilen görüş sık sık motive ettiği görüşü olmuştur. Bunu ara sıra motive ettiği görüşü izlerken en az dile getirilen görüş motive etmediği görüşü olmuştur.

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalara ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Müdürünün Öğretmenleri Motive Etmeye Yönelik Çalışmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Tema	Kod	f	
Motive etme çalışmaları	<i>Yok ya da çok az</i>	5	1, 3, 4, 5, 9
	<i>Onore etme</i>	3	7,10, 24
	<i>Okulun ihtiyaçlarını giderme</i>	5	11, 12, 14, 18, 22
	<i>Ödül</i>	11	2, 6, 8, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 23

Tablo 4.5'te öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarına ilgili görüşleri “*Yok ya da çok az*”, “*Onore etme*”, “*Okulun ihtiyaçlarını giderme*” ve “*Ödül*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarına ilgili görüşleri “*Yok ya da çok az*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Ettiğini düşünmüyorum. Bu yüzden de öğretmenlerde bir bos vermişlik hakim . (Görüşmeci:1)

Okul müdürünün öğretmenleri motive ettiğini söyleyemeyiz. (Görüşmeci:3)

Okul müdürleri öğretmenleri motive etme konusunda yeterli değiller. Öğretmenlerden okul adına sürekli bir şeyler yapmalarını bekliyorlar ama karşılığında yeterli motivasyonu sağlamıyorlar. Öğretmenler değer görmek istiyorlar, takdir edilmek istiyorlar fakat bunu tam anlamıyla sağlayan idareci yok. Sadece öğretmenler gününde özel değil her zaman özel olmak isteyen öğretmenler için daha samimi çalışmalar yapılmalıdır. (Görüşmeci:4)

Müdürümüz öğretmenleri ara sıra motive etmeye çalışır ama bu konuda çokta başarılı olduğunu düşünmüyorum tabii ki de düşük motivasyon eğitim sürecini olumsuz etkilemektedir (Görüşmeci:5)

Yeterince motive etmez. Genelde soğuktur. (Görüşmeci:9)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarına ilgili görüşleri “*Onore etme*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Bazen onore ederek motive edebildiğini düşünüyorum. Yalnız bu sürekli olursa daha iyi olur. (Görüşmeci:7)

Müdürümüz öğretmenini motive etmek için sözlü olarak destekleyici kelimeleri kullanmakta, başarılı olan çalışma arkadaşlarımızı onure etmektedir. (Görüşmeci:10)

Genellikle sözlü olarak motivasyon sağlamak ve başarıları kutlayarak motivasyonu artırmaktadır (Görüşmeci:24)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarıyla ilgili görüşleri “Okulun ihtiyaçlarını giderme” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Sınıfın fiziksel ihtiyaçlarını gidermeye çalışarak, onların isteklerine olumlu cevap vererek, yaşadıkları sorularda çözüm yolu üreterek bizi motive eder. İletişim dili kuvvetli olduğu için motivasyonu da iyidir. (Görüşmeci:11)

Genel olarak öğretmenleri kırmıyor, eksiklerimizi tamamlıyor. Bu da bizi motive ediyor. (Görüşmeci:12)

Şu an yeni geldi müdürümüz. Herkeste geçen seneki müdürden kalma bir isteksizlik var. Yeni müdür eksiklikleri tamamlamaya çalışıyor bu durum da motivasyon artışı sağlıyor. İnşallah toparlayabilir yeni müdürümüz (Görüşmeci:14)

Şu an müdürümüzü yeni tanıyoruz. Ama eksiklerimiz için çabalaması motivasyonumuza katkı sağlıyor (Görüşmeci:18)

Okulun gelişimi, sorunların giderilmesinde öğretmenlerin motive edilmesi önemlidir. Bizim okulumuz, bizim öğrencimiz, bizim başarımız kavramlarına olumlu etkileri olacaktır. (Görüşmeci:22)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarıyla ilgili görüşleri “Ödül” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Özel günlerde öğretmenlerine değer vermesi, küçük hediyeler vermesi bizi olumlu etkilemektedir. (Görüşmeci:2)

Okul müdürü öğretmenleri çok motive etmektedir. Toplantı ayın öğretmeni ve başarı belgesi önerisi şeklinde motive etmektedir. (Görüşmeci:6)

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive edebilmeleri çok önemli. okulun başarısını ve öğrencilerin eğitim kalitesini olumlu yönde etkiler işbirliği ve iletişim, tanıma ve ödüllendirme yöntemi kullanabilir. (Görüşmeci:8)

Okul müdürü ve idarecilerin adaletli olması ve öğretmenin hak ettiği saygıyı gördüğü, mutlu çalıştığı bir ortam sağlanmasının öğretmeni motive ettiğini düşünüyorum. Cezalandıran bir tutumdan kaçınılması gerekliliğine inanıyorum. (Görüşmeci:13)

Okul müdürümüz öğretmenleri motive edebilmek için adil davranmakta, öğretmenlerin nöbet ders programı gibi görevli dağılımlarında onların özel durumlarını dikkate almaktadır. Birlik ve beraberliği sağlamak adına zaman zaman okul dışı etkinlikleri planlamaktadır. (Görüşmeci:15)

Bu bazen güzel bir söz ile oluyor bazen de öğretmenin çabasını fark edip teşvik etmesi, övgüde bulunması ile oluyor. (Görüşmeci:16)

Yaşça öğretmenlerden büyük olması motivasyon anlayışını da etkilemektedir. Genelde görüşlerimizi almaya çalışır fakat aklına yatmazsa son söz olarak istemesek de kendi istediği karar uygulanır. (Görüşmeci:17)

Eğitim öğretim yılı açılışında herkes bir arada iken yemek vs. gibi organizasyonlar, önceki eğitim öğretim yılında alınmış başarıları gündeme getirip teşekkür etme gibi örneklerle motivasyonu artırmaya çalışmaktadır. (Görüşmeci:19)

Olabilirdiğince edebilmektedir. Olumlu buluyorum. Okul dışı sosyal faaliyetler kahvaltı vb organizasyonlarla motivasyon artışı sağlıyor. (Görüşmeci:20)

Gerçekleştirdiği ödüllendirme çalışmaları olumlu görüyorum. Ödül motivasyonu artırır. (Görüşmeci:21)

Kendi elinden geldiğince motivasyon sağlamaya çalışmaktadır. Öğretmenler günü gibi özel zamanlarda bunu yapmaya çalışmaktadır. (Görüşmeci:23)

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. *Okul Müdürünün Öğretmenleri Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri*

Yöntemler	N	%
Yok	5	20,83
Övme	3	12,50
İstek ve ihtiyaçlarını giderme	5	20,83
Ödüllendirme	11	45,83

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri incelendiğinde Tablo 4.6’da görüldüğü gibi en fazla dile getirilen görüş ödüllendirme yönteminin kullanıldığı olmuştur. Bunu istek ve ihtiyaçları giderme izlerken övme yönteminin de kullanıldığı görülmektedir. Öğretmenlerden 5 kişinin ise motive etmeye yönelik yöntem kullanılmadığı şeklinde görüş bildirmiştir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin empati ve iletişim konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. *Okul Müdürlerinin Empati ve İletişim Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Tema	Kod	f
Empati ve iletişim davranışları	<i>Geliştirilmeli</i>	10 1, 3, 4, 5, 7, 13, 14, 18, 23, 24
	<i>Oldukça iyi</i>	14 2, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22

Tablo 4.7’de öğretmenlerin okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Geliştirilmeli*” ve “*Oldukça iyi*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Geliştirilmeli*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

İletişim konusunda eksiklikler var. Müdür bey hem ilkokul hem ortaokulun müdürü olduğu için bu süreçte kendisi de gereken empatiyi ve ilgiyi tüm paydaşlara eşit şekilde ulaştıramamaktadır. (Görüşmeci:1)

Okul müdürü empati kurmaktadır ancak iletişim becerisi düşüktür. Bundan dolayı okul iklimini olumsuz etkilemektedir. (Görüşmeci:3)

Empati ve iletişim konusunda yeterli beceriye sahip değiller. Her şeyi kendi istedikleri gibi yapmak istiyorlar. Sonrasında biz yaptık oldu tarzında davranışlar sergiliyorlar. Öğretmenlerde kendilerinin yeterince anlaşılmadığını düşündükleri için olumsuz bir psikoloji ve düşük bir motivasyonla çalışıyorlar. Bu şekildeki olumsuz bir ortamda başarı da düşük oluyor. (Görüşmeci:4)

Genel olarak okul müdürümüz empati kurmaya çalışır fakat çok da adaletli davrandığını düşünmüyorum tabii ki de bu durum eğitim sürecine olumsuz etkiliyor (Görüşmeci:5)

Empati kurabildiklerini çok düşünmüyorum. Herhalde koltuk insanı kibirlendiriyor. (Görüşmeci:7)

Okul müdürünün empati ve iletişim becerileri olması öğretmenlere sağlıklı bir ortam sunuyor. Okul müdürümüz kimi zaman empatik bir yaklaşım sergilemekle birlikte kimi zaman da empatiden uzak davranmaktadır. (Görüşmeci:13)

Biraz kurabiliyor ama çoğunlukla sistem ve işlerin düzenini bozmayacak şekilde uyguluyor. (Görüşmeci:14)

Orta yolu bulmaya çalışıyor. Empati kurduğu ve bizleri anladığı zaman daha moralli oluyoruz (Görüşmeci:18)

Empati ve iletişim konusunda kendince kurduğunu düşünse de bence kuramamaktadır. Çünkü kendi bildiği şekilde işlerin yönetilmesini istemektedir. (Görüşmeci:23)

Okul müdürümüz konuşmak istediğimizde bizi dinler. Ama yeterli iletişim ve empati becerisine sahip olduğunu düşünmüyorum. (Görüşmeci:24)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Oldukça iyi*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Müdürümüz öğretmenlerle empati kurabilen anlayışlı bir müdürdür bu da çalışma verimimizi artırmaktadır (Görüşmeci:2)

İletişim okul kültürünün oluşturulması için en önemli bileşenidir. Etkili okul kültürü olabilmesi için müdürün etkili iletişim becerisi olmalıdır. Müdürümüzün iletişim becerisi yüksektir. (Görüşmeci:6)

Empati ve iletişim becerilerinin öğretmenler öğrenciler ve velilerle daha sağlıklı işbirliği kurmalarına yardımcı olduğunu düşünüyorum. Müdürümü bu konularda iyi. (Görüşmeci:8)

Empatiktir ve iletişim kurar. Olumlu etki eder. (Görüşmeci:9)

Kesinlikle empati kurabilmektedir. (Görüşmeci:10)

Evet empati yeteneği yüksektir. Bütün öğretmenlerin Aile hayatlarıyla ilgili olumlu olumsuz durumları bilir. Hal hatır sorar, yardımcı olmaya çalışır. Bu yüzden bütün öğretmenlerce sevilir, takdir edilir. Kaba iletişime kapalı biri olsaydı, okul ortamı soğuk ve öğretmen motivasyonu düşük olurdu. (Görüşmeci:11)

Okul olarak çevresel ve ailesel problemlere sahip bir mevkide bulunmamız dolayısıyla zorluklar yaşamaktayız. Bu tarz zorlukları anlayışla karşılıyor. (Görüşmeci:12)

Okul müdürümüz genelde bizlerle empati ve kuvvetli iletişim kurabilmektedir. Ancak öğrenci ve kurum menfaatleri ile okul yöneticilerinin bireysel menfaatleri çakıştığı zaman bazen bu iletişim ve empati eğitim öğretim sürecini olumsuz etkilemektedir. (Görüşmeci:15)

Evet kurabilmektedir. Okulumuzda ki öğretmenler odasını hiç kullanmıyoruz. Müdürümüzün kapısı her zaman açık ve biz her zaman çıkışta odasına girer, sohbetimizi yaparız. Bu da öğretmenler ile iletişim halinde olduğu için hem öğretmenler gün içinde olalar hakkında konuşma fırsatı buluyor hem de müdür okuldaki tüm olan bitenleri birinci ağızdan duymuş oluyor. (Görüşmeci:16)

Kurabilir. Müdürümüz bu konularda çok başarılı. Doğru iletişim sağlanmadığında olaylar yanlış anlaşılabilir çatışmaya dönüşür. Böylece öğretmenin motivasyonu düştüğü için eğitim öğretim sürecine de olumsuz yansır. (Görüşmeci:17)

Müdürümüz öğretmenleri iyi tanıdıkça iletişiminin daha da arttığını düşünüyorum. Bu yüzden idarecilerin okullarındaki ilk yıllarında çevrelerinden duyduğu bilgilerle değil, çalışma arkadaşlarını tanıyarak iletişime geçip empati kurmasının daha doğru olduğunu düşünüyorum. (Görüşmeci:19)

Empati ve iletişim kurabilmektedir. Bu becerileri eğitim öğretim sürecini etkili bir şekilde olumlu yönde işler haline getirmektedir. (Görüşmeci:20)

Evet çoğunlukla kurabilmektedir. Empati ve iletişim becerileri, çalışanlarda değerlilik hissini artırarak kurumsal aidiyetlerini güçlendirir. (Görüşmeci:21)
Empati ve iletişim her zaman kurabilmektedir. Genellikle olumlu yönde iletişim söz konusudur. Pozitif iletişim okulu olumlu yönde, negatif iletişim de olumsuz yönde etkiler. (Görüşmeci:22)

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “örnek olma” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Örnek Olma Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Kod	f
Örnek olma davranışları	Zayıf	3 1, 3, 5
	İyi düzeyde	21 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Tablo 4.8’de öğretmenlerin okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “Zayıf” ve “İyi düzeyde” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “Zayıf” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Hayır olmuyor. Belli bir yaşa gelmiş idareciler artık pasif görevlere alınmalı. İdareciler daha aktif daha girişken ve enerjik olmalıdır. (Görüşmeci:1)
Okul müdürünün öğretmenlere örnek olduğunu söyleyemeyiz. Bu durum okul kültürünün oluşmasını zorlaştırmaktadır. (Görüşmeci:3)
Okul müdürümüz oldukça saygılı ve seviyelidir fakat akademik olarak öğretmenleri motive etme davranışının çok iyi olduğunu düşünmüyorum.(Görüşmeci:5)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “İyi düzeyde” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

İletişim becerisi ve okul tecrübeleri ile öğretmenlere örnek olmaktadır. (Görüşmeci:6)
Bazı konularda örnek olabilir. Örneğin veli ile iletişimi, öğrenciye karşı tutumu, personel ile diyalog vb. (Görüşmeci:7)
Evet benim için örnek bir idareci çalışma azmi ve çözüm odaklı olması bu süreçte yaşanabilecek zorlukları çabuk atlatabilmemizde etkili (Görüşmeci:8)
9 Okula erken gelme konusunda örnek olur. (Görüşmeci:9)
Örnek oluyor, özellikle okulda düzenli bulunmakta, öğrenci ilişkilerinde gayet başarılı olduğu için hepimize örnek davranış sergilemektedir. (Görüşmeci:10)
Öğretmenlerin iyi olmalarını önemsemesiyle, düşünceli olmasıyla örnek oluyor. Bu yüzden herkes okula mutlu ve isteyerek geliyor (Görüşmeci:11)
Müdürlük egosu olan bir şahıs değil. Mütevazı biri olması dolayısıyla örnek teşkil etmekte.(Görüşmeci:12)

Sosyal becerilerinin yüksek olması, ikna kabiliyetinin yüksek olması yönüyle örnek oluyor (Görüşmeci:13)

Yapılan çalışmalarını birlikte yapmaya çalışıyor çoğunlukla. Daha samimi geliyor insanlara(Görüşmeci:14)

Okul müdürümüz bizlere bazı konularda örnek olabilmektedir. Örneğin okul içi faaliyetleri yönetmeliğe uygun bir şekilde gerçekleştirmek planlı olmak disiplin ve düzeni sürekli sağlamak gibi. Ancak eğitim öğretimin öğrenci bazlı çıktılarını bazen göz ardı edebilmektedir. Eğitim öğretimi bütünsel olarak ele aldığımızda okul yöneticisinin bize örnek olması bu süreci olumlu etkilemektedir. Ama sadece öğrenci gelişimi ve akademik başarısı açısından düşünüldüğünde bazen yetersiz kalmaktadır. (Görüşmeci:15)

Kesinlikle. İletişimi ile bilgisiyle, eğitime katkısıyla oluyor. Tabi ki olumlu bir dönüşü oluyor. Takıldığım içinden çıkamadım durumlarda destekler. (Görüşmeci:16)

Sosyal aktiviteler açısından örnek oluyor. Onun bu becerisi öğrencilerin sevdiği etkinlikler olduğu için eğitim öğretime olumlu yansıyor. (Görüşmeci:17)

Adım adım okul için çalışması ve çözümler üretmeye çalışması süreci verimli hale getiriyor (Görüşmeci:18)

Davranışları, giyim kuşama hem öğrencilere hem de öğretmenlere örnek olmaktadır (Görüşmeci:19)

Çoğunlukla olabilmekte. Alan bilgisi ve pratik çözüm odaklı olması teşvik ediyor(Görüşmeci:20)

Çoğunlukla örnek olabiliyor. İşini sahiplenme ve sistemli çalışma konusunda örnek oluyor. O kurumsal verimliliği artırıyor. (Görüşmeci:21)

Evet. Öncelikle davranışları ile örnek olmakta. İletişim, bilgi ve becerileri öğretmenlere örnek olabilmektedir. Okulumuz için olumlu, eğitim öğretim için gelişimin pozitif yönde yükselmesine neden olmaktadır. (Görüşmeci:22)

Çalışma azmi konusunda örnek olmaktadır. Elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Yalnız okulun şartları istediklerini uygulayabilme konusunda engel olmaktadır. (Görüşmeci:23)

Örnek olur, başarıları takdir eder, sorunları çözmeye çalışır. (Görüşmeci:24)

4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “takım çalışması ve destek” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul Müdürlerinin Takım Çalışması ve Destek Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Kod	f	
Takım çalışması ve destek davranışları	<i>Oldukça az</i>	5	1, 3, 9, 10, 19
	<i>Geliştirilmeli</i>	5	4, 5, 7, 15, 18
	<i>Başarılı</i>	14	2, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24

Tablo 4.9’da öğretmenlerin okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Oldukça az*”, “*Geliştirilmeli*” ve “*Başarılı*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Oldukça az*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Öğretmenler genellikle kendi sınırları içinde görevlerini gerçekleştiriyor. Daha fazlası için bir motivasyon ve destek unsuru hem idari olarak hem de il ilçe olarak olmadığı için herhangi bir takım çalışması da oluşmuyor. (Görüşmeci:1)

Okul müdürü takım çalışmasından çok üst yönetimden gelen çalışmaların evrak üzerinde yapılmasını istemektedir. Okulun bulunduğu çevreye uygun proje geliştirip takım çalışması yapmaktan çok zorunluluk gerektiren çalışmaları yapmaktadır. (Görüşmeci:3)

Takım çalışmasını teşvik etmiyor. (Görüşmeci:9)

Bu konuda okul müdürümün yeterli olduğunu düşünmüyorum. (Görüşmeci:10)

Takım çalışması yapılmıyor (Görüşmeci: 19)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Geliştirilmeli*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Takım çalışması yapılmasına destek oluyor ama üye seçimi yaparken her zaman okulda fedakar olan öğretmenlere yük biniyor. Bu yüzden sürekli aynı öğretmenler bir işin ucundan tutunca zamanla onlara da bıkkınlık geliyor ve artık onlarda şevkle çalışmıyorlar. Bu yönüyle öğretmenleri yönlendirme ve ikna etme konusunda yeterli değil. (Görüşmeci:4)

Okulumuzda kaliteli takım çalışması yapıldığını düşünmüyorum bunun tek sebebi okul müdürü değil pek çok değişken var ama müdürde yeterli eşit davranma davranışını sergileyemiyor (Görüşmeci:5)

Takım çalışması desteklediğini çok görmedim. Sadece 4006 TÜBİTAK projelerinde puan alsınlar diye destekliyorlar. (Görüşmeci:7)

Okul müdürümüz takım çalışmasından daha ziyade kurumun işleyişinde herhangi bir aksaklığın olmamasına daha çok önem vermektedir. Onun için ekip çalışması, insan ilişkileri gibi olgulardan daha önemli olan problemsiz bir eğitim öğretim süreci olmasıdır. Bu durum eğitim öğretimi genelde olumlu etkilemektedir ancak samimi birincil ilişkiler bazen yetersiz kalmaktadır. (Görüşmeci:15)

Takım çalışmasına yönlendiriyor ama çalışmalarda kopukluk var. Tam verim alınmıyor (Görüşmeci:18)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Başarılı*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Teşvik ediyor. Toplantılarda kurulan ekiplerin takım çalışması halinde çabalarını sağlıyor (Görüşmeci:2)

Zümrelerin etkili ve uyum içerisinde çalışması için aylık toplantıları yönetmekte ve fikir alışverişinde bulunmaktadır. Etkili ve başarılı bir okul için bütün paydaşların takım halinde uyum içerisinde çalışması önemlidir. Müdürümüz bu anlayışla öğretmenleri aynı fikirde ve aynı hedefte birleştirmektedir. (Görüşmeci:6)

Takım çalışmasının eğitimde önemli yeri olduğuna inanan bir idareci olduğuna ve yeterli bilgi ve beceriye sahip olduğuna inanıyorum bu da daha geniş açıdan konuların ele alınmasına ve iletişimin artmasını, verimli çalışmalar yapılmasını etkileyebilir. (Görüşmeci:8)

Takım çalışmaları konusunda, kimin diğeriyle iyi anlaştığını bilir. Buna göre planlama yapar. Bu da işleyici kolaylaştırır (Görüşmeci:11)

Yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünüyorum. (Görüşmeci:12)

Ulusal ve uluslararası projelerin yapılmasını teşvik eden bir yönetim anlayışı var. Proje yapan öğretmenler son derece destek görüyor. Bu husus öğretmenlerin gelişim sürecini destekliyor. (Görüşmeci:13)

Evet ediyor. Sistem kurup uygulamada tecrübeli. İşleyiş daha hızlı oluyor bu sayede (Görüşmeci:14)

Evet takım çalışmasını teşvik eder. Yeterli bilgiye sahip. Öğretmenlerin hangi alanda iyi olduklarını bilir ve o konular da takım lideri olup diğerlerini yönlendirir. (Görüşmeci:16)

Takım çalışmasını teşvik ediyor. Teorik olarak yeterli bilgiye sahip değil ama pratikte orantılı bir grup oluşturmaya gayret ediyor. Eğitim ortamına olumlu yansıyor. (Görüşmeci:17)

Teşvik ediyor. Yeterli bilgiye sahip. Eğitim öğretimi olumlu etkiliyor (Görüşmeci:20)

Çoğunlukla teşvik ediyor. Kısmen yeterli. Ekip ruhunu ve kurumsal verimliliği güçlendiriyor. (Görüşmeci:21)

Evet. Yeterli bilgiye sahiptir. Bilgi eksikliği konularında da bilgi sahibi kişilerden yararlanmasını bilir. Bu beceriler başta çalışanları ve öğrencileri olumlu yönde etkiler. Okul başarısını olumlu etkiler. (Görüşmeci:22)

Teşvik ediyor. Birlikte güzel çalışabilen öğretmenleri bir araya getirmeye özen gösteriyor. Eğitim-öğretimin daha işler olmasına katkıda bulunuyor. (Görüşmeci:23)

Takım çalışmasını teşvik eder. Takım çalışmasında üyeleri öğretmenler kendi belirler. (Görüşmeci:24)

4.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “gelişimi teşvik etme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.10. *Okul Müdürlerinin Gelişimi Teşvik Etme Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Tema	Kod	f	
Gelişimi teşvik etme davranışları	<i>Olumsuz</i>	5	1, 3, 4, 9, 12
	<i>Destekliyor</i>	19	2, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Tablo 4.10’da öğretmenlerin okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Olumsuz*” ve “*Destekliyor*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Olumsuz*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Yok, herhangi bir gelişimsel katkı bulunmamaktadır. İnsanı olarak iyi bir müdür olsa da sadece idare edebilmek yönetmek değildir. (Görüşmeci:1)

Öğretmenlerin gelişimi için herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. (Görüşmeci:3)

Gelişimine katkı sağlama konusunda yeterli değildir. Kendi fikirlerine göre hareket edip öğretmenlerin fikirlerini dikkate almamaktadır. (Görüşmeci:4)

Okul müdürümüz öğretmenleri yeterli gördüğü için gerekli görmüyor. (Görüşmeci:9)

Geleneksel yöntemlere bağlı olmasına rağmen bizlerin yeni metotları öğrenmesini desteklemektedir. (Görüşmeci:10)

Gelişim amaçlı genel olarak çalışma yapılmıyor. (Görüşmeci: 12)

Öğretmenlerden okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Destekliyor*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

Evet gerekli bir eğitim olduğunda özellikle ilgimizi çeken bize haber veriyor bize ne gibi katkılarının olacağından bahsediyor (Görüşmeci:2)

Okul müdürü elinden geldiğince öğretmenlerin eğitim almasını destekliyor bu durum eğitim sürecine olumlu bir katkı sağlamış oluyor (Görüşmeci:5)

Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere yönlendirmekte ve çağdaş, yenilikçi eğitim modellerini öğretmenlere anlatmaktadır. (Görüşmeci:6)

Okulun gelişimine katkı sağlıyor. Okulun başarısını artırmaya çalışıyor. Onun bu konudaki gayreti sınıfların 54 kişi olmasına neden oldu. Bu da eğitim ve öğretimin daha zor olmasına neden oldu. (Görüşmeci:7)

Profesyonel gelişim fırsatları sunabilir bu da öğretmenlerin mevcut beceri ve performanslarını arttırabilir(Görüşmeci:8)

Geleneksel yöntemlere bağlı olmasına rağmen bizlerin yeni metotları öğrenmesini desteklemektedir. (Görüşmeci:10)

Öğretmenlerin istekleri karşılandığı, onlara güçlük çıkartılmadığı için, öğretmenler kendini geliştirme konusunda isteklidir. Çeşitli hizmet içi eğitim, kurs ve seminerlere katılırlar. (Görüşmeci:11)

Okul müdürümüz akademik çalışma yapan öğretmenleri de proje yapan öğrenenleri de her koşulda destekliyor. Bu da gelişen ve geliştiren öğretmenler yetişmesini sağlıyor (Görüşmeci:13)

Şu an biraz katkı var. İleriki zamanlarda daha iyi görülecek katkı durumunu(Görüşmeci:14)

Okul müdürümüz bizleri sürekli proje hizmet içi eğitim gibi faaliyetleri yönlendirmektedir tabii ki bu durum bizim kişisel ve mesleki gelişimimize katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan bizleri bu çalışmalara yönlendirirken kurumun ön plana çıkması ve yöneticilik puanı alacak olmasını da göz ardı etmemektedir. Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine yapılan bu yönlendirme sadece eğitim sürecinin kalitesini artırmaya yönelik olursa daha etkili olacaktır. (Görüşmeci:15)

Öğrendiği duyduğunu ne varsa bizimle paylaşır. Kendini geliştirmek isteyen öğretmene destek sağlamaktadır. (Görüşmeci:16)

Katkı sağlar. Öğretmenlerin kendini geliştirebilecekleri eğitimlerden haberdar edip katılımımızı destekliyor. Eğitim alan öğretmen alanında daha fazla bilgiye sahip olduğundan eğitim ortamına olumlu yansıyor. (Görüşmeci:17)

Öğretmenlerin gelişmeleri için projelere yönlendiriyor. Öğretmenler isteksiz çünkü var olan maaş, MEB'in sistemsiz çalışmaları gibi durumlardan rahatsız olduğundan çaba göstermek istemiyor(Görüşmeci:18)

Öğretmenlerin kendilerini geliştirecek uygulamalarına destek vererek katkıda bulunmaktadır. Örneğin ben yüksek lisans yaparken yardımını ve desteğini esirgememiştir. (Görüşmeci:19)

Hizmet içi eğitimlere yönetmektedir. Eğitimin kalitesi artmaktadır(Görüşmeci:20)

Doğrudan değil, dolaylı olarak sağlamakta. Tamamen teşvik etmiyor, girişimde bulunanı destekliyor. İdealist olanların önünü açıyor. (Görüşmeci:21)

Eğitim öğretim yeniliklerinden haberdar eder. Kısa toplantılar yapar. Bilgilendirme mesajları gönderir. Kurs ve hizmet içi kursları düzenler. Performans için değişiklik gördüğümü söyleyemem. Eğitim öğretim açısından gelişme söz konusudur. (Görüşmeci:22)

Seminerlere katılarak öğretmenleri bu konuda aydınlatmaya çalışıyor. Güncel projeler geliştirerek okulun performansına katkı sağlıyor. (Görüşmeci:23)

Seminerlere ve kurslara katılmanızı teşvik eder. (Görüşmeci:24)

4.1.6. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin “değişimi yönetme” konusundaki davranışlarına ilişkin algıları nasıldır?” şeklindedir. Okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tema	Kod	f	
Değişimi yönetme davranışları	Yetersiz	11	1, 3, 4, 5, 7, 9, 17, 18, 19, 23, 24
	Kısmen yeterli	1	21
	Yeterli	12	2, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 22

Tablo 4.11’de öğretmenlerin okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Yetersiz*”, “*Kısmen yeterli*” ve “*Yeterli*” kodları ile verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri aşağıda doğrudan alıntılarla verilmiştir.

Öğretmenlerden okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Yetersiz*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

- Genellikle birçok müdür değişimden çok söyleneni yaptığı için liyakat eksikliği sayesinde gereken değişim gücü birçok müdür de bulunmamaktadır (Görüşmeci:1)*
- Okul müdürünün değişim konusunda farklı fikirleri olduğunu düşünmüyorum. (Görüşmeci:3)*
- Değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Bilgisi varsa bile bunu bize yansıtamamaktadır. Kalıplaşmış fikirlerini değiştirmek zor olduğu için yeniliklere açık olduğunu düşünmüyorum. (Görüşmeci:4)*
- Okul müdürümün yeterli donanım ve iradeye sahip olduğunu düşünmüyorum. Bu durum hem öğretmenlerin motivasyonunu düşürüyor hem de veli öğretmen öğrenci ilişkisini zedeliyor(Görüşmeci:5)*
- Değişim eğer yönetmelik gibi kurallar ile belirlenmişse uyum sağlayacaklarını ama başka şekilde olumsuz yaklaştığını düşünüyorum. (Görüşmeci:7)*
- Değişim konusunda bilgiye sahiptir ama isteği olmadığını düşünüyorum. (Görüşmeci:9)*
- Yeterli bilgiye sahip değil ama değişikliğe de kapalı değil. Öğretmenlerin istemesi halinde uyum sağlamak ister. Değişimi uygulama becerilerini yeterli görmüyorum. (Görüşmeci:17)*
- Değişim konusunda da bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum(Görüşmeci:18)*
- Değişikliğe açık olsa da okul fiziki şartları, sınıflarda öğrenci sayısının fazla olması engellemektedir (Görüşmeci:19)*
- Yeteri bilgiye sahip olduğunu düşünmüyorum. Bu konuda kendisini geliştirmesi gerektiğine inanıyorum. Okuldaki değişim yönetimini uygulama becerisi de yeterli değildir. Yeni yaklaşımları kabullenme konusunda eksikleri vardır. Değişime ayak uydurma da zorlanmaktadır. (Görüşmeci:23)*
- Okulda değişim yönetimi çok uygulanmamaktadır. (Görüşmeci:24)*

Öğretmenlerden okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Kısmen yeterli*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

- Kısmen yeterli olduğunu düşünüyorum. Mevzuat ve uygulama değişikliklerini kısa sürede okulda uygulamaya geçirebiliyor. (Görüşmeci:21)*

Öğretmenlerden okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Yeterli*” şeklinde olanlar şunları söylemiştir.

- eTwining erasmus gibi projelere destek veriyor bu da gündemi takip eden bir yönetici olduğunu gösteriyor(Görüşmeci:2)*
- Çağdaş ve yenilikçi bir insan kendisi, her konuda yeterlidir. (Görüşmeci:6)*
- Yeterli. Değişim bilgisi okulun ihtiyaç ve hedeflerine uygun olarak yapılıyor (Görüşmeci:8)*
- Kendisi çok fazla değişimde bulunmasa da, öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi için yeterli desteği göstermektedir. (Görüşmeci:10)*
- Bilgi birikimi yüksektir, sosyal ilişkileri kuvvetlidir. Sosyal bağlarını, okulun değişimi, öğretmenlerin gelişimi için kullanır. (Görüşmeci:11)*
- Genel olarak yeterli olduğunu düşünüyorum. Proje çalışmalarına yönlendiriyor genel olarak. (Görüşmeci:12)*
- Genel anlamda yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünüyorum. Değişim konusunda ufku geniş bir idareciye sahibim. (Görüşmeci:13)*
- Yeterli bilgi var ama işlevişte aksatmayacak sorun çıkartmayacak çözüme yöneliyor(Görüşmeci:14)*

Okul müdürümüzün değişim ve vizyonerlik olarak yeterli donanımına sahip olduğunu düşünüyorum bunu okul yönetimine yansıtırken temel iletişim becerileri kanun ve yönetmelik bilgileri protokol kuralları gibi konularda yansıtmaktadır. Ancak bu yeterliliklerini daha çok görevde yükselmek için kullanmaktadır. (Görüşmeci:15)

Yeterli bilgiye sahip. Öğrendiklerini bizimle paylaşır ve uygulamamız için destek olur. (Görüşmeci:16)

Kendini değişim alanında güncellediği için okul yeniliklere daha hızlı uyum sağlamaktadır (Görüşmeci:20)

Yeterli olduğunu düşünüyorum. Değişimler okul açısından olumlu yönde gelişmektedir. Bunun en büyük sebebi de hem kendini geliştirmekte hem de çevreyi desteklemektedir. Yeterlidir. (Görüşmeci:22)

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili olarak okul vizyonlarını paylaşma sıklığına ilişkin görüşlerinin büyük ölçüde ara sıra paylaşıldığı yönünde ve sık sık paylaşıldığı yönündedir. Hiç paylaşılmadığı yönünde görüş bildiren öğretmenlerde bulunmaktadır. Okul müdürlerinin okul vizyonlarını ara sıra ve sık sık paylaşmaları dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme bakımından oldukça önemlidir. Bu durum okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili okul vizyonunu paylaşma konusundaki yeterliklerinin iyi düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu durum okulun vizyonunun öğretmenler tarafından bilinmesi, hatırlanması ve bu doğrultuda motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum yine öğrenci, veli ve diğer paydaşlar açısından da okulun vizyonunun bilinmesi ve paylaşılmasına imkan sağlayacaktır. Böylelikle paydaşların okulun vizyonu doğrultusunda çaba göstermeleri ve okulun amaçlarına daha kolay ulaşmasına katkı sağlayabilecektir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmenlerin büyük ölçüde destekledikleri yönünde iken bunu dahil olmalı şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. Bunun yanında motivasyon sağlaması yönünde görüş bildirenler de bulunmaktadır. Üst yönetimden beklenen ve istenen desteğin gelmesi halinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha rahat sergileneceği düşünüldüğünde bu durum olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Ayrıca üst yönetimden gerekli desteği alan okul yönetimleri ve öğretmenlerin daha rahat çalışacakları, okulun amaç ve hedefleri doğrultusundan bir sinerji yaratacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmelerine ilişkin görüşlerinin en fazla dile getirilen görüş sık sık motive ettiği görüşü olmuştur. Bunu ara sıra motive ettiği görüşü izlerken en az dile getirilen görüş motive etmediği görüşü olmuştur. Öğretmenlerin okul müdürleri tarafından sık sık motive edilmesi dönüşümün sağlanmasında olumlu katkılar sağlayacaktır. Motivasyonun yüksek olması ve bunun sık sık arttırılmasına yönelik çalışmaların olması öğretmenlerin daha fazla performans göstermelerine neden olurken okulların da amaç ve hedeflerine daha hızlı ulaşmalarına imkan sağlamaktadır. Okulların başarılarının artması ve amaçlarını

gerçekleştirmeleri için çalışanlarının moral ve motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Motivasyonu yüksek öğretmen ve diğer okul çalışanlarının okulun amaçlarını gerçekleştirmede daha istekli olacakları ve kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirecekleri düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin en fazla dile getirilen görüş ödüllendirme yönteminin kullanıldığı olmuştur. Bunu istek ve ihtiyaçları giderme izlerken övme yönteminin de kullanıldığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşüme liderlik etme sürecinde ödüllendirme, istek ve ihtiyaçları giderme ile övme tutum ve davranışlarını sergilemeleri olumlu gelişmelerde biridir. Ödül vermenin motivasyon araçlarından biri ve en çok etki yaratanların da başında geldiği bilinmektedir. Ödüllendirme maddi olabileceği gibi maddi olmayacak biçimde de yapılabilir. Okullarda gerek öğrencilerin, gerek veli ve hayırseverler ile öğretmenlerin ya da yöneticilerin ödüllendirilmeleri okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında çok büyük etki yaratacağı düşünülmektedir. Ödülün performans artırma, motivasyon sağlama, okula aidiyet ve ekip çalışmasında sinerji yaratmada önemli etkilerinin olduğu bilinmektedir. Ayrıca ödül maddi olacağı gibi sözle ve herhangi bir maddi karşılığı olmaksızın da olabilmektedir. Ödül gücünün okullarda etkin kullanılması okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili “empati ve iletişim” konusundaki davranışlarına ilişkin ön plana çıkan görüşün oldukça iyi olduğu yönündedir. Bunu geliştirilmeli şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. Empati ve iletişim oldukça iyi olması dönüşümün yönetilmesi bakımından da olumludur. Okulda empati ve iletişimin güçlü olması iletişimden kaynaklı sorunların çözülmesi ve en asgariye indirilmesinde rol oynayacaktır. Ayrıca akademik başarıların artmasında disiplin sorunlarının azalmasında, okul içi bağlılık ve işbirliğinin artmasında birlik ve beraberliğin gelişmesinde önemli etkiler yaratacaktır. Okulda oluşan birliktelik örgüt bağlılığını arttıracak ve eşgüdümlü çalışmaya imkan sağlayarak okulun etkilliğinin artmasına olanak sağlayarak etkili okul olmada katkı sunacaktır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin iyi düzeyde olduğu yönündedir. Çok az öğretmenin ise zayıf olduğu yönünde görüş bildirdiği görülmüştür. Öğretmenlere okul müdürlerinin değişim ve dönüşüm sürecinde örnek olması, rol modellik yapması değişim ve dönüşümlerin daha hızlı olmasında daha kolay kabul edilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Öğretmenlerin öğrencilere rol model oldukları ve gelişimlerini destekledikleri düşünüldüğünde iyi ve

örnek bir rol olmada iyi düzeyde olmaları öğrencilerin akademik, sosyal ve diğer gelişimlerini iyi yönde geliştireceğini göstermektedir. Bu istenen ve eğitimin çıktıları içinde beklenen olumlu bir gelişme olarak görülmelidir.

Okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde ön plana çıkan görüş başarılı olduğu yönündedir. Geliştirilmesi ve oldukça az olduğu yönünde görüş bildirenler ise oldukça azdır. Okul müdürlerinin takım çalışmaları ve destek olma konusunda başarılı olmaları ve bunun öğretmenler tarafından bu biçimde kabul edilmesi dönüşümcü liderlik özelliğinin belirgin biçimde hissedilmesinin göstergelerindedir. Eğitimin bireysel çalışmalarla birlikte ekip işi olduğu ve takım çalışmalarıyla büyük başarıların elde edilebileceği düşünüldüğünde takım çalışmaları ve destekler konusunda başarılı olmaları okul, öğretmenler ve diğer paydaşlar açısından önemli gelişmelere kapı aralayacak ve gelişimlerini destekleyecek bir durum olarak görülebilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşlerinin büyük ölçüde desteklediği yönündedir. Bu konuda olumsuz şekilde görüş bildiren öğretmen sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin öğretmenlerin gelişim ve değişimlerini teşvik etmeleri sevindiricidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişimlerini destekleme konusunda büyük destekler vermesi öğretmenlerin kişisel gelişimlerinin artmasına okulun insan kaynağının niteliğinin artması ve gelişmesine bunun da doğrudan ve dolaylı olarak öğrenci ve diğer eğitim paydaşlarına olumlu yansımaya olanak sağlaması bakımından çok önemli bir durumdur.

Okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarının yeterliğine ilişkin öğretmen görüşleri yarıdan fazlası yeterli görürken yarıya yakın kısmı ise yetersiz görmektedir. Bu durum değişim yönetiminde okul müdürlerini yeterlikleri konusunda öğretmenlerin yarıdan fazlası yeterli görürken buna yakın kısmı ise yetersiz görmektedir. Değişim ve dönüşümün baş döndürücü biçimde ve sürekli olduğu günümüzde okul yöneticilerinin bu konudaki yeterliklerini yüksek olması ile okullar bu dönüşümü sağlamada daha hızlı ve sorunsuz yapabileceklerdir. Bu konuda yetersiz olan yöneticilerle okulların günün şartlarına göre dönüşebilmeleri ve bunu sorunsuz yapabilmeleri mümkün değildir. Bu nedenle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilemeleri ve bu konudaki yeterliklerini arttırmaları son derece önemli ve gereklidir. Okul yöneticilerinin değişimleri yönetmede başarılı olması önderlik ve liderlik etmesi öğretmenler tarafından izlenmesine imkan sağlar. Bu durum ise hem öğretmenlerin isteklenmesi hem de değişimi

gerçekleştirme de öncü olarak rol almalarına olanak sağlar. Bu durum ise okul ve çalışanları açısından olumlu bir gelişmedir.

5.2. Öneriler

1. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak okul vizyonlarını paylaşma sıklığının artırılması yönünde çaba sarf etmeleri desteklenebilir.
2. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili gerekli desteklemeleri yapmaları konusunda hassasiyetlerini arttırıcı çalışmalar yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili öğretmen motivasyonlarını arttırma ve ödüllendirme konusunda desteklenmesi sağlanabilir.
4. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili takım çalışmaları, destekleme ve teşvik etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ile ilgili dönüşümü yönetme konusunda yeterliklerini arttırıcı çalışmalar yapılabilir. Bu konuda gelişimleri desteklenebilir.
6. Dönüşümcü liderliğin sergilenmesinde en önemli göstergelerden biri olan takım çalışmaları konusunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin yeterliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
7. Okul müdürlerinin değişimi yönetme ve önderlik etme becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulama çalışmaları yapılabilir.
8. Okulda yenilikçi ve geliştirici çalışmalarla öne çıkan öğretmenlerin okul yönetimleri tarafından ödüllendirilmesi sağlanabilir.
9. Okulda herkesin empati ve iletişim yeterliklerinin arttırılması ve geliştirilmesi için bu konuda farkındalıkları arttırıcı faaliyetler yapılabilir.
10. Okulda değişim ve dönüşümün bir kültür olması ve desteklenmesine yönelik kültür oluşturulması yönünde okul iklimi desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O., ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35- 50.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin incelenmesi: iletişim Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Altınbaş Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Aslan, Ş. (2013). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Aydın, H. (2014). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 1-23.
- Baran, E. (2021). *Kaynaştırma eğitiminde sınıf ve rehber öğretmenlerin yaşadıkları güçlüklerle ilgili görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Cambridge Dictionary, (2021). “ <http://dictionary.cambridge.org/tr>” .
- Çelik V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, S. & 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. *Eğitim Yönetimi*, 4(16), 423-442.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği s¼recinde T¼rk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve z¼m nerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Kahya, S. (2020).*Eğitim yöneticilerinin dn¼þ¼m¼¼ liderlik davranışlarının ğretmen motivasyonuna etkisi* (Y¼ksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Antalya.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi-kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Sti., İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T.: (2007), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-ağdaşve G¼ncel Yaklaşımlar*(11. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.ř.
- zalp, İ. ve cal, H. (2000). rg¼tlerde dn¼řt¼r¼¼ (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼ Dergisi* 3(4), 207-227.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- zkalp, E. ve Kirel, . (2011). *rg¼tsel davranış*. 5. Baskı. Bursa: Ekin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T¼z, M. (2001). *rg¼tsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- şışman, M. (2002). *ğretim liderliği*, (5. bs). Ankara: Pegem Akademi.
- şışman, M. (2004). *ğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Toksöz, S. (2010). *21. y¼zyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dn¼ř¼m¼¼ liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi*. (Y¼ksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Turgay, .N. (2022). *Dn¼ř¼m¼¼ liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik ğretmen gr¼řleri*. (Y¼ksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım A., şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki g¼ven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu ğretmenlerinin gr¼řleri. *İnn¼ Üniversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*,550. <http://www.pegem.net/.../3-8248>

EKLER

Ek 1: Araştırma izni



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-84029698
Konu : Anket Uygulama İzni

14/09/2023

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 06.09.2023 tarihli ve 413505 sayılı yazısı.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Yüksel BAHADUR, "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2023/2024 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Şener BAYRAM
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR
14/09/2023
Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hamit GENÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı V.

Ek:

1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah.29 Ekim Bulv.No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi : <http://denizli.meb.gov.tr>
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.orsun.meb.gov.tr/adresinden> 5a7h-cddc-3863-852c-69f9 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2: Ölçekler

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.09.2023-E.41229

Sayın Katılımcımız

Katılacağımız bu çalışma, Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri " adıyla, YÜKSEL BAHADUR tarafından 25.09.2023 ile 29.12.2023 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: 2022-2023 Eğitim Öğretim yılında Denizli Merkez ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: (X) Bilimsel araştırma O Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Denizli Merkez Resmi Ortaokullar

Araştırma Uygulaması: O Anket ^{10.201.1.83} X Görüşme ₃₂₃₆

O Gözlem O _{5.09.2023}

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığının ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamen gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla.

Araştırmacı : YÜKSEL BAHADUR

İletişim Bilgileri : 05374488937

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.../.../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.09.2023-E.412224

Veri Toplama Aracı
Görüşme Formu

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş:

Çalışılan Kademe: Okulöncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise ()

Kariyer düzeyi:

- Okul müdürünüz okulun vizyonunu ve hedeflerini öğretmenlerle hangi sıklıkta paylaşmaktadır? Bu davranışının eğitim-öğretim sürecine veya öğretmen performansına nasıl bir etkisi olmaktadır? Okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimin neler yapmalarını beklersiniz?
- Okul müdürünüz öğretmenleri motive edebilmekte midir? Öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmaları hakkında görüşleriniz nelerdir? Motive ediyorsa hangi yöntemleri ve yolları kullanıyor?
- Okul müdürünüz öğretmenlerle "empati ve iletişim" kurabilmekte midir? Okul müdürünüzün empati ve iletişim kurma davranışlarına ilişkin görüşleriniz nelerdir? Empati ve iletişim becerileri (ya da beceriksizliği) eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
- Okul müdürünüz öğretmenlere örnek olabiliyor mu? Mesela hangi konularda ve nasıl örnek oluyor? Onun bu becerisi eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
- Okul müdürünüz öğretmenlerin takım çalışmaları yapmalarını teşvik ediyor mu? Takım çalışması konusunda (takımların oluşturulması, üye seçimi, takımlara yardımcı olması ve takımları yönetmesi) yeterli bilgiye sahip midir? Bu becerisi eğitim-öğretim sürecine nasıl etkide bulunuyor?
- Okul müdürünüzü öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamakta mıdır? Bu konuda neler yapıyor? Onun bu çabaları öğretmenlerin performansını ve eğitim öğretim sürecini nasıl etkiliyor?
- Okul müdürünüzün değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Bilgisi varsa bunu okul yönetimine nasıl yansıtmaktadır? Okuldaki değişim yönetimini uygulama becerileri yeterli midir?



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3: Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı	Yüksel
Soyadı	BAHADUR
Doğum Yeri ve Tarihi	DENİZLİ 03.05.1985
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
İletişim Adresi ve Telefonu	Selçukbey Mahallesi 577 Sokak No:8/7 Hasev Apartmanı Merkezefendi/DENİZLİ Tel:0537 448 89 37
Eğitim	
İlkokul	Irgıllı İlkokulu
Ortaokul	Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi
Lise	Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Ünv. Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği Bölümü
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl	
Varsa Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2007-2012	Erimli İlköğretim Okulu Arıcak-Elazığ
2012-2013	Karacaali Ortaokulu Sarıgöl- Manisa
2013-2015	Atatürk Ortaokulu Sarıgöl-Manisa
2015- Halen Görevde	Ahmet Nuri Özsoy Ortaokulu Merkezefendi-Denizli