

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ
ANABİLİM DALI

LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ
İLE DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Seda BAŞ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU

KASTAMONU- 2018

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ
ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE DEĞİŞİMİ
YÖNETME YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

Seda BAŞ

Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi

: Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU
: Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ
: Dr. Öğr. Üyesi Hasan KAVGACI

KASTAMONU-2018

TEZ ONAYI

Seda BAŞ tarafından hazırlanan "**Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS** olarak kabul edilmiştir.

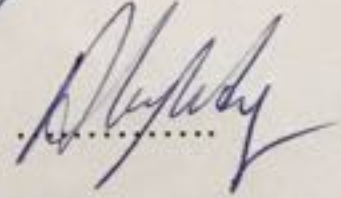
Danışman

Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU
Kastamonu Üniversitesi



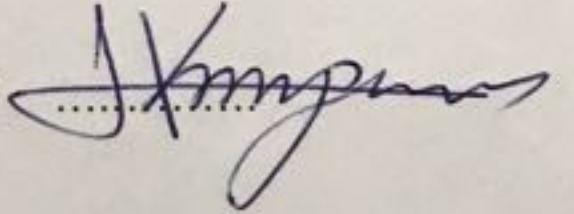
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Ali Çağatay KILINÇ
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğretim Üyesi Hasan KAVGACI
Kastamonu Üniversitesi



25/05/2018

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Seda BAŞ

ÖNSÖZ

Yaşamın her alanında ve her döneminde değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Türk eğitim sistemi ve okullar sürekli bir değişim içindedir. Bu durum öğrencileri ve öğretmenleri etkilemektedir. Değişim iyi yönetildiğinde büyük fırsatlar oluşturur. Eğitim kurumlarında yaşanan değişikliği iyi yöneten liderlerle eğitimin kalitesi artarak başarının yükseleceği düşünülmektedir. Bundan dolayı, bu çalışmada eğitim sisteminin temelini oluşturan yöneticilerin gösterdikleri liderlik stillerinin değişimi yönetme yeterlilikleri düzeylerini nasıl ve hangi yönde etkilediği incelenmektedir.

Çalışmama yön veren, bana gerekli desteği sağlayan, sabır ve anlayış gösteren, saygı değer danışmanım Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU'na teşekkür ederim. Yüksek Lisans derslerimiz sırasında bilgi ve tecrübeleriyle bana yardımcı olan değerli hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim. Verilerin toplanmasında desteklerini gördüğüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Benim her zaman yanımda olan ve öğrenimim boyunca yardımını esirgemeyen anneme babama ve ayrıca beni tezimi bitirme noktasında motive eden sevgili eşim Selçuk BAŞ'a teşekkür ederim.

Seda BAŞ

Kastamonu, Mayıs, 2018

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Seda BAŞ
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ergün RECEPOĞLU

Bu araştırma, lise okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bartın ilindeki liselerde çalışan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubunu, Bartın ili merkez ilçesindeki liselerde 2014-2015 eğitim öğretim yılı bahar döneminde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışma 300 öğretmen üzerinden yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri SPSS 15.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın yordayıcı değişkeni lise okul müdürlerinin liderlik stilleri, yordanan değişkeni ise okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri oluşturmaktadır. Verilen cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. İstatistiksel teknik olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi, okul müdürlerinin liderlik stillerinin değişimi yönetme yeterlilikleri üzerindeki yordayıcı gücünü incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği” ve “Çoklu Liderlik Stilleri Envanteri” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma konusu bağlamında önce değişim yönetimi daha sonra da liderlik stilleri kavramlarına değinilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; lise okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin anketlerden elde edilen bulgulara liselerde görev yapan okul müdürleri değişimi sıklıkla yönetmektedir. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri iyi düzeydedir. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenler okul müdürünü değişimi yönetme konusunda daha yeterli görmektedir.

Bu çalışmada liderlik stilleri işlemci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla incelenmiştir. Lise öğretmenleri okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini ($\bar{X} = 3.39$) ifade etmektedirler. İşlemci liderlik alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerin algıları yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve çalıştığı okuldaki görev süresi bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [$t(298) = -1.15, p > .05$]. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda ise liselerde çalışan öğretmenlerin algıları yaş, cinsiyet, mesleki kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken öğrenim durumu ve çalıştığı okuldaki görev süresi bağımsız değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. “Dönüşümcü liderlik” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler, öğrenim durumu lisans ve ön lisans olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok dönüşümcü lider olarak görmektedir. Çalıştığı okulda görev süresi 1-5 yıl arası olanlar 6-10 ve 11 yıl ve üzeri olanlara göre okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda daha yeterli görmektedir.

Değişkenler arası korelasyonlar ile ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile işlemci liderlik stilleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .58; p < .01$). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .83; p < .01$).

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin yordanmasına ilişkin regresyon analizleri sonuçlarına göre liderlik stillerinden işlemci ve dönüşümcü liderlik stilleri okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .84, R^2 = .70, p < .01$). Adı geçen iki değişken birlikte, okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki toplam varyansın yaklaşık % 70’ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri üzerindeki önem sırası; dönüşümcü liderlik stili ve daha sonra işlemci liderlik stili değişkenleridir. Yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece dönüşümcü liderlik stili ($t = 18.902, p < .01$) değişkeninin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işlemci liderlik stili ($t = .127, p > .01$) değişkeni anlamlı yordayıcı değildir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri, değişimi yönetme yeterliliği, okul müdürü

2018, 102 sayfa

Bilim Kodu:

ABSTRACT

Master Thesis

THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGH SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES AND HIGH SCHOOL PRINCIPALS' COMPETENCIES OF ADMINISTRATING CHANGE

Seda BAŞ
Kastamonu University
Institute of Social Sciences
Department of Educational Sciences

Supervisor: Associate Prof. Dr. Ergün RECEPOĞLU

The main purpose of this study is to analyze the relationship between high school principals' leadership styles and high school principals' competencies of administrating change. This is a descriptive research in the relational survey model. This research was carried out on 300 teachers in Bartın Province in 2015-2016 education year. The questionnaires were applied to teachers at their schools by the researcher. SPSS 15.0 program was used for the statistical analysis of data. As a statistical technique, in order to find the relationship between high school principals' leadership styles correlation analysis was done and in order to search high school principals' leadership styles predicting level on high school principals' competencies of administrating change, multiple linear regression analysis was done.

The research data were collected by using "The Demographic Information Form", "Change Management Behavior Scale" and "Multi Leadership Questionnaire". The definitions of change management and leadership styles are made in accordance with the research.

According to research findings, high school principals often manage the change. High school principals' competencies of administrating change is "good", It is found out that teachers' perception of high school principals' competencies of administrating change doesn't differentiate according to the variable of gender, age, durations of experience and educational background but it is seen that there are some differentiations according to the variables of durations of experiment at the school that the teachers are working.

In this study, leadership styles were examined with the sub-dimensions of transformer and transactional leadership. High school teachers express that school principals exhibit more transformative leadership qualities ($\bar{X} = 3.39$). It is found out that at the dimension transformer leadership, teachers' perception does not differentiate according to age, durations of experiment but teachers' perception differentiate according to gender, educational background and durations of experiment at the school that the teachers are working. At the dimension of

transactional leadership. It is seen that it does not differentiate according to the variables of age, duration of experience and educational background and durations of experiment at the school that the teachers are working. However, it differentiates according to gender.

According to the teachers' perception, there was a meaningful, positive, middle level correlation between schools' principals change management competencies and their transactional leadership styles ($r = .58$; $p < .01$). There was a meaningful, positive and high-level correlation between schools' principals change management competencies and transformative leadership styles ($r = .83$; $p < .01$). Finally, according to the results of regression analysis, the order of importance is first transformative leadership style and then transactional leadership style. The level of meaningfulness of the predictor according to the results of t-test shows that only transformational leadership style ($t = 18.902$, $p < .01$) is the meaningful predictor. Transactional leadership ($t = .127$, $p > .01$) is not the meaningful predictor.

Key Words: leadership styles, high school principals' competencies of administrating change, school principal

2018, 102 pages

Science Code:

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	IX
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Alt Problemler	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Araştırmanın Sınırları	6
2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Değişim Nedir?	7
2.2. Değişimin Nedenleri	8
2.2.1. Değişimi Etkileyen İç Faktörler	8
2.2.2. Değişimi Etkileyen Dış Faktörler.....	9
2.3. Değişimin Amaçları	9
2.4. Değişime Hazır Olma	9
2.5. Değişim Alanları	10
2.5.1. İşlemsel Değişim.....	11
2.5.2. Teknolojik Değişim.....	11
2.5.3. Sistematik (Yapısal) Değişim	11
2.6. Değişim Tipleri	11
2.6.1. Planlı Değişim.....	12
2.6.2. Plansız Değişim	12
2.7. Değişim Yönetimi	12
2.7.1. Değişim Yönetimin Aşamaları.....	15
2.8. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.....	17
2.9. Liderlik.....	20

2.9.1. Liderlik ve Değişim	20
2.9.2. Liderlik Nedir?.....	21
2.10. İlgili Araştırmalar.....	36
2.10.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar	36
2.10.2. Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar	43
3. YÖNTEM	55
3.1. Araştırma Modeli	55
3.2. Araştırma Çalışma Grubu	55
3.3. Veri Toplama Araçları	57
3.3.1. Liderlik Envanteri Anketi	58
3.3.2. Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği	59
3.4. Verilerin Toplanması	59
3.5. Verilerin Analizi	60
4. BULGULAR.....	61
4.1. Öğretmen Algılarına Göre Liselerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterlikleri	61
4.2. Cinsiyete Göre Lise Öğretmenlerin Ortalamaları ve Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin T-Testi Sonuçları	61
4.3. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki	62
4.4. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	63
4.5. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Arasındaki İlişki.....	64
4.6. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki	65
4.7. Öğretmen Algılarına Göre Liselerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri	66
4.8. Cinsiyete Göre Lise Öğretmenlerin Ortalamaları Ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	66
4.9. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki ...	67
4.10. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki	68
4.11. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle Çalıştığı Okuldaki Görev Süreleri Arasındaki İlişki.....	69

4.12. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Algıları İle Öğrenim Durumları	
Arasındaki İlişki	70
4.13. Öğretmenlerin Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Algıları ve Değişkenler	
Arasındaki Korelasyonlar	72
4.14. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme	
Yeterliklerinin Yordanması	72
5. TARTIŞMA VE SONUÇ	74
5.2. Öneriler	79
KAYNAKLAR	81
EKLER	95
EK-1. Anketler İzni	96
EK-2. Öğretmen Anket Formu: Kişisel Bilgiler.....	97
EK-3. Liderlik Envanteri Öğretmen Formu	98
EK-4. Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği	100
EK-5. Yemin Belgesi	102
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 4. 1. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları	61
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki	62
Tablo 4. 3. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile yaş değişkeni arasındaki ilişki	62
Tablo 4. 4. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki	63
Tablo 4. 5. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni arasındaki ilişki.....	64
Tablo 4. 6. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişki.....	65
Tablo 4. 7. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri ilişkin betimsel analiz sonuçları	66
Tablo 4. 8. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki	66
Tablo 4. 9. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile yaş değişkeni arasındaki ilişki	67
Tablo 4. 10. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki	68
Tablo 4. 11. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni arasındaki ilişki.....	69
Tablo 4. 12. Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin ilişkin algıları ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişki.....	71
Tablo 4.13. Değişkenler arası korelasyonlar ile ortalama ve standart sapma değerleri	72
Tablo 4. 14. Okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin ilişkin regresyon analizi sonuçları.....	73

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

MLQ: Çoklu Liderlik Envanteri

1. GİRİŞ

Hayatın her alanında ve her döneminde olduğu gibi eğitimde de değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Nesiller değişmekte ihtiyaçlar farklılaşmakta, iş gücüne ihtiyaç duyulan alanlar çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda yaşanan değişimi yakalayabilmek için değişimi yönetebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda değişimi yönetebilen müdürlerle çağ yakalanıp, kişilerin kendini gerçekleştirme boyutuna varmaları sağlanarak ülkenin gelişimine katkılar sağlanabilir.

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, alt problemleri, önemi ve sınırları yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

İnsanlar sosyal varlık olduklarından birlikte yaşamaya ihtiyaç duymuşlardır. Bu bağlamda bir arada yaşayan insanların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri için iş birliği yapmaları kaçınılmazdır. Bu durumun sonucu olarak örgütler oluşmuştur. Her örgüte amaçlar yüklenmiş ve her örgüt kendini yönetecek bir lidere ihtiyaç duymuştur. Eğitim örgütleri de bunlardan bir tanesidir. Etkili bir eğitim-öğretim için değişimi iyi yönetebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır; çünkü değişim her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kaçınılmaz bir gerçektir. Bu kapsamda, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak, çağın gerisinde kalmamak ve daha ileriye gidebilmek için toplumlar kendilerini geliştirme konusuna önem vermişlerdir. Eğitim örgütleri birer açık sistem (Kaya,1979) olduğundan değişimden etkilenmekte ve değişimi etkilemektedir. Bu bağlamda, değişimi fırsata dönüştürmek ile değişimi iyi yönetmek arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bundan dolayı değişimi yönetme, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir (Helvacı, 2005). Lider, bulunduğu örgütte çalışanları motive etmede, değişime ilham olmada önemli bir role sahiptir; çünkü lider bireysel amaçların yanı sıra örgüt amaçlarını da gerçekleştiren çalışanların üstlendiği görevi yerine getirebilmesinde değişimi inşa ederek gelişimi sağlayan kişidir. Bu hususta, değişim yönetimi ve liderlik kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Böylece, eğitimi iyi yönetebilmek beraberinde gelişimi getireceğinden okul müdürlerinin

liderlik tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki ön plana çıkmaktadır.

Değişim yönetiminde en önemli etkenlerden biri olan müdürün (Tortop, 1999) liderlik stilleri, değişimi fırsata dönüştürmede eğitim kalitesi ve geleceği için önem arz etmektedir. Ayrıca, değişim kavramı her geçen gün daha da önem kazanmakta ve değişimin hızı artmaktadır. Bu nedenle daha etkili kişilerin müdür olarak atanması için değişim yönetimi ve liderlik stilleri kavramlarının incelenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda araştırmadan elde edilecek bulguların okul müdürleri açısından önemli veriler sunacağı varsayılabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını etkileme potansiyeli göz önüne alındığında değişimi yönlendirerek ğrenci başarısını artıracaağı söylenebilir. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin liderlik stilleri incelenebilir.

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 1993). Ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, kültürel yapı, siyasi mekanizmalar, dış evre, rakipler, müşteriler, sürekli değişmektedir (elebioğlu, 1982). Değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Eğitim kurumları da durağan örgütler olmadığı için değişimden etkilenmektedir. Okullardaki değişim yönetimini sağlayabilmek müdürlerin liderlik stilleri ile ilgilidir ve en önemli faktörlerden biridir (Coleman,1994); çünkü okullar sürekli ve düzenli bir değişim içindedirler. Bu değişim yönetimini sağlamada büyük görev okul mdrlarına aittir. Burada da müdürlerin sahip oldukları liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır.

Yapılan alışmalar incelendiğinde etkili bir lider gelişime götürmekte etkili olmayan bir lider ise hedeflenen gelişimin gerisinde kalmaktadır (Fullan,2002). Değişimi gelişime çevirmek, değişimi bir fırsat olarak kullanabilmek iyi bir yönetimle olur (Morrison,1998). Lider çalışanlarını etkileyerek örgüt ruhu oluşturarak hedefe ulaşmak için olumlu atmosferi oluşturur. Bu nedenle değişim yönetimi ile liderlik stilleri arasında yakın bir ilişki olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ortaöğretimde yapılan değişikliklerle topluma yön verecek gençlerin ve bu gençlere eğitim veren okulların etkililiği değişimi yönetebilen liderlerle artırılabilir. Bu nedenle ortaöğretimde yapılan değişim yönetimi çalışmalarıyla liderlik stilleri arasındaki ilişkinin araştırılması Türk Eğitim Sistemi için önemlidir. Okulları amaçlarına göre yaşatmak ve değişen çevre koşullarına göre düzenlemek zorunda olan okul müdürlerinin farklı liderlik stillerini geliştirmek durumunda oldukları bir gerçektir. Okul müdürlerinin geliştireceği, liderlik stilleri örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir faktör olacaktır (Korkmaz, 2005). Geliştireceği bu liderlik tarzlarına bağlı olarak göstereceği liderlik davranışları eğitim kurumlarında değişimin istenilen yönde gerçekleştirilmesini etkileyecektir. Bu kapsamda; eğitim sistemlerinin en önemli unsurlarından birinin okul yöneticilerinin olduğunu söylemek yanlış olamayacaktır. Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretimde başarılı olabilmesi için sahip olması gereken beceri alanlarından en önemlileri arasında liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri de bulunmaktadır. Bu araştırma liselerde okul müdürlerinin liderlik stillerini, değişimi yönetme yeterliliklerini ve aralarındaki ilişkiyi belirlemesi, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve değişimi yönetme yeterlilikleri ile ilgili durum tespiti yapması nedeniyle de önemlidir.

Liderlik ve değişim yönetimi konusundaki çalışmalar incelendiğinde; Bass (1985), liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi; Yukl (1989) yönetsel liderliği; Avolio, Waldman ve Yammarino (1991) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; Bass ve Avolio (1993) dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültürü, Geyery ve Steyrer (1998) dönüşümcü liderlik ve objektif performansı, Çelik (1998) okul yöneticilerinin kendi algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeylerini, Karip (1998) okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderliği algılama düzeyleri ve bu iki grubun algıları arasındaki farkı, Akbaba-Altun (2003) ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önemi, Leitwood (1992) dönüşümcü liderliği, Celep (2004) dönüşümcü liderlik davranışlarını, Korkmaz (2005, 2006, 2007) liderlik stilleri ile duygular, kişilik özellikleri ve örgütsel sağlık boyutları arasındaki ilişkiyi; Cemaloğlu (2007) liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkiyi ve Okçu (2011) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmüştür. Güneş (1995) yaptığı

çalışmada değişimi bir süreç olarak incelemiş ve bu süreçteki eksiklikleri ve sürecin parçalarını irdelemiştir.

Değişim yönetimi ve liderlik son zamanlarda sıklıkla araştırılan konular olmasına rağmen; değişim yönetimi ve liderlik stilleri arasındaki ilişki pek incelenmemiştir. Alanyazında, değişim yönetimi ve liderlik stilleri ile ilgili ayrı ayrı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen her iki değişkenin birbiri ile olan ilişkisini inceleyen çalışmaların çok olmadığı görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki çok bilinmemektedir. Bu çalışma ile bu alandaki boşluk giderilerek okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki belirlenecektir. Araştırma, bu alanda yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandırarak farklı bir bakış açısı ortaya koyarak, var olan boşluğu da dolduracağı umulmaktadır. Bu nedenle araştırmada liselerde görev yapan müdürlerin sahip oldukları liderlik stilleri ile okulda değişim yönetiminin gerçekleştirme yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, liselerde görev yapan müdürlerin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3. Alt Problemler

Bu araştırmanın kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri nedir?
2. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliklerinin düzeyleri nedir?
3. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik stillerini gerçekleştirme düzeyleri cinsiyete, mesleki kıdeme, yaşa, çalıştığı okuldaki görev süresine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde değişmekte midir?

4. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri cinsiyete, mesleki kıdeme, yaşa, çalıştığı okuldaki görev süresine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde değişmekte midir?
5. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri değişimi yönetme yeterliklerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Türk eğitim sistemi ve okullar sürekli bir değişim içindedir. Bu durum öğrencileri ve öğretmenleri etkilemektedir. Eğitim sisteminin temelini oluşturan liselerdeki yöneticilerin gösterdikleri liderlik stillerinin, değişimi yönetme yeterlilikleri düzeylerini nasıl ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Ayrıca literatürde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelendiği yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmaya pek rastlanmamıştır.

Elde edilen bulgularla müdür atamalarında kullanılan kriterlerin neler olması gerektiği ortaya konulup daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulup eğitimde kalite adına öğrenci başarısının artmasına katkı sağlanacağı ümit edilmektedir. Buna ek olarak, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve değişimi yönetme yeterlikleri belirlenmesi, bu yeterliklerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle kazandırılması veya daha da geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda ilgililere farklı bir bakış kazandırması açısından önemli görülmektedir. Bu araştırmayla okulda öğretimi geliştirme, okul iklimini daha sağlıklı hale getirme, öğretmen performansını ve iş doyumunu artırma ve öğrencinin başarısını yükseltmeye odaklı bir liderlik anlayışının önemi vurgulanacaktır.

Bu araştırma, lise okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterliliği arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu

düşünülmektedir. Bu nedenle liderlik stili ile değişim yönetimi arasındaki ilişkinin bilimsel olarak ortaya konması önem arz etmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterliliği ile ilgili yapılmış ayrı çalışmalar bulunmaktadır; fakat birlikte doğrudan bu iki konuyla ilgili yapılmış çalışma pek yoktur. Bu nedenle çalışmayla alana katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Araştırmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda liderlik stili ve değişimi yönetme yeterliliği konularına ilgi duyanlar için kaynak olması umulmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırları

1. Araştırma Bartın ilinde bulunan eğitim örgütlerinde 2014-2015 eğitim öğretim yılı bahar döneminde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşüyle sınırlıdır.
2. Araştırılan değişkenlerin sadece öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, araştırma konusuyla ilgili araştırmacı tarafından ulaşılan kaynaklarla sınırlıdır.

2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kavramsal çerçeve dâhilinde, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına ve konuyla ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu amaçla alanda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.1. Değişim Nedir?

Günümüz dünyası hızlı bir değişim içindedir. Her durum ya da olay değişime maruz kalır (Wilson, 1992). Yapılan incelemeler sonucunda değişim kavramının farklı şekillerde açıklandığı görülmüştür. TDK sözlüğü değişimi bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü, değişme olarak tanımlamıştır. Erdoğan'a (2004) göre değişim; belirli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Başaran'a (1992) göre değişim, bir bütünün parçalarında, parçaların birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nitelik ve nicelik yönünden meydana gelen farklılıktır. Sağlam'a (1979) göre değişim iç ve dış güçlerin etkisiyle bireylerin, grupların veya örgütlerin bir durumdan diğerine geçişidir. Değişim zamanla önceki durumdan farklılaşmadır. Değişimin istenilen yönde olabilmesi için planlı olması gerekir. Planlı ya da plansız genel anlamda değişim, herhangi bir sistemin kişi ya da kurumun bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Özdemir, 2000). Değişim evrenseldir; bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve süreklilik arz eder. Küreselleşmenin de etkisiyle neredeyse her kurumda değişiklikler meydana gelmiştir. Değişim, toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde de görülebilir. Bu sistemleri hücreler, organlar, kişiler, gruplar, örgütler, toplumlar, uluslararası kuruluşlar ve tüm dünya olarak bütüncül yaklaşımla sıralamak mümkündür (Peker, 1995)

Örgütsel değişim kavramı için de çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak bulundukları çevreye uyarlanmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Sağlam (1979), örgütsel değişimi örgütün hem çevresini hem de örgütün tüm birimlerini ilgilendiren bir olgu olarak belirtmiştir. Örgütsel değişim örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde ve bu alt sistemlerin

örgütle ilişkisinde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde oluşabilecek her türlü farklılaşmadır (Budak ve Budak, 2004). Özetle örgütsel değişim, özde yapı, süreç ve davranışların farklılaşması anlamına gelir. Eğitim kurumları da birer örgüt olduğundan örgütsel değişime maruz kalır (Balcı, 1995).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken oluşan küresel değişimler özellikle teknolojiye meydana gelen gelişmeler eğitim sistemini oldukça etkilemiştir. Böylece daha önce davranışçı yaklaşımı benimseyen eğitim sistemi yerini yapılandırmacı yaklaşımı benimseyen eğitim sistemine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişme eğitimde bir dönüşümü ifade etmektedir (Akpınar ve Aydın, 2007). Dönüşüm değişimle olmaktadır. Bu kapsamda, bireysel davranışların değişmesi, bilgi yoğunluğu, ürünlerin hızlı eskimesi, iş gücü yapısındaki farklılaşmalar, iş yaşamı niteliğindeki değişimler eğitimde değişimi gerekli kılan somut faktörlerdendir (Özdemir, 1997). Değişimi gerekli kılan faktörler de değişimin nedenlerini oluşturmaktadır.

2.2. Değişimin Nedenleri

Değişimi gerekli kılan birçok faktör vardır. Değişimi etkileyen faktörleri örgüt içi faktörler ve örgütün dışından gelen faktörler şeklinde gruplandırılabilir (Arıkan, 1994).

2.2.1. Değişimi Etkileyen İç Faktörler

Değişimi etkileyen iç faktörler, örgütün kendinden kaynaklanan örgüt içi nedenlerdir. Örgüt verimliliğinin düşük olması veya rekabetin yüksek verimlilik baskısı, satışların düşmesi, moral ve motivasyon düzeyinin düşük olması, bireyler veya gruplar arası çatışmalar, iş görenlerin yükselen nitelik ve eğitim düzeyleri, iş görenlerin bilgi, gelişim, destek ve kaynak kullanımı konusundaki artan beklentileri, yeni fikir ve buluşlar örgütleri değişime zorlayan örgüt içi faktörlerdendir (Koçel, 2005). Örgütün yapı ve amaçlarında, izlediği politikalarında, ödül-ceza sistemlerinde, iş görenin davranış, beceri, tutum ve beklentilerinde, kullanılan teknolojiye ve üretilen mal veya hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişim örgütü değişime iter (Varoğlu ve Basım, 2009). Genel anlamda değişimi etkileyen iç faktörleri stratejiler, örgütsel

yapı, yönetim tarzı, işgücü, örgütün sistemi, süreci, örgüt kültürü, kişilerin tutum ve becerileri şeklinde sıralanabilir.

2.2.2. Değişimi Etkileyen Dış Faktörler

Dış faktörlerin en başında küreselleşme, teknolojik gelişmeler, bilgi hızı, ekonomik ve siyasetteki gelişmeler, sosyal kültürler değişimleri gelir ve bu dış güçler örgütü değişim için zorlar ve örgütsel değişimi gerekli kılar (Erdoğan, 2004).

Hem iç faktörler hem de dış faktörler sebebiyle eğitim örgütleri de değişime ihtiyaç duyar. Çağın gerisinde kalmamak için değişim gereklidir. Modern hayatın ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmek için eğitim kurumlarının da sürekli bir değişim ihtiyacı vardır.

2.3. Değişimin Amaçları

Değişimin amaçları verimliliği artırmak, etkililiği artırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak şeklinde özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Etkililiği artırmak; yapılan işin daha etkin bir şekilde yapılması, işi yapan kişinin özellikleri ile işin gerektirdiği özelliklerin birbiriyle uyuşması anlamına gelmektedir. Değişimle bu uyumu artırmak hedeflenir. Verimliliği artırmak; işin sonucunda oluşan ürünün niteliğinin ve niceliğinin girdi sayısından fazla olması anlamına gelmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için kullanılan araç gereçlerde, örgüt ikliminde ve örgütsel ilişkiler boyutunda değişime gidilebilir. Motivasyon ve tatmin düzeyi çalışanların çalışma koşullarındaki istekleri ve iş doyumunu ile ilgilidir. Değişim; kişileri tek düze çalışma sisteminden uzaklaştırarak iş doyum seviyelerine ulaştırmayı hedefler.

2.4. Değişime Hazır Olma

Bu; bir kurumun üyeleri arasındaki inançtan etkilenen çok boyutlu bir yapıdır. Önerilen değişikliği uygulamak için birtakım koşullar sağlanmalıdır. Önerilen değişiklik organizasyon için uygun olmalıdır. Liderlerin önerilen değişiklik için kararlı olması ve değişikliğin organizasyona fayda sağlaması gerekir (Stewart, 1994).

Bu koşullar sağlandığında istenilen sonuca ulaşma olasılığı daha yüksektir. Temel anlamda liderlerin değişime hazır olmalarını etkileyen dört faktör vardır: (i) Hedefler, (ii) örgütsel yön (iii) paylaşılan misyon ve vizyon, (iv) bağlılıktır (Santiago, 2008).

- **Hedefler:** Hedefler bir örgüte yön verir, örgütte çalışanları motive eder. Grubun doğasına bağlı olarak hedefler dönemden döneme ya da yıldan yıla değişiklik gösterebilir (Locke ve Latham, 1991).
- **Örgütsel Yön:** Örgütsel yön, değişimi uygulamak için örgütün kullandığı yol haritasıdır. Bu bir süreçtir. Planların ulaşılabilirliğini, önceliklerin neler olduğunu, süreçteki herkesi dahil ederek, planı kâğıttan uygulamaya geçirerek misyon ve vizyonu belirlemeye yardımcı olur (Allison ve Kaye, 2005).
- **Misyon ve Vizyon:** Misyon ve vizyon örgütsel yön ile belirlenir.
- **Örgütsel Bağlılık:** Bağlılık birçok faktörle belirlenir. Bireylerin kurumun üyesi olma isteği, kişilerin kurumun yararına çaba sarf etmesi, kurumun değerlerinin ve hedeflerinin kabul edilebileceğine inanma gibi durumlar bu faktörlerdir. Üyelerin sadakati sonuçta elde edilecek ulaşılabilecek olan başarıyı etkiler (Becker, Randall ve Riegel, 1995).

2.5. Değişim Alanları

Örgütler farklılaşan çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için farklı alanlarda değişmek zorundadır. Örgütsel değişimin çeşitleri oldukça fazladır ve bunların sınırlarını birbirinden ayırmak oldukça güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Teknoloji, personel, süreç ve yöntemle amaçlar, insan ilişkileri, yapısal, kültürel ve çalışma koşulları göz önünde bulundurularak bu alanlarda değişim gerçekleştirilebilir. Bir örgütün bu alanlarından birinde yapılan değişiklik diğer alanları da etkileyecektir ve bu nedenle değişimin sonucu diğer alanlarda uyumsuzluk yaratmaması için gerekli önlemler alınmalıdır (Tuncer, 2011). Değişimin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomidir. Bunların her biri

değişime destek olabilirken değişimi önleyici etkilerde de bulunabilir (Kocabaş, 2005).

Özden'e (1999) göre genel olarak sosyal sistemlerde üç tür değişim vardır: 1. İşlemsel Değişim, 2. Teknolojik Değişim, 3. Sistematik (Yapısal) Değişim (Özden, 1999).

2.5.1. İşlemsel Değişim

Bir örgütte yapılan işlerin, sırasında, biçiminde ve hızında yapılan değişimdir. 4+4+4'lük eğitim sistemi kapsamında zorunlu eğitimin uzatılması işlemsel bir değişimdir.

2.5.2. Teknolojik Değişim

Teknolojide meydana gelen değişikliklerin örgütte kullanımıyla ilgilidir. Teknolojik aletlerin kullanılması örgütte teknolojik değişimi gerekli kılar. Okullarda internet ağının kullanılması, Fatih projesi kapsamında kullanılan etkileşimli tahtalar teknolojik değişime örnek olarak gösterilebilir.

2.5.3. Sistematik (Yapısal) Değişim

Sistematik değişme bir örgütün yapı ve kültüründeki farklılaşmadır (Tuncer, 2011). Bu bağlamda, örgüt hiyerarşisi, yetki ve sorumluluk ilişkisi, koordinasyon düşünülebilir.

2.6. Değişim Tipleri

Değişim yönü ne olursa olsun değişim iki düzeyde ortaya çıkar: (i) planlı değişim (ii) plansız değişim (Çalık, 2003). Örgütler değişen çevreye ve koşullara uyum sağlayabilmek için planlı örgütsel değişimle birlikte beklenmedik olaylar, aniden ortaya çıkan krizler karşısında plansız örgütsel değişim de yaşayabilirler. Planlı veya plansız değişimin sonucunda örgütün kültürel, sosyal ve teknik yapısında

farklılaşmalar ortaya çıkar ve değişim gerçekleşir (Can, 1993). Değişim ister planlı olsun ister plansız olsun değişim yolunda ilerleyenlere fırsatlar sunar (Manginelli, 1998).

2.6.1. Planlı Değişim

Örgütteki tüm bölümlerin belirlenen çerçeve doğrultusunda hareket etmesidir. Değişim önceden bilinen beklenen ve istenen doğrultudadır. Bu değişimlerle amaçlara ulaşmak hedeflenir. Planlı örgütsel değişime tüm değişkenlerin amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilmesi amacıyla örgüt tarafından sürdürülen geleneksel etkilerin, bireylerin, grupların, örgütsel yapı ve süreçlerin değişme için hazırlanması süreci olarak tanımlanmıştır (Özdemir, 2000). Leovitti'ye göre planlı değişim süreci başlamadan önce liderler dört ana unsur olan görev, yapı, teknoloji ve insan değişkenlerini göz önünde bulundurmalıdır (Çetin, 2009).

2.6.2. Plansız Değişim

Beklenmeyen olaylar karşından duruma uyum sağlamak için yapılan değişimlerdir. Anidir, önceden belirlenen bir program dâhilinde değildir. Ortaya çıkan ani krizlere çözüm bularak, örgütün bu değişikliklere uyum sağlayabilmesini hedefler. Plansız değişim kendiliğinden ortaya çıkar ve olumsuz sonuçlar doğurması muhtemeldir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.7. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi; mevcut konumun, farklılaşan çevre koşullarının gerektirdiği yeni ihtiyaçlara duyarsız kalınmayarak bunları karşılama amacıyla yeniden yapılandırılması, bu ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ve örgütsel kapsamda yeni fikirler üretilip uygulanma sürecidir (Tüz, 2004). Yöneticilerin örgütte gerçekleştirmeyi hedeflediği değişimin; stratejiler, politikalar ve süreçler kapsamında çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağlayarak uygulamaya geçirilmesine teşvik etmektir (Uçkun, 2002). Yoksa var olan çözüm yolları, yeni oluşan problem durumlarını çözmede yetersiz kalacaktır. Bu nedenle yeni problemlere yeni çözüm

yolları bulunmalıdır. Bunu uygulayabilmek için öncelikle problemin ne olduğunu anlamak gerekir. Burada günümüzün küreselleşen dünyasında “bilgi” kavramı ile karşılaşmaktadır (Çetin, 2009).

Değişim yönetimin en önemli çıkış noktasını küreselleşen dünyadaki var olan çalkantının ve değişimlerin bir örgüt için hem fırsatlar sunuyor olması hem de bir tehdit unsuru oluşturuyor olmasıdır (Kavrakoğlu, 1998). İyi bir yönetimle tehdit unsuru az, büyüme fazla; etkili yönetilemediğinde ise büyüme az, tehdit unsuru ise fazla olabilir. Burada değişim yönetiminin üç ana konu ile ilgili olduğu söylenebilir. Değişim için örgüt kültürü oluşturma, değişimi başarıyla gerçekleştirme ve değişimi değerlendirme bu üç ana unsuru oluşturur. Değişim için gerekli olan örgüt kültürünü oluşturma örgütsel yapıyı, değişimi kabul etme ve yönetmede liderlerin yeteneği konularını içerir.

Değişim yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için veri analizlerinin yapılması önemlidir. Yüksek performans gerektiren işlerin doğru yetenekli kişilere verilmesi, projenin disiplinli bir şekilde yönetilmesi, hedeflerin net ve belirgin olması, süreç yönetiminin etkili ve verimli olması, etkili iletişim, çalışanların katılımı, tecrübelerden yararlanma değişim yönetimine yardımcı öğelerdir. Değişime katkıda bulunan öğelerin yanı sıra değişim yönetimi sürecini engelleyen faktörler de mevcuttur. Örgütteki sürekli değişim ve sonucunda sürekli yeniden dizayn, etkili iletişimin eksikliği, değişime gösterilen direnç, yönetimin sürece çok az katılması gibi faktörler değişim sürecini engelleyen faktörlerdir (Oakland ve Tanner, 2007). Ancak; değişim yönetimi sürecinde değişimi fırsata dönüştürmek ve örgütü başarıya ulaştırmak esastır. Bunun için bazı kurallara bağlı hareket etmek gerekir. Başarılı bir değişim yönetimi sağlamak için kurallar şöyle sıralanabilir (Çoroğlu, 2003):

1. Değişim yönetiminde tepe yönetiminin desteği önemlidir.
2. Değişim yönetiminde planlı hareket etmek gerekir.
3. Değişim yönetiminde zamanlama çok önemlidir, bu sebeple zamanlama hatası yapılmamalıdır.

4. Değişimin ihtiyaçtan kaynaklandığını, bunun için acilen bir ihtiyaç duygusu oluşturulmalıdır ve açık bir vizyon geliştirerek iş görenler bilgilendirilmelidir.
5. Değişimi yönetenler güvenilir ve yeterli olmalıdır.
6. Etkili bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.
7. Değişim yönetimi sürecinde ulaşılabilir hedefler belirlenerek çalışanlar ödüllendirilmelidir.
8. Değişim duygusu örgüt kültürü içerisine yerleştirilmelidir.

Değişim her örgüt için çağın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Değişimi bir örgüt için planlanan istenilen yönde amaçlara uygun gerçekleştirebilmek hedeflenir. Fakat değişim çabalarının büyük bölümü iyi yönetilmediğinde hedeflenen sonuçlara ulaşılmaz ve bunun yanı sıra zamana, çalışanlara, bütçeye ve yönetime ek yükler gelir (Argüden, Ilgaz ve Erşahin, 2004). Bu olasılığı azaltıp değişim yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için ‘değişime direnç’ kavramının da ortadan kaldırılması gerekmektedir; çünkü her zaman insanların değişime direnç gösterme meyilleri vardır. Değişime direncin ortadan kaldırılması veya aza indirilmesi için değişim elemanlarının takip edeceği yollar şu şekilde belirtilebilir (Koçel, 2005):

Katılım: Değişim planlanması ve uygulanmasındaki evrelerde değişimden etkilenecek kişilerin de sürece katılması dışlanmışlık duygusunu ortadan kaldırarak değişimin içinde olduklarını hissettirir (Çetin, 2009).

İletişim ve Eğitim: Değişimden etkilenecek gruba değişimle ilgili bilgi ve eğitim verilmesi değişimle ilgili olumsuz tutumu azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır (Çetin, 2009).

Pazarlık: Değişimden etkilenecek kişilerle; değişimin amacı, kapsamı, metodu konusunda pazarlık yapılarak anlaşma yapılacak konulardaki direnç ortadan kaldırılabilir (Çetin, 2009).

Açık veya Kapalı Zor Kullanma: Zor kullanarak değişimi kabul ettirme eğilimidir. Değişimden etkilenecek kişileri değişimin aşamalarına katarak değil, zor kullanarak direnci ortadan kaldırmayı ifade eder.

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon olayları değiştirerek ifade etmektir; böylece kişilerin olayları farklı algılanması sağlanır. Bu başlangıçta direnci azaltıyor görünse de değişimden etkilenecek kişiler olayın farklı ifade edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlara yol açma ihtimali büyüktür. Kooptasyon ise, konuya karşı olan kişileri, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Bu kişiler kendilerini problemin içinde bulduklarında, onun üzerine düşünen ve çözüm yolu arayan bireyler haline dönüşmüş olur. Bu, kişileri bu rolü almaya sevk eder (Çetin, 2009).

2.7.1. Değişim Yönetimin Aşamaları

Değişim süreç isteyen bir olgudur. Değişimi iyi idare edebilmek için bu süreçteki hiç bir aşamayı atlamamak gerekmektedir. Aşamalardan birini atlamak ya da iyi şekilde yönetememek diğer aşamaları olumsuz etkileyebilir. Bu da sürecin tamamını etkileyeceğinden değişim etkili ve yeterli bir şekilde idare edilememiş olacaktır ve değişime ayak uydurmayan örgütler bir süre sonra kendilerini küçülmüş ya da dağılmış olarak bulma olasılıkları ortaya çıkmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007).

Kotter (1995) değişim yönetimi aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

1. **Bir ivedilik duygusu oluşturma:** Değişimin neden gerekli olduğuna cevap aranan aşamadır. Değişimin bir ihtiyaç olduğunu örgütteki kişiler tarafından benimsenmesi gerekir. Bu evrede çatışmalar ve potansiyel tehditler fırsata dönüştürülürse değişim başlatılmış olur ve değişimin olumlu yönde ilerleyebilmesi için işbirliği gerekmektedir.
2. **Güçlü bir rehberlik koalisyonun biçimlendirilmesi:** Değişimi uygulayacak kişilerin oluşturduğu gurubu belirtir. Değişimin ihtiyaç olduğunu ifade eden grubun bunu gerçekleştirebilmeleri için motive edilerek başarabilmeleri yönünde inancın oluşması gerekmektedir. İvedilik duygusunun varlığı, rehberlik komisyonu oluşturma sürecine katkı sağlar fakat tek başına yeterli değildir, bundan daha fazlası gereklidir. Birinin bunları bir araya getirmesi, örgütün fırsatları ve tehditleri hakkında ortak bir değerlendirme yapmalarına

yardımcı olması, asgari düzeyde güven ve iletişim ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Değişimden etkilenecek herkesin tüm iletişim araçları kullanılarak her türlü yaklaşımı her türlü kademeye ulaştırması gerekir.

3. **Bir vizyon yaratılması:** Vizyon örgütün ilerleyeceği yönü belirler, bundan dolayı değişim çabasına yardımcı olabilmek için bir vizyon oluşturulmalıdır. Bu vizyonu gerçekleştirebilmek için çeşitli stratejiler oluşturup vizyon yönünde ilerlenmelidir.
4. **Vizyonun iletilmesi:** Belirlenen vizyonu çalışanlara aktarmak için her türlü iletişim kanallarını kullanarak vizyonun iletilmesini ifade eder. Liderin sözel iletişim becerilerinin yanı sıra beden dilini de etkili bir şekilde kullanarak çalışanların dikkatini değişime çekmesi sağlanır ve böylece vizyon çalışanlara aktarılmış olur.
5. **Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisinin verilmesi:** Değişimin önündeki engellerden kurtulmak için vizyona karar veren sistem ve yapıların değiştirilmesi gerekmektedir. Tehdit unsuru oluşturan faktörle vizyona uygun davranılarak olumsuzluklardan kurtulmak hedeflenmektedir.
6. **Kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması:** Alt hedeflerde başarıyı yoklama asıl hedefe ulaşmak için gereklidir. Çünkü vizyonun belirttiği hedefe ulaşmak uzun bir süreci ifade eder. Kısa vadeli ulaşılabilir hedefler değişime karşı çıkmaların başlama olasılığını azaltır; fakat bunun tam tersi de bu olasılığı artırır. Çalışanların bu alt hedeflerde başarıyı tatması değişim sürecinde onları motive etme noktasında önemlidir. Yoksa çok sayıda insan bu süreçten vazgeçecektir ve değişime direnişler, engeller ve tehditler oluşmaya başlayacaktır.
7. **İyileştirmelerin pekiştirilmesi ve daha fazla değişimin yaratılması:** Kısa vadeli hedeflere ulaşmış liderde saygınlık artar ve bu saygınlığı vizyona uymayan yapıları değiştirmek için kullanır. Liderler terfi edilecek kişiye, işe alınacak kişiye, çalışanların nasıl geliştirileceğine önem verirler. Diğerlerinden daha geniş çaplı değişim yönetimi projelerine girerler. Yenilenme çabalarının uzun bir süreci kapsadığını anlarlar (Aksoy, 2005).

8. Yeni yaklaşımların kurumsallaştırılması: Değişimle gelen yeni davranışların örgütte uygulanması ve birer alışkanlığa dönüşmesi gerekir. Eğer bu davranışlar alışkanlık haline gelmemişse sadece baskı sebebiyle uygulanıyorsa değişim için oluşan baskı ortadan kalktığında davranış da ortadan kalkacaktır. Yeni davranış şekillerinin örgütü başarıya götürdüğü günde gündeme getirilmesi gerekmektedir. Değişim işlerin süreç ve problemlerin çözümünde kullanılması alışkanlık haline dönüşmüşse bu yeni yaklaşım kök salmış anlamına gelir. Bunda iki etken önemlidir. İlki insandır. Bu değişimle elde edilecek kazanımlar üretkenliğe nasıl yardımcı olduğunu gösteren bilinçli girişimdir. İnsanlar bağlantıları kendi kurmak zorunda bırakılırsa, bazen duruma uymayan bağlantılar kurar. İkincisi ise üst yönetimi devralacak kuşağın yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için gereken süreçte onlara yeterli vakti ayırmaktır (Aksoy, 2005).

2.8. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi

Çağımızdaki hızlı değişimden eğitim kurumları da etkilenmektedir. Toplumsal ve ekonomik yönden yaşanan değişim eğitim örgütlerinin rollerini farklılaştırmaktadır. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü ilişki vardır. İlki, eğitim toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre eğitimi düzenlemek gerekmektedir. Diğer de eğitimin yetiştirdiği insan gücü ile toplumun yenileşmesini sağlamasıdır (Özdemir, 2000).

Reyes, Wagstaff ve Fusarelli'ye göre Amerikalılar, her zaman ilerlemek ve toplumu korumak için, okullara başvurmuşlardır. Okullar kendilerine yoksulluğu ortadan kaldırmayı, işsizliği azaltmayı, etnik grupların diğerleriyle asimilasyonunu sağlamayı, ahlaki değerleri oluşturmayı, bilimsel ilerlemeyi sağlamayı ve demokrasiyi uygulayabilmeyi gerçekleştirmeyi görev bilmişlerdir (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Fullan ve Hargreaves okullarda değişimi şekillendiren güçleri aşağıdaki başlıklarla açıklamışlardır (Beycioğlu ve Aslan, 2010):

1. Okullar, açık sistem oldukları için kapılarını kapatıp dış dünyadan bağımsız hale gelemeyiz.
2. Okullardaki değişim okulun sosyal bir yapı olmasından dolayı daha fazla çeşitliliğe, daha çok esnekliğe ihtiyaç duyar.
3. Teknoloji sebebiyle okullar sınırlarını aşarlar.
4. Okullar, toplumu yenileyen ve onu sürekli geliştiren örgütlerdir.
5. Öğretmenler, daha çok destekle daha çok şey uygulayabilirler.
6. Eğitim, demokrasi için temeldir.
7. Eğitim dünyasındaki yarış, ailelerin seçimleri ve bireyin kendini yönetme isteği, okulların daha geniş bir çevreyle bağını zorunlu hale getirmektedir.
8. Okullar, öğrencileri onların gelecekte yaşayacakları hayat ile benzer niteliklere sahip olmalıdır.
9. Okullar günümüz karmaşık çevresinden giderek daha fazla etkilenmektedir.
10. Okullar, bugünkü yapılarıyla yorgun örgütlere dönüşmektedir.

Eğitim örgütlerinin toplumsal işlevi vardır; bu nedenle değişimin hem sebebi hem de sonucudur. Sadece yaşanan değişimlerden etkilenmez aynı zamanda toplumu da etkiler. Kurum olarak değişimi başlatma ve yönlendirme işlevine de sahiptir. Eğitim örgütlerinin bu amaca ulaşabilmesi için yaşanan değişimleri yakından takip etmesi büyük önem arz etmektedir (Çalık, 2003). Eğitim örgütlerinde değişim üç evreden geçmektedir. Birinci evre geçmişteki uygulamaları inceleyip var olan eksikliklerin belirlenmesidir. Burada, “Eğitimde değişime neden ihtiyaç duyuluyor?” sorusuna cevap aranır. Değişimin nedeni belirlenerek birlik duygusu oluşturulur. İkinci evrede yeniden düzenlemeler yapılarak değişim gerçekleştirilir. Üçüncü evrede eski ve yeninin çatışması ortaya çıkar. Bu üç evrede eğitim örgütlerini değişimde etkisiz hale getiren iki neden vardır. Birincisi; var olan sistemi koruma eğilimidir. Yeni değerler dışlanmış olur ve direnç gösterilmiş olur. İkincisi ise eğitimde uygulanan değişim modellerinin genellikle işletme odaklı olduğundan eğitimin doğasına uygun olmamasıdır (Özden, 1998). Burada değişime direnç kavramı ortaya çıkmış olur. Değişim vazgeçilmez ve kaçınılmaz olsa da her örgütte olabileceği gibi eğitim örgütlerinde de değişime direnç gösterme durumu söz konusu olabilmektedir.

Değişime direncin her kurumda değişik sebepleri olabilmektedir (Çalık, 2003). Eğitim örgütlerinde değişime direncin azaltılması değişimin etkili ve verimli yönetilebilmesi ile olmaktadır; bu bağlamda etkili bir lider eğitim örgütlerinde değişime direncin nedenlerini belirleyerek ve bu doğrultuda gerekli tedbirleri alarak değişimi gerçekleştirebilir, bu amaçla eğitim örgütlerinde değişime direnmeyi azaltmak için şu önlemler alınmalıdır (Çalık, 2003).

1. Değişme ve yenileşme işbirliğine dayalı birer süreç olmalıdır.
2. Değişime direnç gösterme gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Değişimi doğru zamanda başlatma önemlidir. Bu başarı şansını artıracaktır.
4. Değişim anlık değildir, süreç isteyen bir olgudur.
5. Değişime teşvik edici faktörler ve ödüllendirme kullanma değişimin başarısını kolaylaştıracaktır.
6. Değişim sürecinde eğitim ve teknik yardım iş görenleri bilgilendirerek yükünü azaltacaktır.
7. Değişimin ne olduğu ve misyonu belirlenmelidir.
8. Değişim sürecinde karşılaşılma olasılığı olan riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu günün eğitim dünyasında, değişim ve liderlik arasında doğrudan bir ilişki vardır (DuFour ve Mattos, 2013; Fullan, 2002, 2006, 2009, 2011, 2016; Morrison, 1998; Robertson, 2008; Wells ve Feun, 2013). Bir okulun kültürü ve vizyonunu doğrudan ya da dolaylı değiştirmenin kişinin yani liderin yeteneğiyle doğrudan bir ilişkisi olduğunu savunan birçok teori bulunmaktadır. Etkili okul oluşturma anahtarı etkili liderdir (Beare, Caldwell, ve Millikan, 1989).

Eğitim örgütlerini değişime iten nedenlerin başında çevresel baskılar, okul içi iletişim bozukluğu, okulda kriz ve çatışma, okul performansının düşüklüğü, okul kültüründeki değişiklikler, değişen yasa ve düzenlemeler, teknolojik değişikliklerdir (Töremen, 2002). Bunların yanı sıra eğitim örgütlerinde de değişime direnme meyili vardır. Eğitim örgütlerinde değişime karşı direncin oluşmasında diğer bir deyişle

değişimin önündeki engellerle ilgili olarak, var olan durumdan memnun olma, değişimin sonunu hesaplayamama, değişim için yeterli eleman olmaması, lider yetersizliği, sürekli bir değişimin yaşanması kültürel baskı gibi değişkenlerin etkili olduğu görülmüştür (Töremen, 2002).

Liderlik ve değişimin doğrudan ilişkili olduğu kabul görürken pratik ve teorinin birbirinden farklı olabilme ihtimali göze çarpmaktadır. Bu durum da beklenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Eğitim örgütleri sosyal açık sistemler olduğundan bununla karşılaşmaları olasıdır. Bugünün okullarında, güçlü ve etkili liderlik, değişim ve yeni stratejilerin uygulanmasında en önemli etken olarak düşünülmektedir. Liderlik, olaylardaki değerler, gerçekteki vizyon, yenilikte karşılaşılan engeller, dayanışmadan ayrılma, ödüllerdeki risk gibi faktörlerde değişimin merkezi olarak görülüyor (Kouzes ve Posner, 2003).

Çağdaş okul liderliği, başkalarının düşünme, davranış ve hissetme biçimlerini etkilemeye odaklanan bir ‘insan olayı’ olarak görülüyor. Okul liderliği, uygulama yönetme ve değerlendirmeye uygun bir plan ile birlikte hedef veya amaçları ve güçlü bir vizyonun iletişimi ve gelişimini içeren stratejik ya da ileriye dönük bir süreç olarak kabul edilir. Başarılı okul liderleri kendileri motivasyonunu sağlamıştır ve diğerlerini motive eder durumdadır aynı zamanda etkili iletişim becerilerine de sahiptir (Kouzes ve Posner, 2003).

2.9. Liderlik

2.9.1. Liderlik ve Değişim

Liderlik ve değişim sözcükleri birbiri ile ilişkilendirilebilir; çünkü bir kuruma atanan yeni bir lider işe değişiklikler yapmakla başlar. Bu durum hemen hemen her örgüt için geçerlidir. Belki de bu, insanların lider olma tutkusunun altında yatan sebeptir. Burada, güç ve otorite ile ‘değişimi’ kurumsallaştırmaya olan inancın ortaya çıktığı söylenebilir; çünkü değişim, örgütün hedeflerini yeniden tanımlayacaktır ya da değiştirecektir. Aslında, son 30 yıldaki liderlerin asıl görevi örgütün başarısını sağlamak ve bunu devam ettirmektir (Burnes ve By, 2012). Bu da değişim süreciyle

olabilmektedir. Buna karşın, değişim istenilen yönde olumlu da olabilir, hedeflerin ötesinde olumsuz yönde de olabilir. Değişimi sağlayan ana unsur liderdir; çünkü çalışanları etkileyen kişi ya da bu etkilenme sürecini başlatan kişi liderdir. Bu durum “Lider Kimdir? Liderlik nedir?” sorusunu ortaya çıkarır.

2.9.2. Liderlik Nedir?

İlgili alanyazın incelendiğinde, hangi alanda olursa olursun tek bir liderlik tanımının olmadığı görülür. Aksine, bu terim çok yönlüdür ve zaman, mekân, kültür ve bağlam ile ilgili birçok teoride yer alır (Morrison, 2013). Sosyal dünyanın fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya olmaması ve insanların hepsinin aynı olmaması her yazarın liderliği farklı şekilde tanımlamasına yol açmıştır (Yenice, 2005). Bass (1985), yaptığı araştırmada, liderlik ile ilgili yazılan makale ve kitapların sayısını 7000 den fazla olduğunu belirtmiştir. Bentz’e göre 130 farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Çağımızda yaşanan farklı toplumsal süreçler ve liderlik çalışmaları ön plana çıkmaktadır, bununla birlikte bu tanımlar daha da fazlalaşmıştır (Çelebi, 2012).

Hurst’a (2002) göre liderlik kelimesi saban izi anlamındaki Latin “lira” sözcüğünden gelmektedir. Buradaki mecazlı anlatıma göre liderlik kendi kendini örgütleme veya öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır. Sorenson ve Sørensen’a (2001) göre; Etimolojik olarak 1300’lü yıllarda “yol almak ve yol göstermek” anlamındaki “leaden” kelimesinden gelmiş; ancak 1800’lü yıllarda günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Turner ve Müller, 2005).

Liderlik hem bir süreç hem de bir özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından lider; örgüt üyelerinin çalışmalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir. Özellik açısından ise lider; grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek kişilik özelliğine sahip bireylerdir (Özkalp ve Kirel, 2004). Liderlik öznel; bu da liderliğin tanımlanmasını zor ve karmaşık hale getiriyor ve liderler içinde bulundukları zamana göre farklı özellikler gösteriyor (Leithwood, Jantzi ve Steinbach, 1999). Bundan dolayı farklı zamanlarda liderlik için farklı tanımlamalar yapılmıştır. 20. yy da liderliğe bilimsel perspektiften bakılmıştır. Araştırmacılar etkili

liderliği belirleyen unsurlara odaklandılar. Sosyal bilimler alanındaki insanlar liderin takipçilerini nasıl etkilediğine, grupla belirlenen amaçlara ulaşmaya yardımcı olan faktörlere yöneldiler (Stogdill ve Bass, 1981; Burns, 1978; Jago, 1982). 1900-1929'ların tanımlarında kontrol ve merkezileşme, 1930'larda zihinsel bağları kurma, ortaklaşa etkilenme süreci, 1940'larda grup yaklaşımı, 1950'lerde davranış kavramının tanıma girmesi, 1970'lerde grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırma 1980'lerde de büyük insan, etkililiğin anahtarı olarak görölmektedir (Topçu, 1999).

Birçok kişi liderliği açıklamaya çalışmıştır. Bir lider güçlü, dinamik, kitleleri yöneten ve büyük ortaklıklara rehberlik eden ya da ulusları etkileyen kişidir (Yukl, 2002). Liderlik çalışmalarında, araştırmacılar lider olarak tanımlanan kişinin nasıl davrandığına ya da gruptaki kişilerle etkileşime geçme biçimine odaklanmışlardır. İnsanlar için liderlik evrensel bir olaydır, her dönemde her toplumda ve her kurumda ihtiyaçtır (Stogdill ve Bass, 1981). Chemers ve Ayman'a (1993) göre liderlik, ortak amaca ulaşmak için birinin gruptaki diğerlerinin desteklerini ve yardımlarını örgütleyebilen kişinin sosyal etkileme sürecidir. Northouse'a (2004) göre, "a) liderlik bir süreçtir, b) liderlik etkileme sürecini içerir, c) liderlik bir grupta olur d) liderlikte ortak bir amaç vardır" şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu alt başlıkları göz önünde bulundurarak Northouse (2004) liderliği ortak amaca ulaşmada bir bireyin gruptaki diğer bireyleri etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Liderliği bir süreç olarak tanımlanmasıyla ile sadece liderdeki nitelik kastedilmez aynı zamanda lider ve takipçileri arasındaki etkileşim de belirtilir. Bu sürece hem lider hem takipçileri dâhildir. Liderler takipçilere ihtiyaç duyar takipçiler de bir lidere ihtiyaç duyar (Burns, 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982). Özetle, lider etkiler ve etkilenir; fakat etkileme ve etkilenme sürecini başlatan kişi liderdir.

Yukl (2002), liderliği yapılması gerekeni doğru şekilde uygulama konusunda uzlaşmayı sağlamak için diğerlerini etkileme, bireyleri harekete geçirme, ortak amaç yönünde işbirliği sağlama süreci şeklinde açıklamıştır. Liderliğin teorik modelleri incelendiğinde, literatürde, örgütsel yönetim yönünden gücü paylaşanların baskın otoritesi olarak tanımlanır. Liderlik basitleştirilemez ya da genel durumlara indirgenemez (Morrison, 2013). Liderlik, sadece liderin yaptıkları değildir, aynı

zamanda diğerleriyle olan ilişkilerle farklılığa sebep olma sürecidir (Hernez-Broome ve Hughes, 2004). Zaleznik (2004) mükemmel lideri oluşturmada kanıtlanmış bir yol olmadığını belirtmiştir; fakat mükemmel lider ve yaptıklarına yönelik tanımlarda belirli genel özellikler vardır. İyi bir lider normalden daha fazla değişime ve kaoslara yönelik toleransa sahiptir. Liderlerin baskın olduğu durumlardaki insan ilişkilerinin türbülanslı, yoğun ve karmaşık olduğu ve zaman zaman ise organizasyon bozukluklarının da olduğu görülmektedir. Böyle bir atmosfer bireysel motivasyonu yoğunlaştırır ve beklenmeyen sonuçlar oluşturabilir. Bu durum liderlerin güçlü kimlik duygularından kaynaklanabilir. Mükemmel liderler her zaman durumları değiştirmek ve ilişkileri geliştirmek için fırsatlar arar (Pujol, 2012).

2.9.2.1. Lider ve yönetici

Liderlik ve yönetici terimleri birbirinden bazı yönleriyle birbirinden farklıdır. Morrison'a (1998) göre liderlik örgütün vizyonunu, stratejisini, dönüşümünü ve bu dönüşümün yönünü ifade ederken yönetici ise örgütün amaçlarına ulaşmak için uygulamada var olan vizyonu, örgütsel ve eylemsel konuları sürdürme yollarına odaklanır. Lider ve yönetici arasında belirgin fark vardır; lider değişimi sağlayan kişi, yönetici ise var olanı sürdüren olarak ifade edilmektedir (Morrison, 2013). Lider ve yönetici birbirinden çok farklı iki terim olsa da birbirlerinden tamamıyla kopuk değildir. Buna karşın, örgütsel değişim yönünden düşünüldüğünde herhangi bir okul gelişimi konusu için gerekli olan yapısal temeli ve felsefî yönü sağlayan ve belirleyen baskın kuvvet yöneticiden daha çok liderdir (Morrison, 2013).

2.9.2.2. Eğitim örgütlerinde liderlik

Tarih boyunca, eğitimsel liderlik sosyo-kültürel faktörler etrafında dönmüştür. Geçmişte okulların amacı ve eğitimsel süreci, sosyal değişimi ve gelişimi sağlamaktı (Taintor, 2007). Bugünün liderleri ise hızlı farklılaşan şartlara uyum sağlayabilecek teknikler geliştirmeyi bir ihtiyaç olarak görmektedir (Bolman ve Deal, 1992). Günümüz okullarındaki liderler yani okul müdürleri okul sisteminin gelişimine katkıda bulunabilmek için güçlendirme ve dönüşümcü okul liderliği modelini kullanırlar (Lieberman ve Miller, 2008). Günümüz okullarında, güçlü ve etkili

liderler, değişimin uygulanmasında ve stratejik innovasyonda önemli bir etken olarak görülürler. Liderler, değerleri eyleme, vizyonu gerçeğe, engelleri yeniliğe, ayrılığı dayanışmaya, riskleri ödüllere dönüştürmede merkezde yer alırlar. Çağdaş okul liderliği, başkalarının düşünme, hissetme ve davranma biçimlerini etkilemeye odaklanan ‘insan olayı’ olarak görülür (Kouzes ve Posner, 2007). Çünkü okulun; yönetici, öğretmen, öğrenci ve çevre etmenleri göz önüne alındığında insan faktörünün çok çeşitli ve zengin birikimleri vardır. Dinamik değişim ve dönüşüm fırsatlarını bünyesinde barındırır. Karmaşık olmasının yanı sıra açık ve yalın bir yapıdadır (Sabancı, 2005).

2.9.2.3. Liderlik yaklaşımları

Liderlik kavramının bin yıldan bu yana araştırılan bir konu olmasına rağmen, ilk başlarda derinlemesine araştırmalar yapılmamış ya da bu konuda teşviklerde bulunulmamış sadece bireyler üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Stogdill ve Bass, 1981). Örgüt içinde bazı kişiler lider olurken diğerlerinin lider olamaması üzerine yapılan araştırmalar liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. İyi bir liderin özelliklerinin neler olması gerektiğini gösteren farklı görüşleri savunan yaklaşımlar vardır (Northouse, 2010). Liderlik kavramını ve liderlik uygulamalarını geliştirmek, bütün liderlik yaklaşımlarında temel amaçtır. Yapılan araştırmalarda 1950 ve öncesinde liderliğin doğuştan geldiği düşüncesi olduğu görülmektedir. Bu düşünceye göre liderlik doğuştandır, kişinin yaradılışında liderlik yeteneği mevcuttur. Karşılaşılan çeşitli durumlar sadece doğuştan gelen yeteneğin yeterli olmadığını göstermiştir. Bundan dolayı, liderlerin yönetim sürecindeki lider davranışları üzerine araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Belli bir süreden sonra sadece liderin davranışlarını inceleyen bu uygulamanın da yeterli olmadığı görülmüş ve liderin içinde bulunduğu durum araştırılma yoluna gidilmiştir. Bu durum yönetimde durumsal etkenler üzerinde incelemeyi gerekli kılmıştır. Burada etkili bir liderlik için uygun durumlar gerekli olmaktadır. Daha sonraki yıllarda -lider bir vizyon sahibidir- anlayışı hakim olmuştur ve halen bu görüş devam etmektedir. Özetle, liderlik yaklaşımları şu başlıklar altında toplanmaktadır (Bresctick, 1999 Akt: Çetinkaya, 2011).

Tablo 2. 1. *Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı (Çetinkaya, 2011)*

Zaman	Yaklaşım	Ana düşüncesi
1940'ların sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelir.
1950-1960 arası	Davranışçı Yaklaşım	Liderin etkililiği, liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980 arası	Durumsal Yaklaşım	Liderin etkililiği, uygun durumlar ile ilgilidir.
1980 ve sonrası	Yeni yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

➤ **Özellik yaklaşımı:** Bu kuram lider olunmaz liderlik özelliği ile birlikte dünyaya gelinir felsefesini savunmaktadır (Şişman, 2002). Bu yaklaşıma göre liderlik özelliği doğuştan gelir. Bass ve Avolio (1993), özellik yaklaşımını şöyle açıklamaktadır:

- Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Zenginlik ve güç ile ilişkilidir.
- Liderlik yeteneği herkeste bulunmaz, toplumda sadece bir kaç kişi de bulunur.
- Toplumlar sadece bu özel yetenekle doğmuş bireyler tarafından yönetilebilmektedir.

Özellik yaklaşımında liderin sadece tanımı ve kimin lider olduğunun belirlenmesi durumları görülmektedir. Lider özellikleri hakkında derinlemesine bir araştırma bu yaklaşımda söz konusu değildir (Rupe, 2007). Eğitim örgütleri açısından özellik kuramı incelendiğinde, eğitim örgütlerinde çalışanların hangi konumda çalışırsa çalışsın belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda sınıfın lideri olan öğretmenle okulun lideri olan müdürün okulda eğitim öğretim ortamını olumsuz etkileyecek davranışları sergilememesi gerekmektedir (Celep, 2004). Özetle, özellik yaklaşımı her toplumda ve kurumda geçerli olan evrensel değerler geliştirememiştir. Bundan dolayı liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için farklı değişkenlerin de göz önünde bulundurulması ihtiyaca dönüşmüştür (Koçel, 2005).

- **Davranışçı yaklaşım:** Davranışçı yaklaşım liderin olaylar karşısında ne yaptığı ve nasıl davrandığı sorularına cevap arar. Bu yaklaşımda lider davranışlarında iki önemli boyut vardır: görev yönelimli liderlik davranışları ve ilişki yönelimli liderlik davranışları. Lider, görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek çalışanları daha iyi iş yapmaya sevk eder ve gruptaki çalışanlara destek vererek onların bireysel hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar (Çelik, 2007).

Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mountan'un yönetim gözeneği araştırması ve Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri davranışçı yaklaşım kuramını temsil eder. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışı tanımlama anketi geliştirilmiş ve liderde iki önemli özellik olduğunu belirtmiştir. Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif (işe ağırlık verme)' dir. Bu iki kavram değişik kişilerce değişik adlandırmıştır. Çelik (2007), bu kavramlara görev yönelimli liderlik davranışı ve ilişki yönelimli liderlik davranışı olarak belirtmiştir. Erçetin (2000), yapıyı kurma ve anlayış gösterme şeklinde ifade etmiştir. Araştırma sonucuna göre liderler kişiyi ve kişinin davranışlarını ne kadar dikkate alırlarsa işe gelmeme ya da devamsızlık yapma olasılığı o kadar azalmaktadır. Liderin yapıyı kurmaya yönelik davranışı arttıkça gruptaki bireylerin de çalışmaları da artmaktadır (Çelik, 2007).

Michigan Üniversitesi çalışmalarında liderlerin iki boyutuna odaklanılmıştır. Bu iki boyut iş görene dönük lider davranışları ve üretime dönük lider davranışlarıdır. Bu çalışma iş tatminini ve verimliliği artırmak için yapılmıştır. Amaç başarılı olan grupları inceleyip lider davranışlarını belirlemektir. İş görene dönük lider; çalışanlara önem veren, onların ihtiyaçları ile ilgilenen, iş görenler arasındaki farklılıkları önemseyen liderdir. Üretime dönük liderler çalışanları hedefe ulaşmada bir araç olarak görürler (Çelik, 2007).

Bloke ve Morton çalışmalarını “yönetim ölçeği” geliştirerek yapmışlardır. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği araştırmasında liderlerin iki boyut

üzerinde araştırmalar yapılmıştır: Yöneticilerin tutumlarına ilişkin kişiler arası ilişkiler ve üretime yönelik davranışlar. Birçok davranış bu ölçekte geliştirilmiştir. Blake ve Mouton'a göre bir örgüt için üç ana unsur gerekmektedir: amaç, insanlar ve hiyerarşi (İlmez, 2010).

Mc Gregor'un x ve y kuramı çalışması "her lider kendi iş görenleriyle ilişki içerisinde" düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Bir şirkette üretim yapılabilmesi için sadece teknik bilgiler yeterli değildir. Bunun yanı sıra sosyal bilimlerden de faydalanılmalıdır (McGregor, Barker, Allen, & Macdonald, 1991). Klasik kuramı benimseyen şirketler x kuramını oluştururken insan ilişkileri modelini benimseyen işletmeler y kuramını oluşturur.

➤ **Durumsal yaklaşım:** Her koşulda uygulanabilir genel bir liderlik stili yoktur, liderlik stilinin seçilmesinde içinde bulunulan durumsal koşulların değerlendirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2000). Durumsal yaklaşıma göre en iyi lider, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir (Serinkan, 2005). Fiedler'in liderlik yaklaşımı, Yol-Amaç modeli, Normatif Liderlik yaklaşımı, Her şey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı ve Reddin üç boyutlu liderlik yaklaşımlarıdır.

- **Fiedler'in liderlik yaklaşımı:** Fiedler'in liderlik yaklaşımı, uygun koşullar ve ortam oluştuğunda lider ortaya çıkar sayılısına dayanır. Liderlik stilinin liderin kendi kişilik ve ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır (Fiedler, 1967). Liderin durumlardaki çatışmalardaki ve krizlerdeki kontrol gücü liderin etkililiğini belirler (Çakıoğlu, 2003). Belli bir durumda etkili lider olan bir kişi başka durumda etkili lider olmayabilir. İnsanlar farklı durumda farklı davranışlarda bulunurlar. Lider, göreve yönelik ve ilişkiye yönelik tarzlardan birini kullanır (İlmez, 2010). Göreve yönelik lider iş odaklıdır, ilişkiye yönelik lider astlarla olan ilişkiye odaklanır. İlişkiye yönelik lider için astların ne düşündüğü oldukça önemlidir.

- **Yol amaç modeli:** 1970’li yıllarda Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Liderin çalışanlarını etkileme yöntemlerine meslek ile ilgili amaçları nasıl algıladığına, amaca ulaşmaya yönelik takip edilen yollara önem verir. Liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için iş yerinde iş tatminine ulaşabilmek ve iş görenleri hedefe ulaşma yönünde motive etme görevleri olan varsayımına dayanır (Eren, 2001). Bu kurama göre lider dört temel liderlik özelliğine sahiptir: Emredici, başarı yönelimli, destekleyici ve katılımcıdır. Yol amaç modelinde başarı hedefe ulaşıldığında sağlanır (Eren, 2001).
- **Normatif liderlik yaklaşımı:** Kuram ilk başta Victor Vroom Philip Yetto tarafından başlatılıp daha sonra Vroom ve Arthor G. tarafından geliştirilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2004). Bu yaklaşımda, karar vermek liderin en önemli işidir (Erçetin, 2000). Lider alternatif kararları incelemeli, değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapmalıdır. Alınan kararlarda iş görenlerin sayısının çok olmasına önem vermelidir (Özkalp ve Kırel, 2004). Çalışanların karara uygun zaman ve uygun düzeyde katılması amaçlara ulaşmaya yardımcı olur. Liderin etkililiğini artırır ve çalışanları gelişme noktasında motive eder (Aydın, 2000).
- **Hersey ve Blanchard’ın durumsallık yaklaşımı:** Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Lider grubu sadece bir bütün olarak değerlendirmemelidir. Aynı zamanda bireylerin her birinin olgunluğa erişme seviyeleride incelenmelidir (Başaran, 1992). Liderin grupta olan ilişkisinde iş görenlerin yetenekleri önemlidir. Burada ana değişken iş görenlerin yetenekleridir (Güllü, 2009). Bu yaklaşım bir lideri lider yapan iş görenlerin olgunluk düzeyi olduğu hipotezine dayanır (Her şey- Blanchard, 1988 Akt: Güllü, 2009). Bu yaklaşımda lider ile iş görenleri arasındaki olgunluk düzeyindeki tutarlılıktır.
- **Reddin üç boyutlu liderlik yaklaşımı:** Reddin’in yaklaşımı üç boyutludur: görev boyutu, ilişki boyutu ve etkililik boyutu. Reddin ilk kez görev ve ilişki boyutuna “etkililik” boyutunu ilave etmiştir (Eren,

2001). Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında dört ana liderlik biçimi vardır: düşük görev ve düşük ilişki olan kopuk liderlik, düşük görev ve yüksek ilişki olan ilgili liderlik, yüksek görev ve düşük ilişki olan adanmış liderlik, yüksek görev ve yüksek ilişki olan bütünleşmiş liderliktir (Çelik, 2007).

Özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlardaki eksiklikler yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece modern yaklaşımlar meydana gelmiştir. Her durumda her dönemde ve her kurumda tek doğrusu olan bir liderlik türünden bahsetmek söz konusu olamaz. Bu nedenle her koşul dikkatlice incelenmeli ve liderliği etkileyen farklı değişkenler belirlenerek bu doğrultuda hareket edilmelidir (Davis, 1984 Akt: Güllü, 2009).

➤ **Liderlikte yeni yaklaşımlar (Liderlik stilleri):**

- **Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik:** Dönüşümcü liderlik 1978 yılında James McGregor tarafından geliştirilmiştir. Weber'in karizmatik liderlik kuramı dönüşümcü liderlik kavramının gelişmesi yönünde olumlu bir etkiye sahiptir. Karizma dönüşümcü liderlikte önemlidir (Bass, 1985; Collet ve Furham, 1995). Beklentileri algıları ve ortak amaçlar yönündeki motivasyonu değiştirmek için takipçileri etkileyen kişi dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderlik beklentilerin ötesinde sonuçlar üretmek için göreve alınmış ayrıcalıklı bir liderlik tarzıdır (Burns, 1978). Dönüşümcü liderlik diğerlerini etkileyerek motivasyonu artırarak ilişkileri kuvvetlendirme sürecidir; bu tarz liderlik özelliğine sahip liderler çalışanların potansiyellerinin tamamına ulaşmalarına fırsatlar oluşturarak yardımcı olur (Burns, 1978).

Northouse (2010), dönüşümcü liderliği başkalarının hayal bile edemediği örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerçek bir dönüşüme, gelişmeye ve değişime olan ihtiyacı fark edebilme olarak tanımlamıştır. Northouse (2010), dönüşümsel liderlerin bir vizyona, problem çözme becerisine, ihtiyaçların peşinden gidebilmek için

Çalışanlara ilham olabilecek onları gdleyebilecek yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca; yaratıcı olmak, değişime hazır olmak zorundadırlar. Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleyerek entellektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturarak lider amaçladığı vizyon ve misyon bilinci doğrultusunda gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerin artmasını sağlar. Bireyler kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp grubun hedeflerine yönelirler.

Transformasyonel liderler, düşünen sorgulayan risk alan kişiler olmalarının yanı sıra davranışlarıyla insanlara benimsedikleri düşünceleri aşılayan bireylerdir. Dönüşümcü liderlerin enerjileri yüksektir. Geleneksel hiyerarşide girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir örgüt iklimi oluştururlar (elik, 1998).

Dönüşümsel liderliğin dört içeriği vardır. İdealleştirilmiş etki/karizma, telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek (Avolio ve Bass, 2002).

1. *İdealleştirilmiş etki*: İdealleştirilmiş etki karizma olarak da bilinir. Dönüşümcü liderin vizyon ve misyon duygusu oluşturması beklenen bir durumdur.
2. *Telkinle güdüleme*: Lider takipçileri için rol model olarak onlara model kaynağını oluşturur (Karip, 1998). Dönüşümcü liderin bu özelliği ile yüksek beklentileri karşılaması hedeflenir. Bunlara ek olarak çabaları yönlendiren sembollerden yararlanarak önemli amaçları basit açıklayabilmesi beklenir (elik, 1998). Genel bir ortak hedef oluşturması gerekmektedir. Lider geleceğe yönelik daima pozitifdir ve bu durum çalışanları pozitif yönde etkileyerek içsel motivasyonu sağlar (Karip, 1998).
3. *Entellektüel uyarım*: Lider problemlerin çözümünde farklı açılardan bakabilme yönünde çalışanları güdüler. Geleneksel yolun dışında farklı bakış açılarının da olabileceği düşüncesini

aşılamaya çalışır. Amaç zekâyı geliştirmektir. Akılcılığı benimseyerek problem çözebilmektir (Çelik, 1998). Lider çalışanlarına işlerin yapılış biçimini ve var olan durumu sorgulama yönünde güdüler.

4. *Bireysel destek*: Liderin çalışanlarına gerçeğe uygun şekilde ödüllendirerek çalışanların her birine çalışanların her birine bireysel olarak danışmanlık yapabilmesini ifade eder. Yapılan görev dağılımında astlara öğrenme olanakları yönünde beklenti vardır (Karip, 1998). Bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak astların kendilerini geliştirmesi için fırsatlar sunulur.

- **Okul yönetiminde dönüşümcü liderlik**: Leithwood (1992) , Burn (1978) ve Bass (1985) dönüşümsel liderlik alanında yaptıkları çalışmalarla eğitim yönetimi arasında bir bağ kurmuşlardır. Eğitim örgütleri genel olarak işletmelerle benzer özelliklere sahiptir; fakat işletmelerden bazı özellikleri ile ayrılmaktadır. Her öğretmen uygulama alanı olan sınıfta yalnızdır. Bundan dolayı öğretmenin etkililiğini ve öğrenci başarısını değerlendirmek zordur. Eğitim örgütleri toplumsal değerle yakından ilgili örgütlerdir. Bundan dolayı çok çeşitlilik göstermektedir ve her toplum doğrudan ve dolaylı olarak eğitim örgütlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Celep, 2004). Leithwood eğitim yönetimi alanında dönüşümsel liderlik yaklaşımının altı boyutunu şöyle belirlemiştir: (Leithwood, 1992'den aktaran Tura, 2012)

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider okulda vizyonu belirleyerek okulda çalışanlara bunu aşılar ve bunu geliştirmek için ortak çalışmalar yapar. Dönüşümcü liderler, örgütün vizyonunu ortaya çıkarmada ve tanımlamada liderlik yaparlar.

2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider ortak hedef yönünde ilerleyebilmek için grup bilinci oluşturmaya hedefler. Dönüşümcü liderler, grup hedeflerini desteklerler.
 3. Bireysel destek sağlama: Okul müdürü çalışanlarını yani öğretmenleri güdüler, öğretmenlerin ihtiyaçlarına cevap verir ve onlara bireysel desteğini sunar. Dönüşümcü liderler, öğrenci merkezli bir yaklaşımla ortak problem çözmeyi ve sürekli mesleki öğrenmeyi destekleyerek örgüt kültürünü oluşturur.
 4. Entellektüel uyarım: Farklı bakış açıları lider için önem arz etmektedir ve daima yeni fikirlere açıktır.
 5. Bir davranış modeli oluşturma: Okul müdürü öğretmenlerin rol model olabilecek davranışları sergileyerek onlara örnek olur. Dönüşümcü okul liderleri, okul üyelerinin vizyonunun temel değerler çerçevesinde gerçekleştirilmesini izlerler ve bu konuda geri dönütler vererek uygun modeller üretirler.
 6. Yüksek performans beklentisi: Müdür, öğretmenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar sergiler (Çelik, 2007). Dönüşümcü liderler, yüksek performans beklentilerini okuldaki üyelere iletirler ve bu konuda dönüt verirler.
- **İşlemci (Sürdürümcü) transaksyonel liderlik:** Kısa dönemli hedefler, tahmin edilebilirlik, emir transaksyonel liderlikle ilişkilendirilir (Pepper, 2010). Lider ve takipçileri arasında karşılıklı alış veriş içerir. İşlemci liderler gelişim amaçlı insanların yer değişimine olanak tanırırlar (Bass ve Avolio, 1990; Meyer ve Botha, 2000). Lider çalışanların beklenen seviyeye ulaşmasını sağlamak için onların hazır bulunuşluluğunu ödül kullanarak artırır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, liderlerin vaatleri, pekiştireçleri ile motive

edilir veya negatif dönüt disiplinel davranışlar ve azarlama gibi araçlarla düzeltilir (Bestrich, 1999; Akt: Mutlu, 2009).

Sürdürümcü liderlik müdür eğitiminde baskın olan geleneksel liderliktir. Müdürleri hiyerarşik yapıda en üste koyar (Hui ve Cheung, 2006). Kişiler ödül ve ceza faktörü ile motive olurlar. Sosyal sistem emir zinciri ile çalışır. Takipçiler bir iş verildiğinde onu kabul ederken tüm otorite yöneticidedir. Çalışanların asıl amacı lider tarafından verilen görevi tam olarak yerine getirebilmektir. Webb (2008) işlemci liderliği üç ana unsurla açıklamıştır: Ödüle bağlılık, İstisnalarla yönetim (Aktif), İstisnalarla yönetim (pasif).

Koşullu ödül: Bir görevin tamamlanmasında karşılıklı alışveriş ödüle bağlıdır. Bu görev tamamlandığında ortaya çıkan/ çıkacak olan kazanç nettir. Lider amaçlanan seviyeye gelen çalışanını ödüllendirir. Çalışanların ihtiyaçları belirlenerek hedeflerle bağlantısı kurulur ve performansa göre bu ihtiyaçlar karşılanır (Bryman, 1992).

İstisnalarla yönetim (Aktif): Lider yönetimi aksaklıklar, hatalar, düzensizlikler gibi olumsuz boyutlara odaklanarak gerçekleştirir. (Avolio ve Bass, 2002). Genellikle başarısızlıklar üzerinde durarak onları ortadan kaldırarak düzeni sağlamaya çalışır (Cura, 2009). Lider daima çalışanların performanslarında hata yapıp yapmadıklarını kontrol eder. Hata yaptılarsa lider istisnalarla yönetimde aktiftir (Webb, 2008). Lider süreci takip eder.

İstisnalarla yönetim (Pasif): Lider çalışanların hata yapma ihtimallerini göz önünde bulundurarak pasif istisnalarla yönetimi sergiler (Webb, 2008). Daima olası hataları bekler. Hata olmadan lider hiç bir müdahalede bulunmaz (Karip, 1998).

- **Laizzes-Faire (serbestlik tanıyan) liderlik:** Lewin, Lippitt ve White (1938) ilgili araştırmalarında serbestlik tanıyan liderliği ilk olarak

tanımlamışlardır (Akt: Tura, 2012). Temel anlamda liderin bulunmadığı durumları ifade eder. Spinelli (2006), Laizzes- Faire liderin çalışanları ile çok az iletişimi olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar ihtiyaca yönelik hareket etme gücüne, kararlar verebilme ve sorunları kendi kendilerine çözebilme yetkisine sahiptirler. Lider uygulamalardan kaçınma eğilimindedir (Spinelli, 2006). Lider sorumluluk almaz, kararları vermez ve ihtiyaç olduğunda da yoktur. Çalışanlar tarafından da takip edilmez ve desteklenmez (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006).

- **Sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin karşılaştırılması:** Bir lider hem dönüşümcü hem de sürdürümcü liderlik özelliklerinden sergiler; fakat her liderde birinin özelliği daha fazla, diğerinki daha azdır. Takipçileri daha fazla tatmin eden ve lider olarak daha etkili olanlar daha çok dönüşümcüdür daha az sürdürümcüdür (Bass, 1998). Dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasında belirgin farkı takipçilerle olan ilişkiler oluşturmaktadır. Sürdürümcü lider performansa bağlı ödüller vererek çalışanları motive eder. Burada takipçilerin ihtiyaçları önemlidir; fakat değişimi başlatmayı değil statükoyu korumaya odaklanırlar. Buna karşın, dönüşümcü liderler çalışanların amaçlarını örgütün amaçlarıyla örtüştürüp daha yüksek seviyeye çekerek statükoya meydan okurlar ve değişimi başlatırlar (Ergin ve Kozan, 2004). Dönüşümcü lider uzun vadeli planlarla geleceği düşünürken etkileşimci lider kısa vadeli planlarla günü kurtarma eğilimindedir (Çelik, 2010). Dönüşümcü lider olanakları fırsata dönüştürerek bunlardan en üst faydayı elde etmeyi amaçlarken var olan durumu yeterli seviyede görür (Bass, 1998).

- **Liderlerin değişimi:** Günümüz liderleri önceki çağlardaki liderlerden farklılık göstermektedir. Çünkü zamanın akışıyla değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Değişen zamanla liderlerin karşılaştıkları güçlükler de farklılaşmaktadır. Her çağın gereksinimleri birbirinden ayrı olduğu için farklı özelliklere sahip liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Örneğin; Büyük İskender ordularını düşmanla çarpışarak at üstünde yönetirken başka bir çağda

Wellington Dükü, Waterloo’ da Napolyona karşı ordusunu safların gerisinde emirler vererek yönetmiştir (Ünal, 2012).

Çağımızın gereksinimleri de öncekilerden farklıdır. Teknoloji liderlerin sahip olması gereken özelliklerde büyük etkiye sahiptir. Bundan dolayı günümüz liderleri de farklı yöntemler uygulamaktadır. Sosyal paylaşım ağları, internet vb. var olan bir durumu daha çabuk daha zenginleştirilmiş bir şekilde iletmekte ve bu durum üstünde liderler ve kurum içi ve kurum dışı çalışanları bir araya getirerek ortaklaşa kararlar alabilmelerine fırsatlar oluşturmaktadır. Bu sayede somut veriler üstünde çalışılabilmektedir (Kol, 2010).

IBM “Capitalizing Complexity” adlı raporunda günümüz dünyasının giderek karmaşıklaşmakta olduğu bu durumun çoğu liderleri düşündürdüğü görülmektedir. Bu karmaşık ve hızla değişen dünyada en önemli lider özelliğinin yaratıcılık olacağı görülmektedir. Yaratıcılık karşılaşılan farklı durumlara daha kolay uyum sağlayabilmeye daha esnek hareket edebilmeye olanak sağlıyor. Yaratıcılıkla var olan karmaşıklık örgüt için fırsata dönüştürülebiliyor (Kol, 2010).

Bilgi çağı ve teknolojinin gelişmesi ile lider ve çalışanların aynı ortamı paylaşma zorunluluğu ortadan kalkabilmektedir, lider- ortam bağımlılığının azalması, kurumsal aidiyet, etkin iletişim, inisiyatif ve karşılıklı güven konularını daha da önemli hale getirecektir (Ünal, 2012). Değişimi iyi yönetebilen, gelişmelere açık ve kendini sürekli yenileyebilen, kurum kültürünü yaratan lider kendini geliştirebilir.

Eğitim kurumlarındaki liderlerin değişimine bakıldığında da durumun farklılık göstermediği görülmektedir. Değişen çağa ayak uydurabilecek, yaratıcı düşünceye sahip, değişen koşulları fırsata dönüştürebilecek, değişimi etkili yönetebilecek müdürlere ihtiyaç vardır; fakat günümüz okulları hala bürokratiktir. Williams (2006), profesyonel etkileşim biçiminin işbirlikçi liderlik yaklaşımını mümkün kıldığını söyler. Fakat bu durumun okullarda

gerçekleşemediğini belirtir; çünkü karar verme sürecinde hiyerarşik yapı etkilidir.

2.10. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında eğitim alanında ve eğitim alanı dışında yapılmış olan ve ulaşılabilen çalışmalara yer verilmiştir.

2.10.1. Yurtiçinde Yapılmış Araştırmalar

2.10.1.1. *Eğitim alanı dışında yapılmış yurtiçi araştırmalar*

Döner (1996), “Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu” başlıklı araştırmasında işletmelerde değişimin nasıl uygulandığını incelemiştir. Değişimi uygularken karşılaşılan direnmeler üstünde durmuştur. Değişimin nedenlerini, amacını, uygulama biçimini, değişimin çevresini ele alarak değişim sürecinde yönetimin konumunun ve örgütsel değişimin özelliklerine odaklanmıştır.

Argüden, Ilgaz ve Erşahin (2004), “Değişim yönetimi” adlı kitaplarında başarının temelinde sürekli gelişmenin var olduğunu ve bu gelişmenin de değişimle sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Değişimi açıklayarak işletmelerdeki uygulama metodolojisine odaklanmışlardır.

Çetin (2009), “Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması” adlı kitabında işletmelerde yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkileri çok yönlü olarak değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan bazıları şöyledir: Ticari kuruluş yöneticileri genellikle dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillini sergilemektedir. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik stili çalışanların mesleki kıdemine, yaşlarına, öğrenim düzeylerine göre değişmemektedir. Liderlerin değişimi yönetme yeterlilikleri cinsiyete göre değişmemektedir. Erkek çalışanlar yöneticilerini daha fazla serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler. Ticari kuruluş yöneticileri değişim yönetimini ve ekip çalışma becerisini genellikle sergilememektedir. Ticari kuruluş

yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının dönüşümcü liderlik boyutu ile ekip çalışması becerisinin ekip liderliği boyutu arasında yüksek kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

İlmez (2010), “Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi” adlı yüksek lisans tezinde Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesindeki Hava Kuvvetleri Komutanlığındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve seçilmiş kimlik değişkenlerine göre istatistiksel karşılaştırmalar yapmayı hedeflemiştir. Çalışma, Antalya İli Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan askeri personel üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, askeri personelin görüşlerine göre yöneticilerin dönüştürücü liderlik stilleri yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak ünvan değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Askeri personelin görüşleri koşullu ödüllendirme boyutuna ve işlemsel liderlik stiline ilişkin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde değişmezken, ünvan, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. İstisnalarla yönetim boyutuna ilişkin işlemsel liderlik stiline ilişkin askeri personelin görüşleri yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde değişmemekte, ancak ünvan ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Tunçer (2011), “Örgütsel değişim ve liderlik” adlı çalışmasında örgütün daha etkili çalışabilmesi için değişimin gereğini aksi hali durumunda örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştiremeyip yok olacağını belirtmiştir. Tunçer’e (2011) göre örgütsel değişimi liderler gerçekleştirir ve bu süreçte örgüt kültürü ve motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanmalıdır.

Ünal (2012), “Bilgi çağında değişim ve liderlik” adlı makalesinde bilgi çağında değişimin gerekli olmasından çok sürekli değişim ve sürekli dönüşüme vurgu yapmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, çevresel koşulların değişmesi ve artan bilgi, yönetim anlayışında yeni bir yaklaşım gerektirmektedir. Lider ve yönetici ayrımına

odaklanıp liderden beklenen değişim ve yenilenmeye vurgu yapmıştır. Çağımızdaki liderlik ve özellikleri konusunu ele almıştır.

Bektaş ve Yılmaz 'ın (2005), “ Sivil toplum kuruluşlarında teorik ve stratejik boyutları ile değişim yönetimi” adlı çalışmaları sivil toplum kuruluşlarında değişim yönetimi alanında seçilmiş bir literatür incelemesidir. Sivil toplum kuruluşlarının değişime yönelten faktörlerini, örgütsel değişim teorilerini, sivil toplum kuruluşlarında örgütsel değişim türleri, değişim yönetimi stratejileri ve uygulanabilecek bir değişim yönetimi modelini açıklamaktadır.

Eser'in (2017), “Değişim Yönetimi Uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi” adlı çalışmasının amacı değişim yönetiminde başarı faktörlerinin belirlenmesi ve bir değişim yönetimi modelinin oluşturulmasıdır. İletişim, potansiyel direnişçiler, insan kaynakları, liderlik, paylaşılan vizyon, teşvik, değişim ekibi, değişim kültürü değişim yönetiminde başarıyı etkileyen etmenlerdir.

Şahin (2009), “Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü” başlıklı makalesinde dönüşümcü liderlerin örgütsel değişimi sağlamada büyük oranda etkili olduklarını belirtmiştir. Örgütsel değişimi gerçekleştirmede dönüşümcü liderlerin rolü ve önemi üzerinde durulmuştur ve dönüşümcü lider özellikleri ile örgütsel değişimin amaçları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Dönüşümcü lider yeniliklere daima açıktır sonucuna ulaşılmıştır.

Akyüz (2018), “Stratejik liderlik” adlı makalesinde değişimin her alanda olduğunu belirterek, etkili bir liderle günümüzde yaşanan değişimle baş ederek örgütü başarısının sağlanacağını belirtmiştir. Etkili lider daima örgütü başarıya ulaştırma cabasındadır. Bu bağlamda, günümüz örgütleri yaşamın her alanında olan değişimle baş edebilmek için yeni liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu değişime uyum sağlayabilmeli, örgütün geleceğini oluşturabilmelidir. Bu liderlik özelliğine sahip kişiler stratejik liderdir. Bu çalışma, son çağda yaşanan hızlı ve sürekli değişimle, toplumların yaşadığı sosyal ekonomik sorunları gören ve bu sorunlarla ilgili kişilerde

bir vizyon oluşturan stratejik liderleri incelemektir. Literatür taraması yaparak stratejik liderlik kavramını açıklamıştır.

Bay ve Akpınar (2016), “Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama” başlıklı makalelerinde örgütlerin birer açık sistem olduklarından örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sebeplerle örgütlerin değişim yaşadığını belirtmiştir. Örgütlerin yaşayabilmeleri için çevrelerine uyum sağlamaları gerekmektedir. Çalışmalarında uygulamayı İstanbul ilinde imalat sanayinde yöneticilerden oluşan bir grupta görüşmelere yapılarak bulgular elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında, performans kültürü, iletişim, yönetim kalitesinin, uyum ve motivasyonun yaratıcılık üzerinde etkisi anlamlıdır. Yaratıcılık üzerinde yönetim kalitesinin etkisi yoktur ve iletişim üzerinde yönetim kalitesi ve performans kültürü anlamlı etkisinin olduğu sonucuna erişilmiştir.

2.10.1.2. Eğitim alanında yapılmış yurtiçi araştırmalar

Töremen (2002), “Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri” adlı çalışmasında eğitim örgütlerindeki örgütsel değişimin engel ve nedenlerinin önem ve öncelik derecesini belirlemeyi hedeflemiştir. Çalışmada değişim, değişim amaçları, değişimin nedenleri, örgütsel değişim, değişim kaynakları, değişime karşı direncin kaynakları açıklanmıştır. Araştırma, hizmet içi eğitim kurslarında örgütsel değişim semineri alan okul yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Okul değişim programlarındaki başarısızlığın önemli bir nedeni dönüt ve değerlendirme sisteminin iyi çalışmaması olduğu belirtilmiştir.

Taş (2009), “Ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi” adlı çalışmasında ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile bu algılar arasında cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okul türüne gibi değişkenlere göre fark olup olmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Öğretmenler değişim sürecine katılarak değişimi gerçekleştirebilmeleri için daha çok çaba harcamaları sağlanabilir önerisini sunmuştur.

Argon ve Özçelik (2008), “İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri” adlı çalışmalarında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme kapsamında sahip oldukları yeterlikleri, yönetici ve öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada “İlköğretim Okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri” ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu değişim sürecine hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişim değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticileri, yönetici görüşlerine göre “çok”, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

Doğru ve Uyar (2012), “Millî eğitim bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya İli Örneği)” adlı araştırmalarında değişmeye direnme eğilimlerini araştırmayı planlamışlardır. Geliştirilen değişime direnç anketi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular: Kadınlar değişimi bir sorun olarak görürken erkekler değişime daha isteklidirler. Ayrıca; yöneticilerin ve müfettişlerin değişim sürecinde öğretmenlerin kişisel direnci ile karşılaştığı görüşünde oldukları, yöneticilerin yetkilerinin yetersiz olmalarından dolayı gerekli esnek yapıyı gösteremedikleri ve bütün grupların değişimin her basamağında aktif olarak katılma isteği içinde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Değişim ve direnç konusunda daha fazla araştırmalar yapıp, sonuçlarının sistemde uygulanabilir olması sağlanmalıdır.

Korkmaz (2005), “Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi” adlı çalışmasında engellenme ve iyimserlik duygularının yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tamamen ya da kısmen dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma sonucunda, , dönüşümsel liderlik engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde manidar bir etkiye sahip olduğu, engellenme ve iyimserlik duyguları, performans üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğu, engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderlik stilinin performans üzerindeki etkisi manidar fakat dolaylıdır.

Çalık (2003), “Eğitimde değişim yönetimi, kavramsal bir çözümleme” adlı çalışmasında değişimi, değişime direnç konusu ele alarak eğitimde değişime odaklanmıştır. Türk Milli Eğitim sisteminin örgütsel bir değişime ihtiyaç duyduğunu; ancak bu ihtiyacın çok az kısmının sağlanabildiğini belirtmektedir. Milli Eğitim sisteminin içyapısında büyük değişiklikler yapılmadığı sadece var olan kurumların adlarının değiştirildiğini belirtmektedir.

Akpınar ve Aydın (2007), “Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algısı” adlı çalışmalarının amacı, eğitimde son yıllarda yaşanan değişimlerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim öğretmenleri eğitimde yaşanan değişimleri olumlu bulmaktadır. Bu değişimler Türk Eğitim sistemine yansıtılmalıdır. Öğretmenler öğrenme-öğretme sürecinde öğrenci merkezli yaklaşımı benimsemektedirler. Öğretmenler yaşanan değişimlere yetersiz kaldığını düşünmekte ve bu konuda eğitim almak istemektedir.

Gökçe (2009), “Türk ilkokul müdürlerinin değişim sürecindeki davranışları” adlı çalışmasında hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin algılarını analiz etmiştir. Teknolojik ve ekonomik gelişmelerin eğitimde değişime sebep olduğunu belirterek ilkokul okul müdürlerinin bu değişimi yönetebilmek için çok fazla zaman ve emek harcadıklarını belirtmiştir. Değişim sürecindeki davranışların neler olması gerektiğini ortaya koyarak bu süreci kolaylaştırmayı hedeflemiştir. Yapılan araştırmada öğretmen ve müdürlerin değişim sürecinde sergiledikleri davranışların yeterli olduğunu düşündüğü ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Değişim sürecinde öğretmenler müdürlerden daha etkili davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Müdür seçerken cinsiyet ayrımından kaynaklanan engeller ortadan kaldırılmalıdır ve müdürlere hizmet içi eğitim programları uygulanmalıdır önerilerini sunmuştur.

Çelik (1998), “Eğitimde dönüşümcü liderlik” adlı makalesinde transformasyonel (dönüşümcü) liderliğin değişime öncülük eden değişim sürecini yönlendiren bir liderlik tarzı olduğunu belirterek dönüşümcü liderliği açıklamıştır. Okul liderlerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip bireyler olması gerektiğini belirtmiştir.

Karip (1998), “Dönüşümcü liderlik” adlı makalesinde eğitimde dönüşümü gerçekleştirecek, eğitim yönetiminin en işlevsel ve işe dönük kademesi olan okul yöneticilerinin liderlik potansiyellerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmasında “Özel ilköğretim okullarının ve devlet ilköğretim okullarının müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerine ne düzeyde sahiptir? Özel ilköğretim okullarının müdürleri ile devlet ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik özelliklerini sahip olma düzeylerine ilişkin olarak müdürlerin kendi değerlendirmeleri ile müdür yardımcılarının müdürlerin liderlik özelliklerini değerlendirmeleri arasında farklılık var mıdır? Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile liderlik özelliklerinin sonuçları arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorularına cevap aramıştır. Okul yöneticilerinin geleceğin liderleri olarak yetiştirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Pektaş ve Kış (2016), “Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmalarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul kademesi, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Öğretmenler okul müdürlerinin değişimi uygulama yeterliliğine “Çoğunlukla Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul kademesi, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Yılmaz ve Atılgan (2014) , “Öğretim üyelerinin beklenti ve algıları üzerinden tıp eğitiminde değişim yönetimi ölçeği” adlı çalışmalarında öğretim üyelerinin beklenti ve algıları üzerinden tıp fakültelerinde eğitim programının değişim sürecinin yönetilmesini belirlemek için kullanılacak ölçme aracının geliştirilmesini amaçlamışlardır. Ayrıca bu çalışma geliştirilen ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları da içermektedir.

Çakır ve Aktay (2018), “Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlilikleri” adlı çalışmalarında ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin teknoloji liderliği

yeterliklerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterliklerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı, Koçak ve Mıdık (2017), “Değişim sürecinde motivasyon yaklaşımları ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması” başlıklı makalelerinde okul müdürlerinin değişim süreçlerinde uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını belirleyerek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi hedeflemiştir. 36 maddeden oluşan bir form hazırlanmıştır. Bu formun geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmıştır ve sonucunda okul müdürlerinin değişim süreçlerinde uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını tespit etmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.10.2. Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

2.10.2.1. Yurtdışı eğitim alanı dışında yapılmış çalışmalar

Kaminski (2000) “Liderlik ve değişim yönetimi: Kriz dönemlerinde yol gösterme” adlı çalışmasında değişim olayını açıklayarak örgütlerde değişimin etkisini ve bu değişimde liderin rolünü ele almıştır. Değişim türlerini özetleyip liderlik değişim stratejilerini açıklamıştır. Eğitim, sağlık, ekonomi gibi alanlarda her tür örgüt için değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu belirtmiştir. Değişim uzak kalmamız gereken bir şey değildir, her on yılda her beş yılda olan bir şey de değildir. Değişim onunla yaşamayı öğrenmek zorunda olduğumuz bir olgudur. Rekabet ortamında varlığı sürdürmek için değişimle yaşamayı öğrenen örgütler yaşamaya devam ederler. Geleneksel yöndeki örgüt anlayışı değişmektedir.

Hughes (2007), “Değişim yönetiminin araç ve teknikleri” isimli çalışmasında uygulamadaki değişim yönetiminin araç ve teknikleri ile teorideki değişim yönetiminin araç ve teknikleri arasındaki farkı araştırmayı amaçlamıştır.

Oakland ve Tanner ‘ın (2007) “Başarılı değişim yönetimi, toplam kalite yönetimi ve iş mükemmelliği” adlı çalışmasının amacı özel kurumlarda ve devlet kurumlarında

değişimi başarılı bir şekilde yönetmek için kritik olarak görülen faktörleri belirlemektir. Bu çalışma değişimin engellerini ve onların nasıl üstesinden gelineceğini belirleyerek stratejik değişimi, değişim adımlarını, sürekli gelişim yaklaşımlarını ele almaktadır. Araştırmanın ana amacı, görülen yaklaşımlar ve en iyi uygulamalar arasındaki boşluğu incelemektir ve bununla gelecekteki yatırımcılara yararlı bir çerçeve sunmaktır.

Santiago (2008), “Örgütsel faktörler ve değişime hazır olma” adlı çalışmasında kar getirmeyen örgütlerde liderlerin değişime hazır olma durumunu etkileyen 4 örgütsel faktörü incelemeyi hedeflemiştir. Bu örgütsel faktörler; hedefler, örgütsel yön, paylaşılan vizyon/misyon ve görevdir. Araştırmanın sonucunda örgütsel faktör ve hedefler, örgütsel yön, paylaşılan misyon/vizyon, görev arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. “Eğer hedefler ileriye dönükse, paylaşılan vizyon ve misyon hedefler doğrultusunda ise, çalışanlar örgütsel yön hakkında olumlu düşünceye sahip ise örgüt değişimi hazırdır” sonucu ortaya çıkmıştır.

Smith (2009), “Organizasyonel kültür, sosyal (societal) kültür ve liderlik stilleri” adlı doktora çalışmasında çok kültürlü attributes örgütlerinde standart olarak kabul edilebilecek yönetim süreçlerini oluşturabilecek liderlik-yönetim kültür modelini geliştirmeyi hedeflemiştir. Yaptığı araştırmada liderlik- yönetim kültür modelini geliştirmek için çalışanların ve yöneticilerin fikir, tutum ve algıları ölçerek kültür ve lider arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt misyonunu başarma amacıyla çalışanları terfi ettirebilecek örgüt kültürü oluşturulmalı, eğitim programları yapılmalı önerisini sunmuştur.

Rupe (2007), “Parekende kitabeve zinciri: yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı doktora tezinde parekende endüstrisindeki liderliğe odaklanmıştır. Çalışmanın ana amacı yöneticilerin liderlik stilleri ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Lider etkililiği ve adaptasyonun liderlerin kendileri tarafından açıklanması (Leadership Effectiveness and Adaptability Description-Self) ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Yöneticinin liderlik stiline çalışanlar arasındaki iş doyum seviyelerini etkilediğine dair bir sonuç bulunmamıştır.

Schimmoller (2017), “Örgütsel kültür ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik deneysel bir araştırması” adlı doktora tezinde örgüt kültürünün ve liderin liderlik stiline birbirini ve örgütteki diğer çalışanları etkilediğini düşünmüştür ve Competing Values Leadership çerçevesini örgüt kültürünü belirlemek için kullanmıştır. Örgütsel kültür örgütsel kültür değerlendirme aracıyla ölçülmüştür. Liderlik stilleri de MLQ ile belirlenmiştir. Değişkenler arasında ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyonu ve regresyon kullanılmıştır. Örgüt kültürünün özel türleri ile liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Gingras (2006), “Çalışanların eleştirel düşünme performansları değerlendirilmesinde yöneticilerin liderlik stilleri ve karar verme stillerinin etkisi ”adlı doktora tezinde yöneticilerin liderlik stillerinin ve karar verme tarzlarının çalışanları değerlendirirken performans belirleyicilerini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Transaksiyonel liderler çalışanların performanslarını değerlendirirken daha çok direktif ve analitik karar verme tarzını kullanıp eleştirel düşünme becerisini uygun görürken transformasyonel liderler algısal ve davranışsal karar verme tarzını kullandığı sonucuna ulaşmıştır.

Eric (2010), “Bir yöneticinin liderlik stili ve değişime hazır olmasının analizi” adlı çalışmada transaksyonel, transformasyonel ve serbestlik tanıyan liderlik stillerindeki yöneticilerin değişime hazır olma seviyelerini belirlemeyi hedeflemiştir. Değişime hazır olma, değişime hazır olma anketiyle (readiness for change questionnaire) ile ölçülmüştür. Ulaşılan sonuçlar belirlenmiş hipotezleri desteklememiştir. Farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yöneticinin liderlik stili değişime hazır olma seviyesini göstergesi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Üst yönetimdeki yöneticinin güven duygusu değişimi kabul etme ile ilişkilendirilemeyeceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Josiah (2007), “Değişimin ortasındaki örgüt için etkili ve verimli liderlik modelleri arasındaki karşılıklı bağlantı” adlı doktora çalışmada başarılı örgütsel değişimi sağlayan modernist ve postmodernist yaklaşımlarının arasındaki bağlantıyı anlamayı hedeflemiştir. Liderin yöntem, strateji ve yaklaşımı; insani, sosyal ve örgütsel

bağlamdaki örgütün amaçlarını karşılayan yaklaşımlara odaklandığı bulgusuna varılmıştır. Modernist ve post-modernist yaklaşımını benimseyen liderlik stratejilerini tekrardan belirleme, değişimi etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için önemlidir.

Donald (2010), “Yakın dönem kuralcı örgütsel müdahale için değerlendirmeler kullanarak değişime hazır olma ve transformasyonel liderlik” adlı doktora çalışmasında örgütsel değişim teorilerine, teknolojik değişim sürecine, değişime hazır olmaya, transformasyonel liderliğe değinmiştir. Rekabetçi yerli ve yabancı ticaret örgütlerini araştırmıştır ve bu bağlamda değişimi gerekli görmüştür. Rekabet ortamında örgütlerin yaşayabilmesi için küreselleşmenin beraberinde gelen değişiklikler benimsenmelidir.

Pujol (2012), “Değişimi yönetme becerisi liderlik stillerini nasıl etkiler?” adlı doktora tezinde insanların doğasında değişime direnç gösterme eğiliminin olduğunu ve bu eğilimin ortadan kaldırılabilmesi liderin liderlik becerilerine ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Bu çalışmanın amacı bir bireyin değişimi yönetme becerisinin kişinin geliştirdiği liderlik tarzını nasıl etkilediğini araştırmaktır. İdealleştirilmiş etki ve serbestlik tanıyan liderlik tarzına sahip liderlerin müdahaleden etkilendikleri sonucuna varmıştır.

Ememe (2017), “Nijerya Bankacılık sektöründe değişim yönetimi için liderlik stratejileri” adlı doktora çalışmasında Nijerya bankacılık sektöründe banka müdürlerinin değişimi yönetebilmek için kullanabileceği stratejileri araştırmayı hedeflemiştir. Küreselleşme ile birlikte her alan olduğu gibi bankacılık sektörü de değişimle yüz yüzedir; bu sebeple böyle bir araştırmayı gerekli görmüştür. Örgütsel değişimi uygulama ve yönetme araştırmanın ana konusudur.

Nazari (2017) “ Değişimi yönetebilen liderlerle küçük işletmelerden büyük işletmelere” adlı doktora çalışmasında örgütsel değişimin işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için gerekli olduğunu belirtmiştir. İşletme liderlerinin değişimi yönetebilmek için kullanabileceği stratejileri araştırmayı hedeflemiştir.

Hyman-Shurland (2016), “Dönüşümcü liderlerdeki güven esası” adlı doktora tezinde güvensizliğe sebep olan faktörü, liderin sergilediği farklı güven türlerini, güven duygusunun boyutlarının ürün çıktılarına ne yönde etkilediğini belirlemek için çalışanların algılarına göre liderlerdeki güven duygusunun önemini açıklamayı hedeflemiştir.

Harris, (2015), “Değişimi uygulama: Başarılı bir değişim için güven duygusunun analizi” adlı doktora çalışmasında örgütler için örgütsel değişimin karmaşıklığına ve gerekliliğine odaklanmıştır. Günümüz liderlerinin değişimi uygulamasının gerisinde olduğunu örgüt ve çalışanlar için genellikle örgütsel değişimin başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir. Etkili bir değişim yönetimi konusunda liderlere yardımcı olmak için değişimi etkili bir şekilde uygulama ve liderlerdeki güven duygusu türleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Değişimi başarılı bir sonuca nasıl ulaştırdıklarını açıklamaktadır.

Allen (2007), dönüşümsel Liderlik, değişim, hazır olma ve yaratıcılık” başlıklı yüksek lisans tezinde liderlik stilleri ile örgüt üyelerinin değişime hazır olma ve yaratıcılığa verdiği önem değişkenlerinin birbiriyle olan ilişkisini incelemiştir. Örgütlerin daima değişime ihtiyacı olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgüt üyelerinin değişime hazır olma ve yaratıcılığa verdiği önem arasında istatistiksel olarak pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. İşlemci liderlik ile örgüt üyelerinin değişime hazır olma ve yaratıcılığa verdiği önem arasında istatistiksel olarak pozitif yönde daha az güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Groves (2002), “Karizmatik liderlikte ana bileşen olarak liderlerin sosyal zekâlarının ve takipçilerin örgütsel değişime açıklığının incelenmesi” başlıklı doktora çalışmasında örgütlerin hayatta kalabilmek için dış kuvvetler tarafından değişime itildiğini belirtmiştir. Bu çevresel koşullar örgütlerin değişim sürecini iyi yönetebilecek kıdemli liderlere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Karizmatik liderlikte sentetik modeli incelemiştir. Liderlerin sosyal zekâları ile karizmatik lider davranışlarını, örgütsel değişime çalışanların açıklığı ve liderlik etkililiği arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlerlik fonksiyonu ile

liderler çalışanlarını seçimleri, terfileri örgütün gelişimi yönünde etkileyebilmeli önerisini sunmuştur.

Babarinsa (2012), “Örgütsel değişimi sağlamada liderlerin etkili iletişim becerilerinin rolü” başlıklı doktora çalışmasında örgütlerin gelişiminin değişime çabuk cevap verebilme yeteneğinde olduğunu belirtmiştir. Örgütsel liderlik iletişim rolü ve örgütsel değişimi uygulayan liderin etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Lider etkililiği ile örgütsel değişimi uygulama başarısı arasında korelasyon olup olmadığını incelemiştir. Bu çalışma örgütsel değişim, liderlik ve iletişimin önemini anlamayı kolaylaştıran kavramsal bir çerçeve sunarak örgütsel değişimin uygulanma sürecinde liderlik etkililiğini ve iletişim becerilerini bu bağlama eklemiştir.

Bonheim (2006), “Değişim , değişim, değişim: Örgütsel kültür değişiminde lider rolünün incelenmesi” başlıklı doktora çalışmasında, örgütsel değişime sebep olan iç ve dış güçler nelerdir?, değişim sürecinin beklenmedik sonuçları var mıdır?, kıdemli liderler hangi ölçüde değişimi başarabilir ya da değişimin yönünü etkileyebilir?, Bilime dayalı araştırmadan ürün odaklı şirketlere geçişin etkisi nedir? Literatürde en iyi tanımlanmış değişim uygulamaları nelerdir? , bu çalışmada liderlik, kültür ve değişimle ilgili neler öğrenilebilir?” sorularına cevap aramıştır. Çalışmanın sonuçları kültür, değişim ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalarla aynı yöndedir.

2.10.2.2. Yurtdışı eğitim alanında yapılmış çalışmalar

Morrison (2013), “Eğitim liderliği ve değişim: değişen bir paradigmanın uygulanmasındaki yapısal güçlükler” adlı çalışmasında liderlik ve değişim arasındaki pozitif ilişkiyi kabul ederken, teori ve uygulama arasındaki farkın değişim eksikliğinde oluştuğunu ortaya koymayı hedeflemiştir. Teori ve uygulama birbirinden farklı olabilir. Eğitim liderliğinin temel noktası değişimi yönetmektir. Bu çalışmada, değişimi yönetirken teori ve uygulama arasında oluşan farklılıklar incelenmiştir. Liderlik ve eğitim sistemi değişimi desteklemelidir, ona engel olmamalıdır.

Chikoko, Naicker ve Mthiyane (2011), “Liderlik gelişimi: değişim için bir araç olarak okul müdürlerinin port folyosu, eğitimde değişim ” adlı çalışma müdürlerin nasıl öğrendiklerini, öğrenmeyi araştırdıklarını ve öğrenebildiklerini incelemek için müdürlerin port folyosunu kullanmışlardır. Liderlik gelişimi için potansiyel port folyoların neler sunabileceğini belirlemeyi hedeflemiştir.

Dimmock (2011), “Singapur’daki okulların gelişimi için örgütsel değişim ve okul liderliğine yönelik araştırma, okul liderliği & yönetim: öncelikle okul örgütleri” adlı çalışmasında Asya’daki okullarda liderlik ve örgütsel değişimi ele almıştır. Dönemin deneye dayalı verilerini bulmaya ve sonrasında bu verilerin bölge ve kültür tabanlı liderlik teorilerine ve okul gelişimine yol açmasına odaklanmıştır.

Martin (2012), “South Caroline’de okul müdürlerinin ve onların okul performansı üzerindeki etkilerinin seçilmiş okullarda yeterli yıllık gelişimlerinin ölçülmesi aracılığıyla incelenmesi” adlı çalışmasının ana odak noktası Güney Carolina’daki ilkokulların beklenen yıllık ilerlemelerini sağlayan ve sağlayamayan okul müdürleri üzerinde betimsel tarama modelini tamamlamaktır. Avilo ve Bass’ın oluşturduğu Çok Faktörlü Liderlik Anketi kullanılmıştır. Yıllık gelişmeleri sağlayan ve sağlamayan okulların performanslarının ve okul müdürünün liderlik stili ile ilişkisi araştırılmıştır ve yıllık ilerlemesi sağlayan okullardaki liderlik stili ile yıllık ilerlemesi sağlamayan okullardaki liderlik stili arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Taintor (2007), “Yönetici varlığı, okulları kim yönetiyor?: Özel ortaokullarda liderlik stilinin incelenmesi” adlı doktora tezinde Bass ve Avilo’nun çok faktörlü liderlik anketini kullanarak özel okullardaki liderlik rollerini ulusal standartları kullanarak devlet okullarındakilerle karşılaştırmayı hedeflemiştir.

Harash (2010), “Eğitim liderlerinin algılanan liderlik tarzıyla onların emrinde çalışan fakülte üyelerinin iş doyumu arasındaki ilişkisi” adlı doktora tezinde eğitim liderlerinin çok faktörlü liderlik anketini kullanarak liderlik uygulamalarını belirlemeyi, eğitim liderlerinin algılanan eğitim lider stilleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi Paul Spector’un anketini kullanarak belirlemeyi ve cinsiyet, eğitim seviyesi,

deneyim yılını ve statü farklılıkları gibi değişkenleri incelemeyi hedeflemiştir. Transformasyonel liderle çalışan fakülte üyelerinin transaksiyonel liderle çalışanlara oranla daha yüksek iş doyumlarına ulaştıklarını ortaya koymuştur.

Harrison (2010), “Kendini tanıyan örgüt: kırsal bir yerdeki küçük okulun değişim yönetimine metacognitif (bilish ötesi) bir yaklaşım” adlı çalışmasında eğitim liderlerinin kendi çevrelerindeki değişimi yönetemediklerini belirtmiştir. Örgütsel değişime meta-kognitif bir yaklaşımla, değişime ihtiyaç duyan alanları belirlemek için değişim vektörleri kullanılmıştır. Niteliksel bir durum çalışması olan bu çalışma değişimde meta-kognitif bir yaklaşımı kullanmayı araştırmak için yapılmıştır.

Smith ve Riley (2012), “Kriz durumunda okul liderliği” adlı çalışmalarında (makalelerinde) örgütsel krizlerin doğasını, okuldaki etkilerini ve kaçınılmaz krizlerle baş edebilecek liderlerin doğasını odaklanmıştır. Literatürde kriz ve kriz yönetimin stratejilerine yer vererek okul müdürlerinin kriz anında davranışlarını belirterek uygun liderler seçilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

Hui ve Cheung (2006), “Hong Kong’da okul tabanlı yönetimde liderlik stillerinin tekrardan incelenmesi” adlı çalışmalarında okul tabanlı yönetime hangi liderlik tarzının daha uygun olduğunu araştırmıştır. Bu makale liderlik stillerinin sınırlılıklarını ve bu sınırlılıkların eğitim liderliğinden nasıl giderilebileceğini araştırmıştır ve okul yöneticileri öğrencilerin öğrenmesini sağlayan yolları öğrenmek zorunda olduğunu ve çalışanların bazı liderlik fonksiyonlarını yerine getirmede yardımcı olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Fisher (2017), “Seçilmiş Idaho okullarında müdürlerin liderlik stillerinin okul iklimi ve öğrenci başarıları üzerine etkisi” adlı çalışmasında liderlik stilleri, okul iklimi ve öğrenci başarıları araştırılmıştır. Okul öğretmenlerin müdür liderlerin liderlik stillerinin algısı ve okul iklimi algısı araştırılmıştır. Sonuçlar transformasyonel liderlerin baskın lider davranışlarını sergilediklerini göstermiştir.

Finn (2017), “ Örgütsel değişim aracılığıyla yönetim sistemini öğrenmeye geçişinin fakülte algısı: Bir durum çalışması” adlı çalışmasında Amerika ve Amerika dışındaki

birçok kolej ve üniversite için bir öğrenme yönetim sisteminden diğerine geçiş ihtiyacı vardır. Liderlerin değişimi iyi yönetebilme rolü yenilikleri uygulayabilmek için oldukça önemlidir. Fakülteler, çalışanlar ve öğrenciler için yeni teknolojilerle uyumu yakalayabilmek için değişimi yönetebilmek önemlidir.

Rockette (2016), “ Okul yöneticiliğine karşı öğretim liderleri olan okul müdürleri” adlı doktora tezinde birçok ilkokul müdürünün eğitim liderliğinden çok yönetime odaklandıklarını belirtmiştir. Araştırmaya göre bu durum müdürlerin öğrencilerinin akademik ve sosyal başarılarını sağlamaya katkıda bulunmalarını engellemektedir. Okul müdürlerinin yönetim liderliğinden eğitim liderliğine geçişini sağlayacak müdür rollerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir.

Taylor (2014), “Yüksek Eğitimde örgütsel değişime yön verme” adlı doktora çalışmasında birçok liderin karşılaştığı önemli bir liderlik sorununun örgütsel değişimi uygulayıp uygulamamaya karar vermek olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma liderlerin değişim sürecini nasıl yürüttüklerini ve değişimi başarılı bir sonuca nasıl ulaştırdıklarını açıklamaktadır.

Murphy (2002), “Önemli okul değişimi: Chicago yerel ilkokullarının müdürlerini ve okul meclislerini inceleyen bir durum çalışması” başlıklı doktora çalışmasında başarılı bir okul değişimini sağlayan faktörleri anlayabilmek için ön tanımlanmış başarı modellerine bakılmasının ve değişime sebep olan faktörleri incelenmesinin önemini belirtmiştir. Bu çalışmayla başarılı bir değişimi sağlamak için Müdürler ve yerel okul meclislerinin birlikte nasıl çalıştıklarını anlayarak bunların arasındaki dinamikleri belirlemeyi hedeflemiştir.

Hallvık (2009), “Pozitif davranış desteği ile okulların sistematik büyük çaplı iyileştirmeleri esnasında öğretmen liderlerin karşılaştığı değişikliklerin incelenmesi başlıklı doktora çalışmasında okullarda büyük çaplı değişim sistemlerine dayanarak okulları iyileştirme girişimlerini benimsemenin gerekliliğine vurgu yapmıştır. Okullardaki eğitimci gruplarının meslektaşlarına rehberlik etmeleri istenerek değişimi sağlamaları beklenmektedir. Bu çalışma okul çapında bir girişime rehberlik yapmaktan sorumlu olan grup için değişim olgusunu araştırmaktadır.

Young (2004) “Bir değişim modeli çalışması, yüksek ve düşük performanslı CohortI/II / USP ilkokullarındaki Thomas R. Harvey Modeli için kontrol listesi oluşturma” başlıklı doktora çalışmasında Alameda bölgesindeki seçilen yüksek ve düşük performanslı CohortI/II / USP ilkokulları için öğretmenler, müdürler ve dış değerlendirmeciler tarafından kabul gören Harvey Değişim Kontrol Listesindeki değişim öğelerini belirlemeyi hedeflemiştir. Ayrıca, Harvey Değişim modelindeki unsurları belirlemek için değişim çabasının toplam genel başarısını belirlemeyi de hedeflemiştir. Yüksek ve düşük performanslı okullardaki öğretmenlerin değişim adımlarına verdiği cevaplardaki farklılıklar incelenmiştir. Öğretmenlerin genelinin değişime direnç gösterdiği bulgusuna erişilmiştir.

Berger’ın (2009), “Lise ğretmenlerinin okul değişimi ve değişimin uygulanmasının okul iklimine etkisine yönelik algıları” başlıklı doktora tezi değişim ve okul iklimi üzerine bir literatür çalışmasıdır. Araştırmacı değişim ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Değişim ve okul iklimi üzerinde okul büyüklüklerinin ve sosyo-ekonomik durumunun etkisinin olup olmadığını incelemiştir ve değişim ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulguna yer vermiştir.

Whitson (2014), “Değişim faktörlerinin algısı: Değişim sürecinde okul müdürlerini etkileyen dış glerin nicel araştırması başlıklı doktora çalışmasında ortak devlet standart müfredatı uygulama yılı boyunca çevresel faktörlerden kaynaklanan farklılıklarda okul mdrlerindeki değişim özelliklerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Çalışma sonucunda okul müdürlerinin değişim özelliklerini ortaya çıkarmıştır. Bu alışma okul danışmanları ile ilgili literatürü genişleterek değişim teorisini bu konuya dâhil etmiştir. Eğitimsel yenilikte okul danışmanlarını etkileyen faktörler üzerinde durmuştur. Bu çalışmayla bu konuyla ilgili uygulanan mevcut stratejilerin olmadığı görülmüştür. Okul müdürleri lise danışmanlarını desteklemeye yönelmelidir önerisini sunmuştur.

Schanze (2016) “Değişen dünyada değişimi yönetme” başlıklı doktora çalışmasının amacı temel olarak değişim odaklı eğitimleri tanımlamaktır. İkinci amacı, değişimi yönetirken ve uygularken ilkokul müdürleri tarafından belirlenen ilkeleri

incelemektir. Çalışmanın üçüncü amacı ise okul müdürlerinin, çalışanlar tarafından belirlenen değişim prensiplerinden hangilerini kullanıp kullanmadığını belirlemektir. Öğretmenler ve müdürler tarafından belirlenen değişim prensipleri arasında büyük farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul müdürleri değişim sürecinde geminin dümenindedir. İlçelerde değişim yönetimi programı uygulanmalıdır.

Mitchell (2010), “Lise öğretmenlerinin öğrenci başarısı için okul değişimi ve değişimin uygulanmasına yönelik algısı” başlıklı doktora çalışması eğitimsel değişim algısı ile öğrenci başarısı arasındaki değişim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Öğrenci başarısını etkileyen beş değişim faktörünü incelemiştir. Bu faktörler değişim için toplum baskısı, fakülte kaygısı, değişime açıklık, müdürlerin kaygısı gibi değişim faktörlerini içermektedir.

Ling (2008), “Adil bir liderlikle sürdürülebilir bir sistematik değişim” adlı doktora çalışmasında liderlik ve sistematik düşünce bağlamında örgütün sürdürülebilirliğini analiz etmiştir. Örgütsel değişimle Uluslararası Hristiyan okullarının kendi kapasitelerinin ötesine gitme ve kalıcı uygulamaları sağlayabilmek için değişimi uygulayabilen okulların kapasitelerini araştırmayı hedeflemiştir. Bunu gerçekleştiren Hristiyan liderlerin potansiyellerini araştırmıştır.

Wilson (2012), “Örgütsel değişimde hikâye anlatımının rolü” başlıklı doktora çalışması Merkez Florida’nın üç bölgesindeki ilkokulların müdürlerinin örgütsel çapta destek gerekli olduğunda örgütsel değişim çabalarındaki hikâye anlatım rolünün algısını incelemiştir. Hikâye anlatımı metodu tehdit edici olmayan kendini ifade ediş biçimi olarak tanımlanmıştır.

Litzenberger (2008), “Saskatchewan Bölgesinde bir devlet okulun sistematik örgütsel değişimini: Değişim için bir çerçeve oluşturma ve bir inceleme” başlıklı yüksek lisans tezinde Saskatchewan bölgesinde bir devlet okulun sistematik yapısal değişimini incelemiştir. İncelenen değişim 2004-2005 yılları arasındadır. Değişim teorilerine ve değişim uygulama süreçlerine çalışmasında yer vermiştir.

Salinas (2010), “Lise öğretmenlerinin müdür etkilerine ve örgütsel değişim üzerine etkisi” başlıklı doktora çalışmasında değişimin okul reformları, öğrenci başarısı ve iyileştirme çalışmaları için gerekliliğini belirtmiştir. Müdür etkilerinin öğretmen algılarını ve bunun örgütsel değişimle ilişkisini incelemektedir. Değişimi beş boyutuyla incelemektedir. Müdür etkisinin öğretmen algılarına, öğretmen ve müdürlerin değişime açıklığı, öğretmen ve aksiyete arasındaki ilişkiye ve aynı zamanda değişim için toplum baskısına odaklanmıştır.

Prichavudhi (2003), “Sistematik düşünceyle Tayland Katolik okulunda etkili bir değişim üzerine okul müdürlerinin algısı: Bir durum çalışması” başlıklı doktora çalışmasında okullardaki değişimi etkileyen eğitim problemlerini çözmede bir araç olarak sistemsal düşünceyi anlamayı ve okul müdürlerinin bakış açılarını ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sistematik düşünce özelliklerini farklı tanımladığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişimde literatür araştırması yaparak dönüşümsel liderliğe vurgu yapmıştır. Okullarda değişimi uygulama sırasında yapı, kültür, iklim, güç ve politikanın okullarda değişim sürecini etkileyen faktörler olduğunu belirtmiştir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Bartın ilindeki liselerdeki okul müdürlerinin öğretmen algılarına göre değişimi yönetme yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkinin çeşitli değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçladığından ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama modeli geçmişte ve günümüzde var olan durumların bir etkide bulunmadan olduğu şekliyle betimleme amacıyla kullanılan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2002). Tarama modelinde belirlenmiş bir zaman dilimi içinde belli sayıda denek ya da nesneden elde edilen verilerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır (Arseven, 2001). Tarama modelinin kullanımı araştırmanın yapılmak istendiği kurumda düzene zarar vermediği ve çalışanlara zorluk çıkarmadığı için güç değildir (Kaptan, 2000). İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasında farklılaşma bulunup bulunmadığını ve varsa farklılaşmanın boyutunu belirlemeyi hedefleyen araştırma modelidir (Karasar, 2002). Betimsel yöntemin kullanıldığı çalışmalar “nedir” ve “ne idi” sorularına cevap bulma amacındadır (Balcı, 2016).

3.2. Araştırma Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Bartın ilindeki 14 lisede görev yapan 330 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde bizzat okullara gidilmiş, araştırma ile ilgili katılımcılara bilgi verilmiştir. Katılımcılardan dönen anketlerin 300’ü geçerli kabul edilmiş ve veri analizinde kullanılmıştır.

Cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki görev süresi ve öğrenim durumu ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde değerlerinin dağılımları Tablo 3,1’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 1. Demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde değerlerinin dağılımları

Değişken		Cinsiyet				Toplam	
		Kadın		Erkek		N	%
		n	%	n	%		
Yaş	22-30	20	14.2	5	3.1	25	8.3
	31-40	57	40.4	57	35.8	114	38.0
	41-50	61	43.3	87	54.7	148	49.3
	51 ve Üzeri	3	2.1	10	6.3	13	4.3
Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	18	12.8	4	2.5	22	7.3
	6-10 Yıl	15	10.6	13	8.2	28	9.3
	11-20 Yıl	74	52.5	86	54.1	160	53.3
	21 Yıl ve Üzeri	34	24.1	56	35.2	90	30
Çalışılan Okuldaki Görev Süresi	1-5 Yıl	74	52.5	72	45.3	146	48.7
	6-10 Yıl	38	27	48	30.2	86	28.7
	11 Yıl ve Üzeri	29	20.6	39	24.5	68	22.7
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	1	0.7	4	2.5	5	1.7
	Lisans	127	90.1	141	88.7	268	89.3
	Yüksek Lisans	13	9.2	14	8.8	27	9
Toplam		141	47	159	53	300	100

Katılımcı öğretmenlerin toplam sayısı 300'dür. Bu öğretmenlerin 141'i (% 60.7) kadın, 159'u (% 39.3) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 22-30 yaş arasında olanların sayısı 25 (% 8.3), 31-40 yaş arasında olanların sayısı 114 (% 38.0), 41-50 yaş arasında olanların sayısı 148 (%49.3) ve 51 yaş ve üzeri olanların sayısı 13 (% 4.3) olmuştur. 22-30 yaş arasında olanların 20'i (%14.2) kadın, 5'i (%3.1) erkektir. 31-40 yaş arasında olanların 57'si (% 40.4) kadın, 57'si (%35.8) erkektir. 41-50 yaş arasında olanların 61'i (% 11.4) kadın, 87'si (% 54.7) erkektir. 51 yaş ve üzeri olanların 3'ü (% 2.1) kadın, 10'u (% 6.3) erkektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında ise sayılar ve yüzdelere şu şekildedir. 1-5 yıl arasında mesleki kıdemi olanların sayısı 22 (% 7.3), 6-

10 yıl arasında olanların sayısı 28 (% 9.3), 11-20 yıl arasında olanların sayısı 160 (% 53.3) ve 21 yıl ve üzeri olanların sayısı 90 (% 30) şeklindedir. 1-5 yıl arasında mesleki kıdemi olanların 18'i (% 12.8) kadın, 4'ü (% 2.5) erkektir. Mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olanların 15'i (% 10.6) kadın, 13'ü (% 8.2) erkektir. Mesleki kıdemi 11-20 yıl olanların 74'ü (% 52.5) kadın, 86'sı (% 54.1) erkektir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların 34'si (% 24.1) kadın, 56'sı (% 35.2) erkektir.

Bulundukları okuldaki görev sürelerine bakıldığında ise; 1-5 yıl arasında olanların sayısı 146 (% 48.7), 6-10 yıl arasında olanların sayısı 86 (% 28.7) ve 11 yıl ve üzerinde olanların sayısı 68 (% 22.7) olarak saptanmıştır. Bulunduğu okuldaki görev süresi 1-5 yıl olanların 74'ü (% 52.5) kadın, 72'si (% 45.3) erkektir. Bulunduğu okuldaki görev süresi 6-10 yıl olanların 38'i (% 27) kadın, 48'i (% 30.2) erkektir. Bulunduğu okuldaki görev süresi 11 yıl ve üzeri olanların 29'u (% 20.6) kadın, 39'u (% 24.5) erkektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında ise, ön lisans mezunu olanların sayısı 5 (% 1.7), lisans mezunu olanların sayısı 268 (% 89.3) ve yüksek lisans mezunu olanların sayısı ise 27 (% 9) olarak bulunmuştur. Ön lisans mezunu olan öğretmenlerin 1'i (% 0.7) kadın, 4'ü (% 2.5) erkektir. Lisans mezunu olanların 127'si (% 90.1) kadın, 141'i (% 88.7) erkektir. Yüksek lisans mezunu olanların 13'ü (% 9.2) kadın, 14'ü (% 8.8) erkektir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler; ikinci bölümde, araştırmacı Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Korkmaz (2005) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Liderlik Envanteri Anketi" ;üçüncü bölümde ise; Taş (2009) tarafından geliştirilen "Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği" bulunmaktadır. Kişisel bilgiler 5, "Liderlik Envanteri Anketi" 36 ve "Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği" 20 ifadeden oluşmaktadır.

Kişisel bilgiler bölümünde öğretmenlere cinsiyetleri, yaşları, meslekteki kıdemleri, çalıştıkları okuldaki görev süresi ve öğrenim durumları başlığı altında kişisel bilgileri anlamaya yarayan sorular yöneltilenmiştir.

3.3.1. Liderlik Envanteri Anketi

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla çalışma sırasında kullanılan “Liderlik Stilleri Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)” Bass ve Avolio (1990) tarafından yöneticilerin dönüşümcü ve işlemci (sürdürümcü) liderlik kuramına ilişkin davranışlarının karşılaştırmak için geliştirilmiştir. Farklı ülkelerde farklı alanlarda kullanılmıştır; fakat anket genellikle eğitim kurumlarında kullanılmış ve kullanılmaktadır. Korkmaz (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. Araştırmacı tarafından uygulanan ankette 36 madde kullanılmaktadır. Bu anketin orijinalinde 45 madde yer almasına rağmen; 9 madde atılmıştır. Çünkü atılan maddeler laisssez faire liderlik stilini doğrudan ölçmekte olup; kullanılan diğer maddelerde de bu boyut ölçüldüğünden çıkarılmıştır. Bağımsız değişkenleri dönüşümcü ve işlemci liderliktir. Liderlik envanteri ölçeğinde her davranışın gösteriliş sıklığı; her zaman, sıklıkla, ara sıra, nadiren ve hiçbir zaman olarak isimlendirilmiştir. Ölçüt aralığı 1-1.79 hiçbir zaman; 1.80-2.59 nadiren; 2.60-3.39 arası; 3.40-4.19 sıklıkla; 4.20-5.0 her zaman şeklinde ifade edilmiştir. Ankette yer alan dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenine ait maddelerin numaraları: 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36. Etkileşimci liderlik bağımsız değişkenine ait maddelerin numaraları: 1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 33, 35. Bu anketin dönüşümcü liderlik alt faktörün analiz sonucu Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .8$ ’dir. İşlemci liderlik faktöründeki maddelerin Alpha iç tutarlılık katsayısı $\alpha = .80$ ’dir. Korkmaz (2005)’in uyguladığı faktör analizi, iki faktörlü bir yapı ortaya çıkarmıştır. Birinci faktör; Entellektüel uyarım, telkinle güdüleme ve karizmaya ait olan ve madde yükleri .56’den .88’e kadar değişen 17 madde içermektedir. İkinci faktör; bireysel destek’e ait olan ve madde yükleri .52 den .77’ye kadar değişen 7 madde içermektedir. Dönüşümsel liderliğin 4 alt boyutuna ilişkin olan bu maddeler araştırmada iki faktörlü bir yapı ortaya çıkartmıştır (Korkmaz,2005). Bu yapılardaki maddeler birleştirilerek dönüşümsel liderliğin ölçeği oluşturulmuştur. İki faktörün ayırt edici değerleri aşağıdaki gibidir: 16.22

(Faktör 1), 3.14 (Faktör 2) bunlar toplam varyansın %65'ini açıklamaktadır (Korkmaz 2005).

Bu anket geçerlilik ve güvenirlik özelliklerine sahiptir. Önceki araştırmalarda elde edilen analiz sonucuna göre liderlik envanteri ölçeğinin güvenirlik düzeyi (cronbach alpha) 0.88 bulunmuştur. Bu katsayı anketin geçerli ve güvenilir olduğu göstermektedir. (Korkmaz,2005).

3.3.2. Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği

Araştırmada diğer veri toplama aracı olarak , “Değişim yönetimi davranış ölçeği” kullanılacaktır. Taş (2009), 40 maddelik ölçeği uzman görüşüyle ölçeği 20 madde ile sınırlandırmıştır. Ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için, öğretmenlerin görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda ölçek maddelerini yeniden düzenlemiştir. Düzenleme sonrasında taslak ölçek, öğretmenlere uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılığı belirlemek için Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri “.958”, Bartlett testi değeri ise 2615,96 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koymak için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör yük değerleri “.48” ile “.87” arasındadır. Faktör analizi sonucuna göre ölçeğin toplam varyans değeri “.66”dır. Ölçeğin güvenirliği ise Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve Cronbach Alfa değeri “.97” bulunmuştur. Maddeler; Her zaman - Hiç şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Ölçüt aralığı 1-1.79 hiçbir zaman; 1.80-2.59 nadiren; 2.60-3.39 arası; 3.40-4.19 sıklıkla; 4.20-5.0 her zaman şeklinde ifade edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçekler, 2014-2015 eğitim öğretim yılının bahar döneminde Bartın ilinde bulunan liselerdeki öğretmenlere bulundukları okulda bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Geliştirilen anketler ile Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğüne gidilerek

araştırmanın yapılması için gerekli izin alınarak bu belge ile evren olarak alınan merkezdeki liselere gidilmiştir. Öğretmenlere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra anket formları dağıtılmıştır ve tamamlanan formlar toplanmıştır. İl merkezi ve ilçeleri kapsayan toplam 14 liseye gidilmiştir. 330 öğretmene uygulanan anketlerden yalnızca 30 tanesi geçersiz sayılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın genel amaçlarına yönelik olarak toplanan verilerin istatistiki çözümleri Büyüköztür'ün (2013) Sosyal Bilimler için Veri Analizi ve Pallant'ın (2001) SPSS Survival Manual adlı kitabından yararlanılarak için SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Bu programın kullanımında, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemelerinde hata payı. 05 olarak alınmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümümlenmesi amacıyla frekans ve yüzde analizleri, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tamhane ve Tukey Çoklu Karşılaştırma Testleri, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde okullarda uygulaması yapılan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.1. Öğretmen Algılarına Göre Liselerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterlikleri

Liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlilikleri algı düzeylerini belirlemek için, öğretmenlere uygulanan değişim yönetimi davranış ölçeğinden elde edilen veriler doğrultusunda maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri bulunmuştur. Bu değerler Tablo 4.1.'de verilmiştir. Liselerde görev yapan müdürler öğretmen algılarına göre değişimi sıklıkla yönetmektedir ($\bar{X} = 3.44$).

Tablo 4. 1. *Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları*

	n	$\bar{X}$	S
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	300	3.44	.56

4.2. Cinsiyete Göre Lise Öğretmenlerin Ortalamaları ve Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 4.2.'de, liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar yer almaktadır. Levene testi sonunda $p > .05$ olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada görüldüğü gibi, liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları incelendiğinde erkeklerin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3.48$), kadınların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 3.40$) yüksek olmasına rağmen analizlerde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır [$t_{(298)} = -.713, p > .05$].

Tablo 4. 2. *Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki*

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	Kadın	141	3.40	.87			
	Erkek	159	3.48	.96	298	-.713	.477

(*p<.05 **p<.01)

4.3. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki

Yaşın bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.3) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($F_{3-296}=.654$; $p>.050$).

Tablo 4. 3. *Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile yaş değişkeni arasındaki ilişki*

	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	22-30 arası	25	3.56	.98			
	31-40 arası	114	3.50	.86			
	41-50 arası	148	3.40	.97	.654	.581	
	51 ve üzeri	13	3.22	.75			
	Toplam	300	3.44	.92			

(*p<.05 **p<.01)

Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin yaşlarına göre incelendiğinde öğretmenlerden yaşı 22-30 arasında olanların puan ortalaması $\bar{X}_{22-30 \text{ arası}} = 3.56$; 31-40 arasında olanların puan ortalamasından $\bar{X}_{31-40} = 3.50$; 41-50 arasında olanların puan ortalamasından $\bar{X}_{41-50}$

arası = 3.40), yaşı 51 ve üzeri olan öğretmenlerin, puan ortalamasından $\bar{X}_{51}$ ve üstü =3.22 yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki

Mesleki kıdemin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.4) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($F_{3-296}=.394; p>.050$). Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin kıdemlerine göre incelendiğinde öğretmenlerden mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olanların puan ortalamaları ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 3.59$), 1-5 yıl arasında olanların puan ortalamasından ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.51$); 11-20 yıl arasında olanların puan ortalamasından ($\bar{X}_{11-20 \text{ yıl}} = 3.44$) ve 21 yıl ve üzerinde olanların puan ortalamasından ($\bar{X}_{21 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.38$) yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Tablo 4. 4. Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	1-5 yıl	22	3.51	1.00	.394	.758	
	6-10 yıl	28	3.59	.75			
	11-20 yıl	160	3.44	.91			
	21 ve üzeri	90	3.38	.96			
	Toplam	300	4.44	.92			

(* $p<.05$ ** $p<.01$.)

4.5. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Arasındaki İlişki

Çalıştığı okuldaki görev süresinin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.5) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ($F_{2-297}=4.968$; $p<.01$) saptanmıştır.

Tablo 4. 5. *Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni arasındaki ilişki*

	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	n	$\bar{X}$	Ss	F	<i>p</i>	Anlam
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	1-5 yıl	146	3.61	.82	4.968	.008**	11 ve üzeri↔1-5 1-5 ↔6-10
	6-10 yıl	86	3.30	.94			
	11 ve üzeri	68	3.26	1.03			
	Toplam	300	3.44	.92			
(* <i>p</i> <.05 ** <i>p</i> <.01)							

Tablo 4.5’den de elde edilen bilgilere göre, okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre dağılımlarına bakılmış, homojen bir dağılıma sahip olduğu görülmüş ve bu sebeple Post-Hoc Tamhane testi uygulanmaya karar verilmiştir. Okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri; öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi süresi 1-5 yıl arasında olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.61$), 6-10 yıl arasında olanların puan ortalamasından ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}}=3.30$) ve 11 yıl ve üzerinde olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.26$) yüksek olup, çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin, 6-10 yıl arasında ve 11 yıl ve üzeri olanlara göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl arası olanların okul müdürlerini değişimi yönetme konusunda daha yeterli bulmaktadır.

4.6. Okul Müdürlerinin Değişim Yönetme Yeterliklerine İlişkin Algıları İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

Öğrenim durumunun bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.6) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ($F_{2-297}=4.218$; $p<.05$) saptanmıştır.

Tablo 4. 6. *Öğretmenlerin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişki*

	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
Okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri	Ön Lisans	5	2.27	.44	4.218	.016*	Ön Lisans↔Yüksek Lisans Ön Lisans↔ Lisans
	Lisans	268	3.46	.93			
	Yüksek	27	3.49	.73			
	Lisans						
	Toplam	300	3.44	.92			

(* $p<.05$ ** $p<.01$)

Tablo 4.6'dan elde edilen bilgilere göre, okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre dağılımına bakılmış ve homojen bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle Post-Hoc Tukey testi uygulanmaya karar verilmiştir.

Liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu yüksek lisans olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{yüksek lisans}} = 3.49$); lisans olanların puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{ön lisans}} = 3.46$) ve ön lisans olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{ön lisans}} = 2.27$) yüksek olup, öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenlerin, lisans ve ön lisans olanlara göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler okul müdürlerini değişimi yönetme konusunda daha yeterli görmektedir.

4.7. Öğretmen Algılarına Göre Liselerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri

Tablo 4.7’den görüldüğü üzere lise öğretmenleri okul müdürlerinin daha çok dönüştürücü liderlik özelliklerini sergilediklerini ($\bar{X} = 3.39$) ifade etmektedirler.

Tablo 4. 7. *Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin betimsel analiz sonuçları*

Liderlik stilleri	n	$\bar{X}$	S
İşlemci liderlik	300	3.17	.46
Dönüştürücü liderlik	300	3.39	.89
2.60-3.39 arası; 3.40-4.19 sıklıkla			

4.8. Cinsiyete Göre Lise Öğretmenlerin Ortalamaları Ve Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Tablo 4. 8. *Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki*

Liderlik Stilleri	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
İşlemci liderlik	Kadın	141	3.11	.48			
	Erkek	159	3.22	.43	298	-2.12	.034
Dönüştürücü liderlik	Kadın	141	3.33	.90			
	Erkek	159	3.45	.88	298	-1.15	.249
(* $p < .05$ ** $p < .01$)							

Tablo 4.8.’de liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetme yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar yer almaktadır. Levene testi sonunda $p > .05$ olduğu için varyansların eşit olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liselerde görev yapan öğretmenlerin okul

müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [$t_{(298)}=-2.12, p<.05$]. Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları incelendiğinde erkeklerin puan ortalamaları ($\bar{X}_{\text{erkek}} = 3.22$), kadınların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{kadın}} = 3.11$) yüksektir. Lise Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(298)} = -1.15, p >.05$].

4.9. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları ile Yaşları Arasındaki İlişki

Yaşın bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.9) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($F_{3-296}=.086; p>.050$).

Tablo 4. 9. *Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile yaş değişkeni arasındaki ilişki*

Liderlik Stilleri	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
İşlemci liderlik	22-30 arası	25	3.13	.57	.086	.968	
	31-40 arası	114	3.17	.41			
	41-50 arası	148	3.17	.48			
	51 ve üzeri	13	3.15	.48			
	Toplam	300	3.17	.46			
Dönüşümcü liderlik	22-30 arası	25	3.50	.97	.862	.461	
	31-40 arası	114	3.48	.85			
	41-50 arası	148	3.32	.92			
	51 ve üzeri	13	3.35	.79			
	Toplam	300	3.40	.90			
(*p<.05 **p<.01)							

Yaşın bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.9) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($F_{3-296}=.862; p>.050$).

4.11. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle Çalıştığı Okuldaki Görev Süreleri Arasındaki İlişki

Çalıştığı okuldaki görev süresinin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.11) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($F_{2-297}=2.454$; $p>.050$).

Tablo 4. 11. *Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile çalıştığı okuldaki görev süresi değişkeni arasındaki ilişki*

Liderlik Stilleri	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
İşlemci liderlik	1-5 yıl	146	3.23	.47	2.454	.088	
	6-10 yıl	86	3.09	.45			
	11 ve üzeri	68	3.15	.45			
	Toplam	300	3.17	.46			
Dönüşümcü liderlik	1-5 yıl	146	3.58	.87	6.596	.002**	1-5↔11 ve üzeri 1-5 ↔6-10
	6-10 yıl	86	3.27	.83			
	11 ve üzeri	68	3.15	.94			
	Toplam	300	3.39	.89			

(* $p<.05$ ** $p<.01$)

Çalıştığı okuldaki görev süresinin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.11) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($F_{2-297}=6.596$; $p<.01$).

Tablodan elde edilen bilgilere göre, “işlemci liderlik” alt boyutu ve “dönüşümcü liderlik” alt boyutunun çalıştığı okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre dağılımlarına bakılmış ve “dönüşümcü liderlik” ve “işlemci liderlik” alt boyutlarının

homojen bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle Post-Hoc Tukey testi uygulanmaya karar verilmiştir. “Dönüşümcü liderlik” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl arasında olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.58$), 6-10 yıl arasında olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 3.27$) ve 11 yıl ve üzerinde olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.15$) yüksek olup, çalıştığı okuldaki 1-5 yıl arası olan öğretmenler, 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalıştığı okulda görev süresi 1-5 yıl arası olanlar okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda daha yeterli görmektedir.

“İşlemci liderlik” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl arasında olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{1-5 \text{ yıl}} = 3.23$), 6-10 yıl arasında olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{6-10 \text{ yıl}} = 3.09$) ve 11 yıl ve üzerinde olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{11 \text{ yıl ve üzeri}} = 3.15$) yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası farklılaşmaya rastlanmamıştır.

4.12. Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine İlişkin Algıları İle Öğrenim Durumları Arasındaki İlişki

Öğrenim durumunun bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.12) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ($F_{2-297}=2.834$; $p>.05$) saptanmamıştır.

Öğrenim durumunun bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre (Tablo 4.12) liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ($F_{2-297}=3.993$; $p<.05$) saptanmıştır.

Tablo 4.12’den elde edilen bilgilere göre, liderlik stilleri “işlemci liderlik” alt boyutu ve “dönüşümcü liderlik ” alt boyutunun öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre

dağılımlarına bakılmış ve “işlemci liderlik” alt boyutu ve “dönüşümcü liderlik ” alt boyutunun homojen bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle Post-Hoc Tukey testi uygulanmaya karar verilmiştir.

Tablo 4. 12. *Öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişki*

Liderlik Stilleri	Öğrenim Durumu	n	$\bar{X}$	Ss	F	p	Anlam
İşlemci liderlik	Ön Lisans	5	2.69	.34	2.834	.060	
	Lisans	268	3.18	.47			
	Yüksek Lisans	27	3.17	.37			
	Lisans						
	Toplam	300	3.17	.46			
Dönüşümcü liderlik	Ön Lisans	5	2.33	.52	3.993	.019*	Ön Lisans↔Yüksek Lisans Ön Lisans↔ Lisans
	Lisans	268	3.40	.91			
	Yüksek Lisans	27	3.54	.66			
	Lisans						
	Toplam	300	3.40	.89			

“Dönüşümcü liderlik” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu yüksek lisans olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{yüksek lisans}} = 3.54$); ön lisans olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{ön lisans}} = 2.33$); ve lisans olanların puan ortalamalarından ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 3.40$) yüksek olup, öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler, ön lisans ve lisans olanlara göre liderlik stilleri “dönüşümcü liderlik” alt boyutu algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda daha yeterli görmektedirler.

“İşlemci liderlik” alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu öğrenim durumu lisans olanların puan ortalaması ($\bar{X}_{\text{lisans}} = 3.18$), öğrenim durumu ön lisans olanlara göre ($\bar{X}_{\text{ön lisans}} = 2.69$), ve yüksek lisans olanlara göre ($\bar{X}_{\text{yüksek lisans}} = 3.17$) yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

4.13. Öğretmenlerin Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Algıları ve Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Tablo 4.13'te araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar verilmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile işlemci liderlik stilleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .58$; $p < .01$). Buna göre okul müdürlerinin işlemci liderlik stiline sahip olma düzeyleri arttıkça okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin de arttığı söylenebilir.

Tablo 4.13. *Değişkenler arası korelasyonlar ile ortalama ve standart sapma değerleri*

Değişkenler	$\bar{X}$	S	1	2	3
1. Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Yeterliği	3.44	.92	-	.58**	.83**
2. İşlemci Liderlik	3.17	.46		-	.69**
3. Dönüşümcü Liderlik	3.39	.89			-

* $p < .05$, ** $p < .01$

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = .83$; $p < .01$). Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline sahip olma düzeyleri arttıkça okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin de arttığı söylenebilir.

4.14. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Yordanması

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin yordanmasına ilişkin regresyon analizleri Tablo 4.14.'de verilmiştir.

Liderlik stillerinden işlemci ve dönüşümcü liderlik stilleri okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = .84$, $R^2 = .70$, $p < .01$). Adı geçen iki değişken birlikte, okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki toplam varyansın yaklaşık % 70'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. 14. *Okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin regresyon analizi sonuçları*

Değişkenler	B	Standart Hata	β	T	p
Sabit	.487	.207		2.348	.020
İşlemci Liderlik	.011	.088	.006	.127	.899
Dönüşümcü Liderlik	.86	.045	.832	18.902	.000

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri üzerindeki önem sırası; dönüşümcü liderlik stili ve daha sonra işlemci liderlik stili değişkenleridir. Yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece dönüşümcü liderlik stili ($t = 18.902$, $p < .01$) değişkeninin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işlemci liderlik stili ($t = .127$, $p > .01$) değişkenii anlamlı yordayıcı değildir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde öncelikli olarak liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve liderlik stillerine ve son olarak da öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki ile ilgili bulgulara dayanarak sonuçlara yer verilmiştir.

Liselerde çalışan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin anketlerden elde edilen bulgularda okul müdürleri değişimi sıklıkla yönetmektedir. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri iyi düzeydedir. Öğretmen algılarına göre liselerde görev yapan okul müdürlerinin değişim yönetme yeterlikleri cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Çalıştığı okuldaki görev süresine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Çalıştığı okuldaki görev süresi 1-5 yıl olan öğretmenler okul müdürünü değişimi yönetme konusunda daha yeterli görüyor. Bunun nedeni çalışmaya başladığı zamanlarda okula ve müdüre karşı olan pozitif tutum olabilir. Başka bir deyişle, bir okulda çalışmaya başladığı ilk yıllarda öğretmenler kendilerinin dışlanmaması ve aynı zamanda olumlu çalışma atmosferini sağlayabilmeleri için durumlara ve olaylara karşı genellikle olumlu yaklaşımları, kişilerden ve müdürden yüksek beklenti içinde olmaları bu duruma sebep olmuş olabilir.

Değişimi yönetme yeterliliği ile ilgili araştırmada çıkan bulgularla aynı yönde sonuçlar veren başka çalışmalar da yapılmıştır. Taş (2009), okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının genel ortalamasının “çoğunlukla” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cenker (2008), ilköğretim okullarında öğretmenlerin yöneticilerin değişim liderliğine bakış açılarının olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aksoy (2005), ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolünü incelemiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel

iletişim alt boyutlarında kimisinde (çözölme, gelecek beklentisi ve avantaj, vizyon misyon bildirimi ve ekip çalışması) yeterli olduğu kimisinde ise (motivasyon, iletişim yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama) orta derecede yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek öğretmenler okul müdürlerini kadın öğretmenlerden daha yeterli bulmaktadır. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen grubunun okul müdürlerinden yüksek beklenti içinde oldukları tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin, kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ve değişime direnç nedenlerine yönelik tutumları ile ilgili Kulu (2007) yaptığı çalışmasında öğretmenlerin çoğunun kendilerini değişime açık olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında fark gözlenmemiştir.

Bu çalışmada liderlik stilleri işlemci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla incelenmiştir ve bunun sonucunda lise öğretmenleri okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye yönelik istekleri okul müdürlerini dönüşümcü bir lider olarak görmelerini etkilemiş olabilir ya da öğretmenler okul müdürlerini bu yöndeki görüşleriyle değişime yönlendiriyor olabilir; çünkü dönüşümcü lider yeniliklere ve gelişmelere daima açıktır. Okul müdürünün eğitim sistemindeki hızlı değişimi yakalayabilmesi için yaptığı faaliyetler dönüşümcü lider olarak algılanmasını sağlamış olabilir.

Bu çalışmayla paralel sonuçlar veren başka çalışmalar da vardır. Erturgut (2000) ve şahin (2003) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çelik (1998) okul yöneticileri üzerine yaptığı çalışmasında okul müdürleri dönüşümcü liderliği sıklıkla ve her zaman kullandıklarını belirtmiştir. Kula (2011) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelediği çalışmasında genel olarak öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü lider olarak gördüğünü tespit etmiştir. Güçlü (2011), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha yüksek bir ortalamayla gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Akbaba-Altun (2003), okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe yüksek düzeyde önem verdiğini tespit etmiştir.

Karip (1998), müdürleri hem kendi görüşlerine göre hem de müdür yardımcılarının görüşlerine göre incelemiş ve devlet ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinden tüm liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip gözükürken, müdür yardımcılarının müdürleri değerlendirmelerinden dönüşümcü liderlik özelliklerine orta düzeyde ve işlemci liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Yıldırım (2006), yaptığı çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Fakat öğretmenlerin okul müdürlerini yeterli bir dönüşümcü lider olarak algılamadıkları, orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Çelik (1998) ve Açıkalın (2000) çalışmalarında, ilköğretim okulu yöneticilerinin, liderin değişim sürecinde yerine getirmesi gereken işlevleri büyük ölçüde yerine getirdikleri ya da getirebilecekleri görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır.

Eraslan (2003), okul müdürlerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak gördüğünü belirtmiştir; fakat öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alanında yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterirken dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları incelendiğinde erkeklerin puan ortalamaları, kadınların puan ortalamalarından daha yüksektir. Verilerin elde edilmesinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden sayıca fazla olması bu sonucu etkilemiş olabilir; çünkü müdürler çoğunlukla erkek öğretmenlerin hemsidir. Bu durum temel anlamda insanların doğasının var olanı sürdürme, devam ettirme yapısında olmasından kaynaklanıyor olabilir; çünkü işlemci liderler de var olanı sürdürür.

Sonuç olarak; erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok işlemci lider olarak görmektedir.

Yaşa göre lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları dönüşümcü ve işlemci liderlik alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Mesleki kıdemin bağımsız değişken olarak kabul edildiği analiz sonuçlarına göre liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin hem işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları hem de dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bunun sonucunda, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin okul müdürlerin liderlik stilleri algılarında farklılık oluşturan bir etken olmadığı söylenebilir.

Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre ise liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik alt boyutuna ilişkin algıları ile öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin işlemci liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalıştığı okulda görev süresi 1-5 yıl arası olanlar 6-10 ve 11 yıl ve üzeri olanlara göre okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni değişim yönetme yeterliliğinde de olduğu gibi çalışmaya başladığı zamanlarda okula ve müdüre karşı olan pozitif tutum olabilir. Başka bir deyişle, bir okulda çalışmaya başladığı ilk yıllarda öğretmenler kendilerinin dışlanmaması ve aynı zamanda olumlu çalışma atmosferini sağlayabilmeleri için durumlara ve olaylara karşı genellikle pozitif olması, kişilerden ve müdürden yüksek beklenti içinde olması bu duruma sebep olmuş olabilir. Kişileri tam olarak tanımama ve okula yönelik genellikle olumlu düşünceler, müdürün birkaç olay karşısındaki tavrının olumlu sonuçlandığı görülüp tüm olaylara ve durumlara yönelik genellemeler yapılması bu durumu etkilemiş olabilir.

Liselerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik alt boyutunda liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu yüksek lisans olanların puan ortalaması; ön lisans ve lisans olanların puan ortalamalarından yüksektir ve öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler, ön lisans ve lisans olanlara göre liderlik stilleri “dönüşümcü liderlik” alt boyutu algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre öğrenim durumu yüksek lisans olan öğretmenler okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda daha yeterli görmektedirler. Bunun sebebi akademik başarıda yatan idealist düşünce olabilir. Yüksek lisans mezunu olan öğretmenler idealist düşünceler sonucunda müdürü daha etkin ve verimli çalışması yönünde yeniliğe açık olarak görerek onları yönlendirebilir. Bu durum sonucu etkilemiş olabilir. “İşlemci liderlik” alt boyutunda ise liselerde çalışan öğretmenlerden öğrenim durumu lisans olanların puan ortalaması, öğrenim durumu ön lisans olanlara göre ve yüksek lisans olanlara göre yüksek olmasına rağmen analizlerde gruplar arası bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Aynı yönde sonuçlar veren başka çalışmalar da vardır. Açıkalın (2000) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdemleri ile liderlik özellikleri arasında bir farklılığa rastlamamıştır. Doğan (2005) okul yöneticilerinin cinsiyetlerine ve yaşlarına göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kültür (2006), yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin okulda sergiledikleri “Etkileşimci liderlik” stili öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki kıdem grupları bakımından anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. Okul yöneticilerinin “Etkileşimci liderlik” stilleri yöneticilerin farklı eğitim gruplarının algıları bakımından ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlarına bakıldığında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile işlemci liderlik stilleri arasında orta düzeyde pozitif

ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin işlemci liderlik stiline sahip olma düzeyleri arttıkça değişimi yönetme yeterliklerinin de arttığı söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile dönüşümcü liderlik stilleri arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline sahip olma düzeyleri arttıkça okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin de arttığı söylenebilir. Dönüşümcü liderler değişime daha açıktır. Bu bağlamda, değişimi iyi yönetebilen lider dönüşümcüdür denebilir.

Liderlik stillerinden işlemci ve dönüşümcü liderlik stilleri okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. Okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki toplam varyansın yaklaşık % 70'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri üzerindeki önem sırası; dönüşümcü liderlik stili ve daha sonra işlemci liderlik stili değişkenleridir. Yordayıcıların anlamlılık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise sadece dönüşümcü liderlik stili değişkeninin anlamlı yordayıcı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, işlemci liderlik stili değişkeni anlamlı yordayıcı değildir. Burada bir okul müdüründe dönüşümcü liderlik özelliği arttıkça değişimi yönetme yeterliliği de artmaktadır diyebiliriz.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ilişkin şu öneriler sunulmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yapılacak öneriler şu şekildedir.

1. Okullar açık sistemlerdir, gelişmeye ve değişmeye açıktır. Değişim kaçınılmaz bir gerçek olduğundan değişimi yönetebilen bireylerin okul

müdürü olarak atanması önem arz etmektedir. Müdür atamalarında müdürün liderlik özelliklerini farklı boyutlarda ölçen anketler uygulanarak doğru kişilerin müdür olarak atanması sağlanabilir.

2. Okul etkili bir lider ile gelişim gösterebileceğinden okul müdürlerine değişimi yönetme becerilerine yönelik hizmet içi kurslar ve seminerler verilebilir.
3. Okul müdürlerini denetleyen kişileri bu yönde eğiterek okul müdürlerinin değişimi etkili yönetebilme yönlerinin denetlenmesi sağlanabilir.
4. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve değişimi yönetme yeterliliklerinin farkında olabilmeleri için öğretmenler tarafından değerlendirmeleri sağlanabilir. Bunun sonucunda okul müdürleri kendini değerlendirme şansı elde ederek kendi davranışlarında olumlu gelişmeler sağlayabilir.
5. Araştırma anket kullanılarak yapılmıştır. Geçerliliği güvenilirliği artırmak için mülakat, görüşme formu gibi diğer veri toplama araçları da kullanılabilir ve okul müdürlerinin liderlik ile stilleri değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen nitel bir çalışma yapılabilir.
6. Okul müdürlerinin liderlik stilleri değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki farklı değişkenler ele alınarak incelemeler yapılabilir.
7. Bu araştırma Bartın ilindeki devlete bağlı liselerde sınırlı kalmıştır. Diğer illerde özel okullarda ve devlet okullarında araştırma yapıp kıyaslamalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara. (Tez No: 92893)
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Journal of Values Education*, 1(1), 7-17.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul. (Tez No:111230)
- Akpınar, B., & Aydın, K. (2007). Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları. *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71-80.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.(Tez no:159370)
- Akyüz, M. (2018), Stratejik liderlik, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (1)* 1, 45-66
- Allen, S. L. (2007), *Transformational leadership, change readiness, and creativity*. Master thesis. San Jose State University, USA
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook*: Wiley.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 70-89.
- Argüden, Y., Ilgaz, P., & Erşahin, B. (2004). Değişim yönetimi. Ar-Ge Danışmanlık Yayınları, No: 66.
- Arıkan, S. (1994). Değişim önderliği. *Verimlilik Dergisi*, 2, 139-148.
- Arseven, A. (2001). *Alan araştırma yöntemi*. Ankara. Gündüz Eğitim ve Yayınları.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah: N.J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4).
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

- Babarinsa, O. O. (2012). *The role of leadership credibility and effective communication in achieving organizational change*. Doctoral Thesis. University of Maryland University College, USA (UMI: 3499363)
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahway: NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for MLQ*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bay, M. ve Akpınar S. (2016), Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8) 16 ,61-70
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school: Some new management techniques*. London: Routledge.
- Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617-638.
- Bektaş, Ç.,Yılmaz, H. (2005). Sivil toplum kuruluşlarında teorik ve stratejik boyutları ile değişim yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, (2), 0-0.
- Berger, G.(2009). *High school teachers' perceptions of school change and its implications for school climate*. Doctoral thesis. The University Of Texas At San Antonio, Texas (UMI: 3354793)
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bolman, L., & Deal, T. (1992). What makes a team work?. *Organizational Dynamics*, 21, 34-44.

- Bonheim, M. E. (2006), *Change, change, change: A study of leadership's role in changing an organization's culture*. Doctoral Thesis. Capella University, USA (UMI: 3237071)
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Publications.
- Budak, G. & Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi (5. Baskı ed.)*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burnes, B. & By, R. T. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E. (1993). Planlı ve plansız örgütsel değişimde liderlik. *M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* 1-2, 76.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümcü liderlik*. Ankara: Arı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 77-87.
- Cenker, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi*. Doktora tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. (Tez No: 220546)
- Chemers, M. M. & Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: Academic Press.
- Chikoko, V., Naicker, I., & Mthiyane, S. E. (2011). Leadership development: School principals' portfolios as an instrument for change. *Education as Change*, 15(2), 317-329.
- Coleman, M. (1994). Leadershipin educational management. T. Bush&J West-Burnham(ed.) *The principles of educational management* (s55-78). London: Longman.
- Collet, P., & Furham, A. (1995). *Social psychology at work: essays in honour of Michael Argyle / [edited by] Peter Collett and Adrian Furnham*. London; New York: Routledge.
- Cura, E. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ve öğretmenlerin yapılandırmacı düşünme stilleri üzerine ilişkin bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. (Tez No: 239230)

- Çakır R. ve Aktay S. (2018), “Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği yeterlilikleri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi* (37)37, 37-48
- Çakıoğlu, A. (2003). *Futbolda liderlik ve sporcu tatmini: Tercih edilen ve gerçek liderlik davranışı arasındaki uyum ve sporcu pozisyonu açısından değerlendirilmesi*. Yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.(Tez No:140243)
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (36), 536-557.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okulda gösterdikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.(Tez No:310973)
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış açısından örgütsel değişim*. İstanbul: İ.Ü. Yayınları.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara. Pegem Yayıncılık
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara. (Tez No:288403)
- Çoroğlu, C. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dimmock, C. (2011). Formulating a research agenda in school leadership and organisational change for school improvement in Singapore. *School Leadership & Management*, 31(4), 321-338.
- Doğan, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılarının İş Doyumu*. Yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale. (Tez No:190262)
- Doğru, S. & Uyar, M. (2012). Millî Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma (Konya İli Örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*,(32), 119-143.
- Donald, S. (2010). *Transformational leadership and change readiness using assessments for near-term prescriptive organizational intervention*. Doctoral thesis. Indiana Wesleyan University, IN, USA. (UMI: 3434003)

- DuFour, R. & Mattos, M. (2013). How do principals really improve schools?. *Educational Leadership*, 70(7), 34-40.
- Ememe J. (2017). *Leadership strategies for managing change in the Nigerian banking industry*. Doctoral thesis. Walden University, USA (UMI: 10607885)
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale. (Tez No: 126252)
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergin, C., & Kozan, M. K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54).
- Eric, G. (2010). *Analysis of a manager's leadership style and readiness for change*. Doctoral thesis. University of Phoenix, USA. (UMI: 3536875)
- Erturgut, R. (2000). *Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir uygulama*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Eser G. (2017). Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*. (15)4, 815-834
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*: McGraw-Hill.
- Finn, E. W. (2017), *Faculty perceptions of the transition of a learning management system through the lens of organizational change: A case study*. Doctoral thesis. Indiana Wesleyan Üniversitesi , USA (UMI: 10745326)
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2006). *Change Theory: A force for school improvement*. Paper presented at the Seminar Series Paper No. 157, Jolimont, VIC: Centre for Strategic Education.
- Fullan, M. (2009). *Motion leadership: The skinny on becoming change savvy*: SAGE Publications.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*: Wiley.

- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change, fifth edition*: Teachers College Press.
- Geyery, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.
- Gingras, C. (2006). *Effects of managers' leadership styles and decision-making styles on appraisal of employees' critical thinking performance*. Doctoral thesis. Touro University International, Vallejo, CA. (UMI: 3236825)
- Gokçe, F. (2009). Behaviour of Turkish elementary school principals in the change process: an analysis of the perceptions of both teachers and school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 198-215.
- Groves, K. S. (2002). *An examination of leader social intelligence and follower openness to organizational change as key components of charismatic leadership*. Doctoral Thesis. Claremont Graduate University, California
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Türkiye. (Tez No:278313)
- Hallvik, P. (2009). *An exploration of change undergone by teacher leaders while facilitating the systemic school-wide initiative of positive behavior support*. Doctoral thesis. Lewis & Clark College, Portland (UMI: 3339273)
- Harash, H. A. (2010). *An analysis of the relationship between the perceived leadership styles of educational leaders and the job satisfaction of faculty members who serve under them within community colleges*. Doctoral thesis. Pepperdine University, CA, USA.(UMI: 3423555)
- Harrison, C. (2010). *The self-aware organization: A metacognitive approach to change management in a small rural school district*. Doctoral thesis, University of Phoenix, USA. (UMI: 3431687)
- Harris, C. M. (2015). *Committing to Change: An Analysis of Trust for Successful Change*. Doctoral thesis. University of the Rockies, USA (UMI: 3716193)
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi ilke, yöntem ve süreçler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı M. A, Koçak S. ve Mıdık K. (2017), Değişim sürecinde motivasyon yaklaşımları ölçeği'nin geliştirilmesi, *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (7) 2, 345-360
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32.

- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.
- Hughes, M. (2007). The tools and techniques of change management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37-49. DOI: [10.1080/14697010701309435](https://doi.org/10.1080/14697010701309435)
- Hui, S. K.-f., & Cheung, H. Y. (2006). A re-examination of leadership style for Hong Kong school-based management (SBM) schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 26(2), 173-187.
- Hurst, D. K. (2002). *Crisis & Renewal: Meeting the challenge of organizational change* : Harvard Business School Press.
- Hyman-Shurland Y. (2016). *The merits of trust in transformational leadership*. Doctoral thesis. Walden University ,USA (UMI: 10127203)
- İlmez, M. (2010). *Bir kamu kurumundaki görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi, Türkiye.
- Jago, A. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research* (Vol. 28).
- Josiah, D. S. (2007). *The Interconnectedness between efficient and effective models of leadership for organizations in the midst of change*. Doctoral thesis. Walden University, DC, USA. (UMI: 3291595)
- Kaminski, J. (2000). *Leadership and change management: Navigating the turbulent frontier*. Retrieved from <http://www.nursinginformatics.com/N4111/changemant.pdf>
- Kaptan, S. (2000). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Bilim Yayınevi.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve yaratıcılık*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Doğan Basımevi
- Kıngır, S., & Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime uyum sürecinde iç ve dış örgütsel iletişim çabalarının entegrasyonu gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kol, U. (2010). *Gelecek beş yılın en önemli liderlik özelliği ne olacak*. Retrieved from <http://istebasari.net/>
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why trasformattan efforts fail?. *Harward Business Rewiew*, 73(2), 59-67.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership challenge*: Wiley.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Kula, S. (2011). *Occupational stress and work related well being of Turkish national police (tnp) members*. Doctoral thesis. University of Central Florida, Orlando, Florida, USA.
- Kulu, S. (2007). *İstanbul ili, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye. (Tez No: [226180](#))
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Türkiye. (Tez No:18720)
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 45(5), 8-12.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*: Open University Press.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2008). *Teachers in professional communities: Improving teaching and learning*: Teachers College Press.
- Ling, S. (2008). *A sustaining organizational change through faith-based leadership*. Doctoral thesis. University of Toronto, Canada (UMI: NR39944)

- Litzenberger B. (2008). *Organizational change in one Saskatchewan public school division: A review and a framework for change*. Master Thesis. University of Regina, Saskatchewan (UMI: MR42402)
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A theory of goal setting & task performance (vol. 16).
- Manginelli, R. (1998). *Teacher, administrator, and support staff behaviors toward and perceptions of the implementation of a change*. Doctoral thesis. University of Pennsylvania, USA. (UMI: 9913307)
- Martin, T. F. (2012). *An examination of principal leadership styles and their influence on school performance as measured by adequate yearly progress at selected title elementary schools in South Carolina*. Doctoral Thesis. South Carolina State University, CA, USA. (UMI: 3538697)
- McGregor, J. M., Barker, J. N. W. N., Allen, M. H., & Macdonald, D. M. (1991). Antigenic profile of human acrosyringium. *British Journal of Dermatology*, 125(5), 413-418.
- Meyer, M., & Botha, E. (2000). *Organisation development and transformation in South Africa Durban*: Butherworth Publishers.
- Mitchell, J. A. (2010). *High school teachers' perceptions of school change and its implications for student achievement*. Doctoral thesis. The University Of Texas At San Antonio, USA (UMI: 3433218)
- Morrison, A. (2013). Educational leadership and change: Structural challenges in the implementation of a shifting paradigm. *School Leadership & Management*, 33(4), 412-424.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*: SAGE Publications.
- Murphy, J. M. (2002). *Significant school change: A case study of a Chicago elementary school's local school council and the principal*. Doctoral thesis. Fordham University, New York (UMI: 3056150)
- Mutlu, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Türkiye. (Tez No:228349)
- Nazari S. (2017). *Small to medium enterprise business leaders managing change*. Doctoral thesis. Walden universitesi, USA (UMI: 10640858)
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*: SAGE Publications.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). *Successful change management*. Total Quality Management & Business Excellence, 18:1-2, 1-19, DOI: [10.1080/14783360601042890](https://doi.org/10.1080/14783360601042890)
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Türkiye. (Tez No:298433)
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem A: Yayıncılık.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış (E. Özkalp Ed.)*. Türkiye: Anadolu Üniversitesi.
- Pallant, J. (2013). *Spss survival manual*. McGraw Hill.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetici eğitimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.
- Pektaş H. M. Ve Kış A.,(2016), Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*(3) 6
- Pepper, K. (2010). Effective principals skillfully balance leadership styles to facilitate student success: A focus for the reauthorization of ESEA. *Planning and Changing*, 41(1-2), 42-56.
- Prichavudhi A. (2003). *School leaders' perspectives on effective change in a thai catholic school through systems thinking: A case study*. Doctoral Thesis. The Pennsylvania State University, USA (UMI: 3098242)
- Pujol, K. (2012). *How the ability to manage change affects leadership style*. Doctoral thesis. Trevecca Nazarene University, USA. (UMI: 3519011)
- Robertson, J. (2008). *Leadership of change management: Change management workshop*. Institute for Manufacturing, University of Cambridge.
- Rockette (2016). *Principals as instructional leaders as opposed to school managers*. Doctoral thesis. Walden Üniversitesi, USA (UMI: 10253950)

- Rupe, R. M. (2007). *A retail bookstore chain: An examination of managers' leadership styles and subordinates' job satisfaction levels*. Doctoral thesis. Capella University, USA. (UMI: 3274759)
- Sabancı, A. (2005). Çağdaş okul liderliği açısından karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner liderlik yaklaşımları. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Mart/318, 26-33.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji (3 ed.)*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişme*. Türkiye: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE).
- Salinas, M.A. (2010). *High school teacher perceptions of principal influence and organizational change*. Doctoral Thesis. The University of Texas At San Antonio, Texas (UMI: 3433228)
- Santiago, D. B. (2008). *Organizational factors influencing leadership readiness for change the case of ABC, inc. a non-profit organization*. Master thesis. Nyack College, USA. (UMI: 1461702)
- Schanze, M. (2016). *Leading change in a changing world*. Doctoral thesis. University of La Verne, California. (UMI: 10157589)
- Schimmoller, L. (2017). *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles*. Doctoral thesis. Nova Southeastern University, FL, USA. (UMI: 3244423)
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde liderlik tarzları ve toplam kalite yönetimi ilişkisi. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Smith, E. E. (2009). *The relationship between organizational culture, societal culture, and leadership styles*. Doctoral thesis. Capella University, USA.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71.
- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 713-724.
- Spinelli, R. (2006). The applicability of Bass's model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment. *National Center for Biotechnology Information (NCBI)*, 84(2), 11-8.
- Stewart, T. (1994). *Rate your readiness to change (Vol. 129)*.

- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stileri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir. (Tez No:128152)
- Şahin, B. (2009). Örgütsel değişimin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 3, 97-118
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik anlayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taintor, J. S. (2007). *Asset management, who's leading the school: An examination of leadership styles in a private secondary school*. Doctoral thesis. Capella University, USA (UMI: 3255613)
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Taylor E. (2014). *Leading organizational change in higher education*. Doctoral thesis. Indiana Wesleyan üniversitesi, USA (UMI: 3685153)
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2011). *Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tortop, N. (1999). *Personel yönetimi*, Altıncı Baskı, Ankara:Yargı Yayınları
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuncer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-83.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisi/Karacabey ilçesi örneği*. Yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. (Tez No:314047)
- Turner, R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. İstanbul: Alfa/Akademi Kitabevi.
- Uçkun, G. U. (2002). *Değişim yönetimi, modern yönetim yaklaşımları*. Türkiye: Beta Yayınları.

- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Varoğlu, K., & Basim, H. N. (2009). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Siyasal Basimevi.
- W. Fisher, M. (2017). *Effects of principal leadership style on school climate and student achievement in select Idaho schools*. Master thesis. Pepperdine University, CA, USA. (UMI: 3091403)
- Webb, K. S. (2008). Creating satisfied employees in Christian higher education: research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, 8(1), 18-31.
- Wells, C. M., & Feun, L. (2013). Educational change and professional learning communities: a study of two districts. *Journal of Educational Change*, 14 (2), 233-257.
- Whitson, L. A. (2014). *Perceptions of change factors: A qualitative study of the operative forces influencing school counselors in the change process*. Doctoral thesis. University of La Verne, California (UMI: 3648364)
- Wilson, D. C. (1992). *A strategy of change: Concepts and controversies in the management of change*. New York: Cengage Learning EMEA. (UMI: 3528368)
- Wilson, A. (2012). *The role of storytelling narrative in organizational change*. Doctoral thesis. Barry University, Florida
- Yenice, E. (2005). *Hizmet eden lider olabilmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara ili örneği)*. Yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara. (Tez No: 187651)
- Yılmaz , N. D. ve Atılgan H. (2014). Öğretim üyelerinin beklenti ve algıları üzerinden tıp eğitiminde değişim yönetimi ölçeği. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13 (39), 1-12.
- Young, F. C. (2004). *A study of the change model, checklist for change. by thomas R. Harvey in cohort 1 elementary schools that participated in the immediate intervention/ underperforming schools program*. Doctoral thesis. University of La Verne, California (UMI: 3139745)
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Clin Leadership Manag Rev*, 18(3), 171-177.

EKLER

EK-1 : Anket İzinleri

EK-2 : Öğretmen Anket Formu: Kişisel Bilgiler

EK-3 : Liderlik Envanteri Öğretmen Formu

EK-4 : Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği

EK-5 : Yemin Belgesi

EK-1. Anketler İzni



BARTIN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 24925745-605-E.5530639
Konu: Araştırma Önerisi
(Seda BAŞ)

29.05.2015

MÜDÜRLÜK MAKAMINA
BARTIN

- İlgi : a) M.E.B. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 20/03/2012 tarih ve 4506 sayılı yazı ekindeki 2012/13 No.lu Genelge.
b)Müdürlük Makamından alınan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu Kurulması" konulu 14/10/2015 tarih ve 4557918 sayılı Olur.
c)Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 15/05/2015 tarihli ve 144 sayılı yazısı ve ekleri.

Bartın Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Seda BAŞ'ın İlgi (c) yazı ekindeki dilekçesinde; "Liderlik Stilleri Envanverini" konulu proje çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı Merkez/İlçe tüm Lise Müdürlerinde 18/05/2015-30/06/2015 tarihleri arasında Okul Müdürlerine "Değişim Yöntemi Davranış Ölçeğini" anketini, yazımız ekindeki takvime göre uygulamak istediği bildirilmektedir.

İlgi (c) yazı gereği yapılmak istenen Araştırma İzni Projesine ilişkin başvuru İlgi (a) 2012/13 No.lu Genelge kapsamında "Araştırma Değerlendirme Komisyonu"na değerlendirilmiş ve uygun bulunmuştur.

Söz konusu Araştırma İznine ilişkin Araştırma Değerlendirme Formu, çalışma takvimi ve anket formları ekte sunulmuş olup, ilgilinin çalışmasını dilekçe ekindeki takvim kapsamında eğitim-öğretimi aksatmadan ilgili okullarda yapabilmesi hususunu Olur'larınıza arz ederim.

Ahmet GÜNERHAN
Şube Müdürü

OLUR

<...>

Yaşar DEMİR
Millî Eğitim Müdürü

BARTIN LİSESİ MÜDÜRLÜĞÜ	
GELEN EVRAKIN	
Tarih	29.05.2015
Kayn No.	455
Dosya No.	605

Kaydedildi
29.05.2015

Bilgi için
S. Baş

Adres : Çalıbucağı mah.2 no.lu geyve yolu 74000 BARTIN
Tel : (0378) 227 68 90 (327)
Fax : (0378) 227 96
e-posta : tmelegitim74@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin İrtibat:
Ahmet GÜNERHAN- Şube Müdürü
(Temel Eğitim Şubesi)
Elektronik Ad: http://bartin.meb.gov.tr

EK-2. Öğretmen Anket Formu: Kişisel Bilgiler

Öğretmen Anket Formu

Okul:

Ölçek No:

Sayın Öğretmenim,

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmekteyim. Bu sebeple siz değerli öğretmenlerimin görüşlerine ihtiyaç duymaktayım. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kişisel Bilgilere”, ikinci bölümde “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeğine”, üçüncü bölümde “Liderlik Envanteri Öğretmen Formuna” yer verilmiştir.

Bu çalışmada gizliliğe önem verilmektedir. Bu ölçekteki soruların **DOGRU** ya da **YANLIS** yanıtı yoktur.

Saygılarımla,

Seda BAŞ

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek lisans öğrencisi

BÖLÜM 1: KİMLİK BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Öğrenim Durumunuz: Yüksekokul /Eğitim Enstitüsü () Fakülte () Yüksek Lisans ()
3. Meslekteki Kıdeminiz: 5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 10 yıldan fazla ()

EK-3. Liderlik Envanteri Öğretmen Formu

Bu döküm sizin okul müdürünüzün liderlik biçimini, sizin algıladığınız şekilde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 36 ifade sunulmaktadır. Her bir ifadenin sizin için geçerliliğinin sıklık derecesini uygun sayının altındaki parantezin içine “X” işareti koyarak belirleyiniz.

BENİM DEĞERLENDİRDİĞİM BİREY

		Her man	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
		5	4	3	2	1
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkati,düzensizlikler,hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					
6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.					
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik					
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.					
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.					
17	"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini					
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.					
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.					
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
21	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde					
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					

24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
25	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.					
26	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir geniş görüşlülük					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan					
30	Benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
31	Benim kendi yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.					
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili					
33	Acili yeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.					
34	Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					

EK-4. Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği

Bu döküm sizin okul müdürünüzün değişimi yönetme davranışlarını sizin algıladığınız şekilde tanımlamak için uygulanmaktadır. Lütfen bu envanterdeki tüm maddeleri cevaplamaya özen gösteriniz. Bu envanterde tanımlayıcı nitelikte 20 ifade sunulmaktadır. Her bir ifadenin sizin için geçerliliğinin sıklık derecesini uygun sayının altındaki parantezin içine “X” işareti koyarak belirleyiniz.

MÜDÜRÜMÜZ

		Her Zaman	Sıklıkla	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
		5	4	3	2	1
1	Değişim sürecini etkileyen veli ve öğretmen faktörlerini dikkate alır.	()	()	()	()	()
2	Faydalı değişimler için etkili bir stratejiye ihtiyaç olduğunun farkındadır.	()	()	()	()	()
3	Hangi durumlarda hangi stratejilere başvurulacağını bilir.	()	()	()	()	()
4	Değişimin yapılandırılmasında değişim içeriğini oluşturan kültürel faktörleri göz önüne alır.	()	()	()	()	()
5	Değişim sürecinin etkisini tasarlarlarken hedefler koymayı gerekli görür.	()	()	()	()	()
6	Değişimin sağlanmasında öğrenci başarısı için yüksek standartlar sağlayacak öğretim iklimi oluşturur	()	()	()	()	()
7	Değişimi gerçekleştirebilmek için okul kültürü üzerinde yoğunlaşır.	()	()	()	()	()
8	Arzulanan geleceğe ulaşmak için örgüte bağlılık duygusunu güçlendirmeye çalışır.	()	()	()	()	()
9	Değişimi gerçekleştirmek için mesleki gelişimini sürdürür.	()	()	()	()	()
10	Değişimi gerçekleştirmek için katılımı kurumsal bir görev oluşturmaya çalışır.	()	()	()	()	()
11	Değişimin hızını sürdürebilecek koşullar oluşturur.	()	()	()	()	()
12	Değişimin gerçekleşmesi için arzulanan geleceği net olarak tanımlar.	()	()	()	()	()
13	Değişimin gerçekleşme düzeyini kontrol eder	()	()	()	()	()
14	Değişime güdülemek için iş görenleriyle zamanında iletişim kurar.	()	()	()	()	()
15	Değişim hususunda iş görenlerle bir görüş birliği sağlamaya çalışır	()	()	()	()	()

16	Kendisini değişimin bir parçası olarak görür.	()	()	()	()	()
17	Değişim sürecinde grup eğitimiyle ilgili çalışmalara ağırlık verir	()	()	()	()	()
18	Değişimi gerçekleştirebilmek için esnek bir planlama yapar.	()	()	()	()	()
19	Değişimi gerçekleştirebilmek için astlarına yetki aktarır	()	()	()	()	()
20	Değişimi gerçekleştirmek için risk alır	()	()	()	()	()

EK-5. Yemin Belgesi**YEMİN BELGESİ****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Kastamonu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim- Öğretim ve sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek tezinin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi beyan ederim.

26/05/2018

Seda BAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Seda Baş

Doğum Yeri ve Yılı: Kastamonu, 1987

Medeni Hali: Evli

Yabancı Dili: İngilizce

E-posta: sedauzn@gmail.com



Eğitim Durumu

Lise: Göl Anadolu Öğretmen Lisesi, Kastamonu (2001-2005)

Lisans: İngiliz Dili Öğretmenliği, Hacettepe Üniversitesi, Ankara (2005-2010)

Mesleki Deneyim

Milli Eğitim Bakanlığı -Öğretmen

2010 - (Halen)