

Uluslararası
Öğrenen Toplum
Dergisi

International Society That Learn Journal

OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ*

Yüksel BAHADUR^a, Selin BAHADUR^b Esra BULANIK^c

Yükleme: 28.03.2024; Kabul: 12.06.2024; Yayınlanma: 19.06.2024

Anahtar Kelimeler:

Liderlik,
dönüşümcü,
öğretmen,
okul müdürü

Özet

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. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikle ilgili okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşımları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmenlerin büyük ölçüde destekledikleri yönünde iken bunu dahil olmalı şeklinde görüş bildirenler izlemiştir. 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.

^a MEB,
Denizli, Türkiye
Orcid: 0009-0004-8160-7353
yuk_bahadur@hotmail.com

^b MEB,
Denizli, Türkiye
Orcid: 0009-0000-5856-9716
selinypc@gmail.com

^c MEB,
Denizli, Türkiye
Orcid: 0009-0008-9813-0511
e.s.r.a.2007@hotmail.com

* Birinci yazarın Yüksek Lisans projesinden üretilmiştir.

Uluslararası
Öğrenen Toplum
Dergisi

International Society That Learn Journal

Teachers' Opinions on Transformational Leadership
Characteristics of School Principals

Abstract

Keywords:

Leadership,
transformational,
teacher,
school principal

Denizli, Türkiye

Orcid: 0009-0004-8160-7353

yuk_bahadur@hotmail.com

Denizli, Türkiye

Orcid: 0009-0000-5856-9716

selinypc@gmail.com

Denizli, Türkiye

Orcid: 0009-0008-9813-0511

e.s.r.a.2007@hotmail.com

In this research, it was tried to reveal the teachers' opinions regarding the transformational leadership characteristics of school principals. The research was conducted in a qualitative and phenomenological pattern. Purposeful sampling selection was applied in the research and data was collected from 24 teachers in this way. In total, data was collected by scanning the literature and using a semi-structured interview form approved by the research consultant. While the opinion that teachers are largely supportive of what is expected from senior management in terms of school principals sharing the vision and goals of the school regarding transformational leadership, this was followed by those who stated that they should be involved. The most expressed opinion regarding the methods used to motivate teachers was that the reward method was used. While this is followed by meeting desires and needs, it is seen that the praise method is also used. The prominent opinion regarding the behavior of school principals regarding "empathy and communication" regarding transformational leadership is that it is quite good. Teachers' opinions regarding the behavior of school principals in setting an example are at a good level. The prominent opinion of teachers regarding the behavior of school principals regarding teamwork and support is that they are successful. There are very few people who say that it needs to be improved and that it is quite low. It is largely supported by teachers' opinions regarding school principals' behavior in promoting development. It was observed that the number of teachers who expressed negative opinions on this issue was quite low. While more than half of the teachers' opinions regarding the behavior of school principals in managing change find it sufficient, nearly half consider it inadequate.

Giriş

Liderlik örgütler için son derece önemli olan ve örgütün gelişmesi ve dönüşümün sağlaması 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 çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ele alınmıştır. Böylelikle öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

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 sağlar.

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 çalışır.
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.

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 uyaran 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 zekâ 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 Kirel, 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 İlgi: 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 bekledikleri 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).

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 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). Bu nedenle bu çalışmada araştırmanın problem cümlesi; “Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri şöyle oluşturulmuştur;

11. 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?

Yöntem

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.

Örneklem/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 1’de verilmiştir.

Tablo 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 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 kademededen seçildiği görülürken dağılımın okulöncesi (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.

Veri Toplama Araçları

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.

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

Bulgular

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 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Okulun Vizyonunu ve Hedeflerini Paylaşmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Sıklık derecesi	N	%
Hiç paylaşmıyor	3	12,5
Arasıra 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 2’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 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

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 3'te 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.

Okul müdürlerinin okulun vizyonunu ve hedeflerini paylaşmaları doğrultusunda üst yönetimden beklenenlere ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

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.

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 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

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 5’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 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

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 6’da öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmeye yönelik çalışmalarıyla ilgili görüşleri “*Yok ya da çok az*”, “*Onore etme*”, “*Okulun ihtiyaçlarını giderme*” ve “*Ödül*” kodları ile verilmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin öğretmen görüşlerinin analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7.

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 7’de 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.

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 8’de verilmiştir.

Tablo 8.

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

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 9’da verilmiştir.

Tablo 9.

Okul Müdürlerinin Örnek Olma Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

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

Tablo 9’da öğretmenlerin okul müdürlerinin örnek olma konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Zayıf*” ve “*İyi düzeyde*” kodları ile verilmiştir. İyi düzeyde şeklinde görüş bildirenler oldukça fazladır.

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 10’da verilmiştir.

Tablo 10.

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,

Tablo 10’da öğretmenlerin okul müdürlerinin takım çalışması ve destek konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Oldukça az*”, “*Geliştirilmeli*” ve “*Başarılı*” kodları ile verilmiştir. Başarılı olduğunu dair görüşlerin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

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 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

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 11’de öğretmenlerin okul müdürlerinin gelişimi teşvik etme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Olumsuz*” ve “*Destekliyor*” kodları ile verilmiştir.

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 12’de verilmiştir.

Tablo 12.

Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

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

Tablo 12’de öğretmenlerin okul müdürlerinin değişimi yönetme konusundaki davranışlarına ilişkin görüşleri “*Yetersiz*”, “*Kısmen yeterli*” ve “*Yeterli*” kodları ile verilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

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 paylaşımları 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 paylaşımları 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 giderle 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 göstergelerindendir. 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 şeklinde 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.

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 artırıcı 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 artırıcı 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 artırılması ve geliştirilmesi için bu konuda farkındalıkları artırıcı 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.
- 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>” .
- 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.

- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. 5. Baskı. Bursa: Ekin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*, (5. bs). Ankara: Pegem Akademi.
- Turgay, Ç.N. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Yıldırım A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.