

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Rolü: Eğitim Yönetimi Açısından Teorik Bir İnceleme

Ömer YILMAZ¹

¹Eğitimci, Millî Eğitim Bakanlığı, omerimyilmaz26@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-7259-5986>

Özet: Bu çalışma, dönüşümcü liderlik kuramının teorik temellerini ve eğitim yönetimi bağlamında okul yöneticileri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerini motive ederek onların bireysel gelişimlerini destekleyen bir modeldir ve eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, öğrencilerin akademik başarısını artıran, okul aidiyetini güçlendiren ve eğitim ortamının genel kalitesini yükselten bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik kuramının tarihsel gelişimi ve temel boyutları (ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel dikkat ve ideal etki) ele alınmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarındaki yeri, öğretmen performansı, öğrenci başarısı ve okul kültürü üzerindeki etkileri teorik çerçevede tartışılmıştır. Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin uygulanmasında karşılaşılan yapısal, kültürel ve teknolojik zorluklar analiz edilerek, bu sorunların aşılması için çözüm önerileri sunulmuştur. Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar incelenmiş ve uluslararası literatürle karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda çalışma, dönüşümcü liderliğin eğitim yönetiminde nasıl daha etkili kullanılabileceğini ortaya koyarak, eğitim politikaları ve okul yöneticileri için öneriler geliştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Eğitim Yönetimi, Öğretmen Performansı, Öğrenci Başarısı, Okul Kültürü.

Transformational Leadership Role of School Administrators: A Theoretical Investigation from the Perspective of Educational Administration

Abstract: This study examines the theoretical foundations of transformational leadership theory and its effects on school administrators in the context of educational administration. Transformational leadership is a model that supports the individual development of leaders by motivating their followers and plays a decisive role in teachers' job satisfaction, organizational commitment and motivation in educational institutions. At the same time, it stands out as a leadership approach that increases students' academic achievement, strengthens school belonging and improves the overall quality of the educational environment. In this study, the historical development of transformational leadership theory and its main dimensions (inspirational motivation, mental stimulation, individual attention and ideal influence) are discussed. In addition, the place of transformational leadership in educational institutions and its effects on teacher performance, student achievement and school culture are discussed in a theoretical framework. In addition, structural, cultural and technological challenges encountered in the implementation of transformational leadership are analyzed and solutions are proposed to overcome these problems. Academic studies conducted in Turkey are analyzed and comparisons are made with international literature. In this context, the study reveals how transformational leadership can be used more effectively in educational administration and develops recommendations for educational policies and school administrators.

Keywords: Transformational Leadership, Educational Administration, Teacher Performance, Student Achievement, School Culture.

1. GİRİŞ

Eğitim, toplumsal kalkınmanın ve bireysel gelişimin temel taşı olarak kabul edilmektedir. Okullar, bireyleri sadece akademik olarak yetkin hale getirmekle kalmayıp aynı zamanda toplumsal değerleri içselleştirmelerini sağlayan kurumlar olarak önemli bir işlev görmektedir. Bu nedenle, eğitim sistemlerinin etkinliği, sadece öğretim programları veya müfredatlarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda okulların yönetim biçimine ve okul yöneticilerinin liderlik anlayışına da bağlıdır. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin iş doyumunu, öğrenci başarısı ve okul iklimi gibi birçok faktör üzerinde belirleyici olmaktadır (Bass, 1985; Avolio ve Bass, 2004).

Geleneksel okul yönetimi anlayışı, genellikle otoriter ve merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Ancak, 21. yüzyılda yaşanan teknolojik ve toplumsal dönüşümler, okulların da bu değişime ayak uydurmasını zorunlu kılmıştır. Geleneksel yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı bu yeni dönemde, okul yöneticilerinin liderlik rollerinin dönüşümcü bir anlayışla ele alınması gerekmektedir (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 2002). Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini motive ederek, onların bireysel gelişimlerine katkı sağlamasını ve kurumsal başarıyı artırmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (Burns, 1978).

Bass (1985) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik modeli, liderin takipçileriyle olan ilişkisini

dört temel unsur üzerinden açıklamaktadır: ideal etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşviktir. Okul yöneticileri bu bileşenleri etkili bir şekilde kullanarak, okulların akademik ve sosyal gelişimine katkı sağlayabilir. Özellikle öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek, onlara rehberlik etmek ve okul içerisinde pozitif bir iklim oluşturmak, dönüşümcü liderlik anlayışının temel ilkeleri arasındadır (Avolio ve Bass, 2004).

Eğitim ortamlarında dönüşümcü liderlik, sadece okul yöneticilerinin vizyonunu geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda öğretmenlerin motivasyonunu artırır ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Dönüşümcü liderler, okullarda geleneksel otoriter yapıdan uzaklaşarak, çalışanların ve öğrencilerin potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayacak bir ortam yaratmaktadır (Hallinger, 2003). Bu noktada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini benimsemeleri, çağdaş eğitim sistemlerinin gelişiminde hayati bir rol oynamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik, sadece akademik başarıya değil, aynı zamanda okul içinde psikolojik güvenliğin ve çalışan memnuniyetinin artmasına da katkı sağlamaktadır (Tschannen-Moran, 2014). Okul yöneticilerinin empatik yaklaşımlar sergilemesi, çalışanlarına bireysel destek sunması ve karar alma süreçlerine dahil etmesi, eğitim ortamlarında iş tatminini ve performansı artıran temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, teorik çerçevede dönüşümcü liderliğin okul yöneticileri bağlamında nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin bileşenleri detaylandırılacak ve okul yöneticilerinin bu liderlik tarzını benimsemeleri durumunda ortaya çıkabilecek olumlu etkiler tartışılacaktır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik ile ilgili akademik literatür incelenerek, okul yöneticilerinin eğitim sistemine olan katkıları üzerinde durulacaktır.

2.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KURAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Dönüşümcü liderlik kavramı, modern liderlik teorileri içerisinde en etkili ve yaygın kullanılan modellerden biri olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2018). Bu liderlik anlayışı, takipçilerin sadece yönlendirilmesini değil, aynı zamanda onların gelişimlerine katkıda bulunarak örgütsel ve bireysel başarıyı artırmalarını amaçlamaktadır (Avolio ve Yammarino, 2013).

2.1.Dönüşümcü Liderlik Kuramının Kökenleri ve Gelişimi

Liderlik teorilerinin gelişim süreci içerisinde dönüşümcü liderlik kavramı, liderlik anlayışında önemli bir dönüm noktasını temsil etmektedir. Bu liderlik modeli, liderlerin yalnızca örgütsel yönetim ve karar alma süreçlerini yürütmekle kalmayıp, aynı zamanda izleyicilerin motivasyonlarını, değerlerini ve inançlarını dönüştürerek onların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmalarına rehberlik edebileceğini savunmaktadır (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik anlayışı, liderlik teorilerinin evrimiyle paralel bir süreç izleyerek günümüzde daha geniş bir uygulama alanına kavuşmuştur.

Dönüşümcü liderlik, klasik liderlik teorileri temelinde gelişmiş olup, 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan “büyük adam teorisi” ile ilişkili bir başlangıç noktası taşımaktadır. Bu teori, liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip bireyler olduğu görüşünü savunarak, liderliği belirli kişisel niteliklere indirgemektedir (Stogdill, 1948). Ancak zamanla bu görüş, liderliğin yalnızca bireysel özelliklerle sınırlı olmadığı ve liderlik davranışlarının da büyük bir öneme sahip olduğu fikriyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, davranışsal liderlik teorilerinin doğmasına zemin hazırlamıştır (Likert, 1961).

Davranışsal liderlik teorileri, liderlerin sergiledikleri davranışların ve bu davranışların izleyiciler üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi gerektiğini öne sürerek, liderlik stillerini iki temel boyutta incelemiştir: görev odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik (Likert, 1961). Bu yaklaşımlar, zamanla liderlik sürecinin sabit olmadığı, değişken koşullara bağlı olarak farklı liderlik tarzlarının benimsendiği fikrine dayanan durumsallık teorileri ile bütünleşmiştir (Fiedler, 1967). Durumsal liderlik anlayışı, liderlerin başarılı olabilmesi için çevresel faktörlere ve izleyicilerin ihtiyaçlarına uygun esnek liderlik uygulamalarına yönelmeleri gerektiğini öne sürmüştür.

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından ortaya atılmış ve liderliği iki temel kategoriye ayırmıştır: işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik (Burns, 1978). İşlemsel liderlik modeli, lider ile izleyici arasındaki ilişkinin karşılıklı çıkar temelli bir alışverişe dayandığını vurgularken, dönüşümcü liderlik, liderin izleyicileri üzerinde derin etkiler bırakarak onların değerlerini ve motivasyonlarını değişime yönlendirdiği bir süreç olarak tanımlanmıştır. Burns, dönüşümcü liderliği yalnızca liderin izleyicileri etkilemesi olarak değil, aynı zamanda izleyicilerin de lideri dönüştürebileceği çift yönlü bir etkileşim süreci olarak değerlendirmiştir (Burns,

1978). Dönüşümcü liderlik teorisinin gelişimi, Bernard M. Bass'ın çalışmalarıyla daha sistematik hale gelmiş ve bilimsel araştırmalarla desteklenmiştir. Bass, dönüşümcü liderliği ölçülebilir bir model haline getirerek, liderlik sürecinin daha objektif bir çerçevede ele alınmasını sağlamıştır (Bass & Avolio, 1994). Bass'ın çalışmaları, dönüşümcü liderliği dört temel boyutta inceleyerek bu liderlik tarzının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmuştur: ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel dikkat ve ideal etki.

1990'lı yıllarda dönüşümcü liderlik teorisi, farklı örgütsel bağlamlarda uygulanmaya başlanmış ve bu liderlik anlayışının çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki olumlu etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Avolio & Bass, 2004). Bu dönemde yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin yalnızca özel sektörle sınırlı kalmayıp, eğitim, sağlık ve kamu yönetimi gibi alanlarda da etkin bir liderlik modeli olarak benimsendiğini göstermiştir. Eğitim alanında yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırarak öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Leithwood & Jantzi, 2000). Günümüzde dönüşümcü liderlik, küreselleşme, dijitalleşme ve kültürel değişimlerin hızla yaşandığı çağımızda, değişim yönetimi açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Bu liderlik modeli, bireylerin ve örgütlerin performanslarını artırmanın ötesinde, toplumsal dönüşüm yaratmada da etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Northouse, 2018). Dönüşümcü liderlik, çağdaş liderlik anlayışlarıyla entegre edilerek etik liderlik, sürdürülebilir liderlik ve katılımcı liderlik gibi yaklaşımlar ile birlikte ele alınmaktadır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, liderlik anlayışının bireysel ve örgütsel düzeyde daha kapsamlı bir dönüşüm sürecine hizmet ettiğini göstermektedir. James MacGregor Burns'un öne sürdüğü ilkeler doğrultusunda gelişen bu model, Bernard M. Bass ve diğer liderlik araştırmacılarının katkılarıyla daha sistematik bir yapıya bürünmüş ve günümüz liderlik anlayışına önemli bir perspektif kazandırmıştır. Günümüzde dönüşümcü liderlik, liderlerin izleyicileriyle güçlü bir bağ kurarak onları yeniliğe, değişime ve sürdürülebilir gelişime yönlendiren etkin bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir (Avolio & Bass, 2004).

2.2.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik, çalışanların ve organizasyonların gelişimini teşvik eden bir liderlik

modeli olup, dört temel boyutta ele alınmaktadır: ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik, bireysel dikkat ve ideal etki (Bass, 1985). Bu boyutlar, liderlerin takipçileriyle etkileşim kurma biçimlerini belirlerken, aynı zamanda örgütsel performans ve bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir (Avolio & Bass, 2004). Her boyutun farklı bir işlevi olup, dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak için birbirleriyle bütünlüklük bir yapıdadır.

2.2.1.İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderlerin organizasyon içinde güçlü bir vizyon oluşturarak çalışanlarını ortak bir hedef doğrultusunda motive etme yeteneğini ifade etmektedir (Bass & Riggio, 2006). Bu liderlik boyutu, bireylerin mevcut potansiyellerini keşfetmelerini sağlayarak, onların daha büyük hedeflere yönelmelerini teşvik etmektedir (Burns, 1978).

Liderlerin ilham verici motivasyonu etkili bir şekilde kullanabilmesi için, vizyonlarını açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmeleri gerekmektedir. Vizyon, yalnızca uzun vadeli hedefleri içermekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bu hedeflere ulaşmaları için onlara rehberlik edecek stratejileri de içermelidir (Avolio & Bass, 2004). Etkileyici bir iletişim tarzı benimseyen liderler, çalışanların örgütsel bağlılığını artırırken, aynı zamanda iş tatminlerini de yükseltebilirler (Tschannen-Moran, 2014).

İlham verici motivasyon, özellikle kriz dönemlerinde liderlerin ekiplerini moral açısından desteklemesini ve örgüt içindeki dayanışmayı güçlendirmesini sağlamaktadır. Bu liderlik boyutu, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanımaktadır (Leithwood & Sun, 2012).

2.2.2. Zihinsel Teşvik

Zihinsel teşvik, dönüşümcü liderlerin çalışanlarını geleneksel düşünce yapılarının dışına çıkmaya yönlendirmesi ve onların eleştirel düşünme becerilerini geliştirmelerine katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Bass & Riggio, 2006). Bu boyut, çalışanların yalnızca mevcut süreçleri takip etmelerini değil, aynı zamanda bu süreçleri sorgulamalarını ve yenilikçi çözümler geliştirmelerini teşvik etmektedir (Mete, 2018).

Zihinsel teşvik, organizasyonel inovasyonu destekleyen bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarına problem çözme becerilerini geliştirebilmeleri için yaratıcı düşünme

ortamları sunmalı ve onları alternatif çözüm yolları üretmeye yönlendirmelidir (Leithwood & Jantzi, 2000). Bu durum, çalışanların bireysel gelişim süreçlerini hızlandırırken, aynı zamanda organizasyonun rekabet avantajını artırmasına da katkıda bulunmaktadır (Marzano et al., 2005).

Zihinsel teşvik sayesinde, çalışanlar kendilerini yalnızca rutin görevlerle sınırlandırmaktan ziyade, organizasyon içindeki yenilikçi süreçlerin bir parçası olarak görmektedirler. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler örgüt içinde sürekli bir öğrenme ve gelişim kültürünün oluşturulmasını sağlamaktadır (Fullan, 2007).

2.2.3. Bireysel Dikkat

Bireysel dikkat, liderlerin çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ve onların kişisel gelişimlerine destek olması anlamına gelmektedir (Aksel, 2016). Dönüşümcü liderler, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri için bireysel rehberlik sunarak, onların güçlü yönlerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktadır (Bass & Avolio, 1994).

Bu liderlik boyutu, özellikle bireysel farklılıkların belirgin olduğu ekiplerde büyük bir öneme sahiptir. Liderler, çalışanlarıyla birebir iletişim kurarak onların kariyer hedeflerini desteklemekte ve özelleştirilmiş geri bildirimler sunmaktadırlar (Robinson et al., 2008). Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır (Tschannen-Moran, 2014).

Bireysel dikkat boyutu aynı zamanda organizasyon içindeki güven duygusunu güçlendirmektedir. Liderlerin çalışanlarının bireysel gelişimine önem vermesi, onların motivasyonlarını artırırken, iş tatminlerini de yükseltmektedir (Harris, 2005). Ayrıca, bu liderlik özelliği çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır (Spillane, 2005).

2.2.4. İdeal Etki

İdeal etki, liderin etik değerlere bağlılığı, karizmatik nitelikleri ve vizyoner yaklaşımıyla çalışanları üzerinde oluşturduğu olumlu etkiyi ifade etmektedir (Burns, 1978). Karizmatik liderler, çalışanlarının değerlerini ve inançlarını dönüştürerek onların motivasyonlarını artırmaktadırlar (Bass, 1985).

İdeal etki boyutuna sahip liderler, sadece yönetsel rollerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlarına bir rol model olurlar (Leithwood & Sun, 2012). Liderlerin etik kararlar alması ve

adaletli bir yönetim anlayışı benimsemesi, çalışanların onlara olan güvenini artırmaktadır (Hallinger, 2003). Bu güven, çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmekte ve organizasyon içinde daha olumlu bir iş ortamı oluşmasını sağlamaktadır (Marzano et al., 2005).

İdeal etki, dönüşümcü liderliğin en kritik unsurlarından biri olup, liderlerin organizasyon içinde sürdürülebilir bir değişim ve gelişim süreci oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Tschannen-Moran, 2014). Karizmatik liderlerin güçlü bir ideal etki yaratması, örgüt içinde daha etkili bir liderlik kültürünün gelişmesini desteklemektedir (Hargreaves & Fink, 2006).

3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN EĞİTİM KURUMLARINDAKİ ROLÜ

Dönüşümcü liderlik modeli, eğitim kurumlarında liderlerin öğretmenleri ve öğrencileri destekleme biçimini derinden etkilemektedir. Eğitim ortamlarında dönüşümcü liderlik, okul kültürünü geliştirme, öğretmenlerin motivasyonunu artırma ve öğrenci başarısını iyileştirme açısından kritik bir rol oynamaktadır (Leithwood & Jantzi, 2005). Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik özelliklerini benimseyerek öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyebilir ve okuldaki öğrenme sürecinin daha etkili hale gelmesini sağlayabilir.

3.1. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Okul yöneticileri, eğitim sisteminin temel unsurlarından biri olarak hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin gelişiminde kritik bir role sahiptir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler, okul ortamında yenilikçi, motivasyonu yüksek ve iş birliği içinde çalışan bir yapı oluşturarak eğitim süreçlerini iyileştirebilirler (Bass & Riggio, 2006). Bu doğrultuda dönüşümcü lider okul yöneticilerinin sahip olması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır.

Öncelikle, dönüşümcü okul yöneticilerinin vizyoner olması ve stratejik düşünme becerilerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bir okul yöneticisi, sadece günlük yönetim işlerini yürütmekle kalmamalı, aynı zamanda okulu geleceğe taşıyacak uzun vadeli hedefler belirlemeli ve tüm eğitim paydaşlarını bu hedefler doğrultusunda yönlendirebilmelidir (Hallinger, 2003). Stratejik planlama becerileri yüksek olan liderler, okuldaki akademik başarıyı

artırarak eğitim ortamının daha verimli hale gelmesini sağlayabilir.

Bunun yanı sıra, etkili iletişim becerileri dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Okul yöneticilerinin öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile açık ve sağlıklı bir iletişim kurması, eğitim süreçlerinin daha iş birliği içinde yönetilmesini sağlamaktadır. Etkili iletişim, öğretmenlerin kendilerini rahat ifade etmelerine ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılmalarına imkan tanır. Aynı zamanda öğrencilerin de okulda kendilerini değerli hissetmelerine ve akademik başarılarına olumlu katkı sağlar (Robinson et al., 2008).

Bir diğer önemli dönüşümcü liderlik özelliği ise inovasyonu teşvik etme yeteneğidir. Eğitim sistemlerinde sürekli değişim ve yenilik ihtiyacı göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin yeni öğretim tekniklerine, eğitim teknolojilerine ve yenilikçi uygulamalara açık olması büyük bir avantaj sağlamaktadır (Sun & Leithwood, 2012). Yenilikçi bir okul yöneticisi, öğretmenleri yeni öğrenme yöntemleri denemeye teşvik ederek, öğrencilerin daha etkili öğrenme süreçleri deneyimlemesine imkan tanıyabilir.

Dönüşümcü lider okul yöneticilerinin bir diğer önemli özelliği, öğretmen ve öğrenciler üzerinde motivasyonu artırıcı bir etki yaratmalarıdır. Etkili liderler, ilham verici bir vizyon ortaya koyarak öğretmenlerin ve öğrencilerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli teşvik ortamını sağlarlar. Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen yöneticiler, aynı zamanda öğrencilerin öğrenme süreçlerine daha fazla katılım göstermelerine yardımcı olmaktadır (Avolio & Bass, 2004).

Son olarak, dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticilerinin bireysel desteği güçlendirmesi gerekmektedir. Okulda her öğretmen ve öğrencinin farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu noktada liderlerin, her bireyin gelişimine katkı sağlamak için onları bireysel olarak desteklemeleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini takip ederek, onların kariyer planlamalarına rehberlik etmeli ve öğrencilere yönelik bireysel destek mekanizmalarını güçlendirmelidir (Tschannen-Moran, 2014).

3.2.Öğretmen Performansı Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki tatminini artırarak onların performanslarını doğrudan

olumlu yönde etkileyebilirler (Podsakoff et al., 1990; Demirtaş & Küçük, 2012). Öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, yöneticilerinin liderlik stillerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin sağladığı destekleyici ortam, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve mesleki gelişimlerine odaklanmalarına imkan tanımaktadır.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik sayesinde elde edebileceği avantajlardan biri, mesleki gelişim fırsatlarının artırılmasıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırmaları için sürekli eğitim programları ve seminerler düzenleyerek onların kendilerini geliştirmelerine destek olmalıdır (Leithwood & Sun, 2012). Eğitimde yaşanan yenilikler ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda öğretmenlerin güncel bilgilerle donatılması, eğitim kalitesini artıran temel unsurlardan biridir.

Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderler öğretmenlerin motivasyonunu artırarak onların öğrencilerine yönelik daha kaliteli eğitim süreçleri oluşturmasını sağlamaktadır (Bass, 1998). Yöneticilerin öğretmenlere yönelik yapıcı geri bildirim vermesi, onları teşvik etmesi ve mesleki başarılarını takdir etmesi, öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik uygulamaları öğretmenler arasında iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmenlerin okul yönetimine olan güvenlerini güçlendirdiğini ve motivasyonlarını artırdığını göstermektedir (Avolio & Yammarino, 2013).

3.3.Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderlik anlayışı, eğitimde doğrudan öğrenci başarısını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008, Şahin, 2018). Öğrencilerin akademik başarılarını artırmak amacıyla dönüşümcü liderlerin benimsemesi gereken çeşitli stratejiler bulunmaktadır.

Öncelikle, öğrenci merkezli eğitim yaklaşımı dönüşümcü liderlik anlayışının önemli bir parçasıdır. Öğrencilerin bireysel öğrenme süreçlerine önem veren yöneticiler, öğretmenlerin daha esnek ve öğrenci ihtiyaçlarına uygun öğretim yöntemleri kullanmalarını teşvik edebilirler (Hallinger & Heck, 1998). Öğrencilere yönelik bireyselleştirilmiş eğitim programlarının hazırlanması, onların daha iyi akademik

sonuçlar elde etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin öğrenci motivasyonu ve derslere katılımı artırma konusunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Okul yöneticileri, öğretmenleri destekleyerek daha interaktif ve katılımcı dersler tasarlamalarını teşvik edebilirler. Öğretmenlerin sınıf yönetimi becerilerinin artırılması, öğrencilerin derslere olan ilgisini ve katılım düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Marzano et al., 2005).

Dönüşümcü liderlerin oluşturduğu pozitif okul kültürü de öğrenci başarısını destekleyen temel unsurlardan biridir. Okul yöneticilerinin kapsayıcı ve güvenli bir okul ortamı yaratmaları, öğrencilerin akademik performanslarını yükseltmektedir (Tschannen-Moran, 2014).

3.4.Okul Kültürüne ve İnovasyona Etkisi

Dönüşümcü liderler, sadece bireysel gelişimi değil, aynı zamanda okul kültürünü ve inovasyonu da destekleyerek eğitimde değişimi teşvik eden bir atmosfer yaratırlar (Leithwood & Jantzi, 2000). İş birliği ve takım çalışmasını güçlendiren dönüşümcü liderler, öğretmenler arasında ortak hedeflere yönelik dayanışmayı artırarak okul ortamını daha verimli hale getirebilirler (Fullan, 2001). Ayrıca, dönüşümcü liderlerin öğretmenlerin yaratıcılığını destekleyerek eğitimde yeniliğin önünü açtığı görülmektedir (Schechter & Qadach, 2012). Yeni öğretim yöntemleri ve teknolojilerin kullanımı teşvik edilerek öğrencilerin daha etkileşimli ve katılımcı öğrenme süreçleri deneyimlemeleri sağlanmaktadır (Dexter, 2008).

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIĞI ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Dönüşümcü liderlik modeli, eğitim kurumlarında önemli avantajlar sunmasına rağmen, uygulama sürecinde birçok engelle karşı karşıya kalmaktadır. Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik anlayışını hayata geçirmeye çalışırken yapısal, kültürel, bireysel ve teknolojik pek çok zorlukla mücadele etmek durumundadır (Leithwood & Jantzi, 2005). Bu zorluklar, eğitim sisteminin mevcut yapısından, okul kültüründen ve liderlerin gelişim süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için karşılaşılan sorunların doğru bir şekilde tanımlanması ve bunlara yönelik stratejik çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bölümde dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarında karşılaştığı temel zorluklar ve bu

zorlukları aşmak için önerilen stratejiler ele alınacaktır.

4.1.Yapısal Engeller ve Yönetimsel Zorluklar

Dönüşümcü liderliğin en büyük zorluklarından biri, merkeziyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu eğitim sistemlerinde uygulanmasının güç olmasıdır (Hallinger, 2011). Eğitim politikalarının sık sık değişmesi, bürokratik kısıtlamalar ve kaynak yetersizliği, okul yöneticilerinin liderlik rollerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır (Fullan, 2007). Özellikle katı bürokratik kurallar, okul yöneticilerinin yenilikçi ve dönüşümcü kararlar almasını engelleyerek, liderlerin inisiyatif kullanmasını sınırlamaktadır (Hargreaves & Fink, 2006). Bunun yanı sıra, eğitimde mali kaynakların sınırlı olması, öğretmen gelişim programları, öğrenci destek projeleri ve okul içindeki yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır (Spillane, 2005). Ayrıca, okul yöneticilerinin yoğun iş yükü nedeniyle dönüşümcü liderlik uygulamalarına yeterli zaman ayıramamaları da önemli bir yönetimsel zorluk olarak öne çıkmaktadır (Day et al., 2016).

Bu tür yapısal engellerin aşılabilmesi için eğitim politikalarının daha esnek hale getirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerine daha fazla yetki verilerek, onların karar alma süreçlerine aktif katılımı sağlanmalıdır. Aynı zamanda, okullara ayrılan bütçelerin daha etkin kullanılması için alternatif finansman kaynakları araştırılmalı ve dış fon desteklerinden yararlanılmalıdır (Leithwood & Sun, 2012). Bununla birlikte, okul yöneticilerinin iş yükünü hafifletmek adına liderlik eğitimi ve destek sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir (Bush, 2018). Bu doğrultuda, yöneticilere yönelik mentorluk ve mesleki gelişim programlarının artırılması, dönüşümcü liderlerin rollerini daha etkili bir şekilde üstlenmelerine yardımcı olacaktır.

4.2.Kültürel ve Örgütsel Direnç

Dönüşümcü liderlik anlayışının başarıyla uygulanabilmesi için okul topluluğunun değişime açık olması gerekmektedir (Robinson et al., 2008). Ancak, birçok eğitim kurumunda öğretmenler, öğrenciler ve veliler yeni liderlik yaklaşımlarına karşı direnç gösterebilmektedir. Değişime karşı gösterilen bu direnç, genellikle geleneksel yönetim anlayışının yerleşmiş olması ve okul kültürünün dönüşümcü liderlik modeline uyum sağlamaması gibi nedenlerden

kaynaklanmaktadır (Fullan, 2001). Geleneksel yönetim anlayışına alışmış öğretmen ve personel, dönüşümcü liderlik uygulamalarına uyum sağlamakta zorlanabilmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin vizyonlarını yeterince açıklayamamaları, öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında güven kaybına yol açarak liderlik süreçlerini daha da karmaşık hale getirmektedir (Marzano et al., 2005).

Bu tür örgütsel direncin aşılabilmesi için değişim yönetimi süreçlerinin iyi planlanması gerekmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri değişim sürecine dâhil ederek dönüşümcü liderlik vizyonlarını paylaşmalıdır (Kotter, 1996). Güçlü iletişim stratejileri geliştirilerek, okul yöneticilerinin eğitim topluluğu ile açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurmaları sağlanmalıdır (Hallinger & Heck, 2010). Aynı zamanda, dönüşümcü liderliğe uygun bir okul kültürü oluşturmak için profesyonel gelişim programları düzenlenmeli ve öğretmenlerin liderlik süreçlerine daha fazla katılımı teşvik edilmelidir (Tschannen-Moran, 2014).

4.3.Liderlik Yetkinlikleri ve Profesyonel Gelişim

Dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesi için okul yöneticilerinin sürekli mesleki gelişim programlarına katılması gerekmektedir (Leithwood & Jantzi, 2000). Ancak, eğitim sistemlerinde yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik fırsatlar sınırlıdır. Birçok okul yöneticisi, dönüşümcü liderlik konusunda yeterli eğitim almadan bu göreve atanmakta ve liderlik becerilerini geliştirebilecekleri sistematik programlara erişim sağlayamamaktadır (Bush, 2018). Mesleki gelişim imkânlarının kısıtlı olması, yöneticilerin çağdaş liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini zorlaştırmakta ve dönüşümcü liderlik uygulamalarının sınırlı kalmasına neden olmaktadır (Day & Sammons, 2013).

Bu sorunun çözülmesi için okul yöneticilerine yönelik liderlik gelişim programları oluşturulmalıdır. Mentorluk sistemleri ve deneyim paylaşımı içeren eğitim programları, yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Spillane, 2005). Ayrıca, eğitim fakültelerinde okul liderliği ve yönetimi üzerine daha kapsamlı müfredatlar hazırlanarak, dönüşümcü liderlik konusunda daha nitelikli eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sağlanmalıdır (Leithwood & Sun, 2012).

4.4.Teknolojik Değişimler ve Dijital Liderlik

21.yüzyılda eğitim sistemlerinde dijital dönüşüm kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Ancak, dönüşümcü liderlerin teknolojik değişimlere uyum sağlama sürecinde çeşitli engellerle karşılaştıkları görülmektedir (Dexter, 2008). Öncelikle, birçok okulda dijital altyapının yetersiz olması, dönüşümcü liderlerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmalarını zorlaştırmaktadır (Fullan, 2013). Bunun yanı sıra, öğretmenlerin dijital yeterliliklerinin sınırlı olması ve yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanmaları, dijital liderlik süreçlerini sekteye uğratmaktadır (Schechter & Qadach, 2012).

Bu sorunların üstesinden gelebilmek için okul yöneticileri, öğretmenlerin dijital eğitim almalarını teşvik etmeli ve eğitim teknolojilerinin sınıflarda etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır (Dexter, 2008). Ayrıca, okullarda dijital liderlik anlayışı benimsenerek yenilikçi eğitim yaklaşımlarına öncülük edilmelidir (Marzano et al., 2005). Eğitim yöneticilerinin teknoloji entegrasyonu konusundaki bilgi ve becerilerini artırmaları, dijital dönüşüm süreçlerinin daha başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacaktır.

5.TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİLERİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE LİTERATÜR İNCELEMESİ

Türkiye'de eğitim yönetimi ve liderlik alanında yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin okul yöneticileri üzerindeki etkisini giderek daha fazla ortaya koymaktadır. Eğitim sistemindeki reform süreçleri, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir (Balci, 2011). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalara göre, dönüşümcü liderlik okul kültürünün gelişmesi, öğretmenlerin motivasyonunun artması ve öğrenci başarılarının yükselmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır (Çelik, 2017).

Türkiye'de dönüşümcü liderlik üzerine yapılan lisansüstü tezler ve bilimsel çalışmalar incelendiğinde, bu liderlik modelinin eğitim yönetimi alanında giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin mesleki tatmini, örgütsel bağlılığı ve performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir.

Örneğin, Aksel (2016) tarafından yapılan bir araştırmada, ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu

arasındaki ilişki incelenmiş ve dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Kaya (2020) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmış ve dönüşümcü liderliğin öğretmen bağlılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye’de yapılan bir diğer önemli çalışma, Kuyucu (2023) tarafından gerçekleştirilmiş ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Türkiye’de dönüşümcü liderlik üzerine yapılan araştırmalar ile uluslararası çalışmalar kıyaslandığında, belirli farklılıklar ve benzerlikler gözlemlenmektedir. Leithwood ve Jantzi (2005) gibi uluslararası araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin öğretmen performansı ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini vurgularken, Türkiye’de yapılan çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları ele alınmaktadır (Balci, 2011).

Bununla birlikte, Türkiye’de yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik modelinin daha etkili bir şekilde uygulanabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Aksu & Demirtaş, 2019). Türkiye’deki eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ilkelerini benimsemeleri, eğitim sistemindeki reformlarla doğrudan bağlantılıdır. Uluslararası araştırmalara kıyasla, Türkiye’de dönüşümcü liderliğin daha merkezîyetçi bir eğitim yönetimi anlayışı içinde şekillendiği görülmektedir (Kaya & Özdemir, 2020).

6.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarında nasıl uygulanabileceği ele alınmış ve okul yöneticilerinin bu modeli benimsemelerinin olumlu etkileri tartışılmıştır. Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarından farklı olarak öğretmen ve öğrencilere ilham verme, onları destekleme ve onların gelişimine katkı sağlama gibi unsurları içermektedir (Bass & Riggio, 2006). Bu yaklaşım, eğitim sistemlerinin değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmakta ve daha demokratik, katılımcı bir okul kültürü oluşturmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin eğitim ortamlarında etkin olması, öğretmenlerin daha yüksek iş tatmini ve motivasyon seviyelerine ulaşmasını sağlarken, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Tschannen-Moran, 2014). Bu nedenle, dönüşümcü liderlik modeli,

çağdaş eğitim yönetimi anlayışında önemli bir yer tutmaktadır.

Ancak dönüşümcü liderliğin eğitim sistemine tam anlamıyla entegre edilebilmesi için okul yöneticileri, öğretmenler ve diğer eğitim paydaşları arasında güçlü bir iş birliği gerekmektedir. Eğitim politikalarının dönüşümcü liderliği destekleyici yönde geliştirilmesi, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinde liderlik eğitimlerine daha fazla yer verilmesi ve dönüşümcü liderlik anlayışının öğretmenler arasında yaygınlaştırılması gerekmektedir (Spillane, 2005).

Dönüşümcü liderlik anlayışının eğitim kurumlarında daha etkili bir şekilde uygulanabilmesi için okul yöneticilerine yönelik bazı somut öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- **Vizyoner ve Stratejik Yönetim:** Okul yöneticileri, dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyerek öğretmenler ve öğrenciler için ortak bir vizyon oluşturmalıdır. Bu vizyon, okulun genel misyonu ile uyumlu olmalı ve öğretmenlerin de katılımıyla şekillendirilmelidir (Hallinger & Heck, 2010).
- **Öğretmen Destek Programları:** Öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemek amacıyla okul yöneticileri tarafından eğitim programları düzenlenmeli, öğretmenlere kariyer gelişimi için rehberlik edilmelidir (Leithwood & Sun, 2012).
- **İletişimi Güçlendirme:** Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle açık ve etkili iletişim kurarak katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirmelidir. Dönüşümcü liderler, karar alma süreçlerine tüm paydaşları dahil ederek okul içindeki güven ortamını güçlendirmelidir (Tschannen-Moran, 2014).
- **İnovasyon ve Teknoloji Kullanımını Destekleme:** Eğitimde dijital dönüşüm sürecine liderlik ederek öğretmenlerin ve öğrencilerin yeni teknolojilere adapte olmasını teşvik etmelidirler (Dexter, 2008). Okul yöneticileri, öğretmenlerin ders içeriklerinde yenilikçi yöntemleri kullanmalarını teşvik etmelidir.
- **Öğrenci Odaklı Yaklaşım:** Okul yöneticileri, öğrenci başarısını artırmaya yönelik dönüşümcü liderlik uygulamalarını hayata geçirmelidir. Öğrenci merkezli yönetim anlayışı, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini destekleyerek okul aidiyetlerini güçlendirecektir (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan araştırmalar her geçen gün artmakta olup, bu alanda daha fazla

akademik çalışma yapılması gerekmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalar için şu öneriler sunulabilir:

- Türkiye'deki eğitim sisteminde dönüşümcü liderliğin etkileri üzerine uzun vadeli çalışmalar yapılmalıdır.
- Farklı ülkelerdeki dönüşümcü liderlik uygulamalarının karşılaştırmalı analizleri gerçekleştirilerek en iyi uygulamalar tespit edilmelidir.
- Dönüşümcü liderlik ile öğretmen performansı, öğrenci başarıları ve okul kültürü arasındaki ilişkiler derinlemesine incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aksu, M., & Demirtaş, Z. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkileri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 25(4), 573-595.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden Inc.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Balcı, A. (2011). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883-887.
- Çelik, V. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürüne etkisi: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 42(189), 143-165.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., & Gu, Q. (2016). *Successful school leadership: Education development trust*. Open University Press.
- Demirtaş, H., & Küçük, S. (2012). Dönüşümcü liderlik ve öğretmen performansı arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 20(3), 405-432.
- Dexter, S. (2008). Leadership for IT in schools. *Educational Leadership*, 66(5), 77-79.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge.
- Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Fullan, M. (2013). *The new pedagogy: Students and teachers as learning partners*. Education Canada.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational management administration & leadership*, 38(6), 654-678.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). Redistributed leadership for sustainable professional learning communities. *Journal of school leadership*, 16(5), 550-565.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 201-219.
- Kaya, E., & Özdemir, S. (2020). Dönüşümcü liderlik ve öğretmen performansı: Türkiye'de yapılan araştırmaların analizi. *Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 87-105.
- Kaya, H. (2020). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumu üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kuyucu, E. (2023). Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerine yönelik algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research. *Educational Administration Quarterly*, 41(4), 465-498.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (2002). Leadership practices for accountable schools. In *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 849-879). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. London McGraw-Hill Book Co.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.

- Mete, U. (2018). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Schechter, C., & Qadach, M. (2012). Toward an organizational learning approach to instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 116-153.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Şahin, S. (2018). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 45-63.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons. Aksel, N. (2016). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.