

Etkili Okul Müdürlerinin Liderlik Nitelikleri ile Öğretmenlerin Değişime Açık Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki

Prof. Dr. Yusuf CERİT*

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Bolu / Türkiye,
cerit_y@ibu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4961-8667

Dr. Hatice KADIOĞLU-ATEŞ

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı,
İstanbul / Türkiye, hatice.kadiogluates@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6916-1257

Serkan KADIOĞLU

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İstanbul / Türkiye, serkan1955@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-3268-4852

Öz

Bu çalışmanın amacı etkili liderlik nitelikleri ile sınıf öğretmenlerinin değişime açık olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmanın verileri 2016-2017 öğretim yılında Bolu il merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ilkokullarda görev yapan 275 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Araştırmanın verileri Sharma (2010) tarafından geliştirilen Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Okulun Değişime Açıklık

* Sorumlu Yazar. Tel: +90 374 254 10 00

Ölçeği'nin "öğretmenlerin değişime açıklığı" boyutu kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada etkili liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu ve etkili liderlik niteliklerinin öğretmenlerin değişime açık olmalarının anlamlı bir açıklayıcısı olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik; Etkili liderlik nitelikleri; Değişime açıklık; Öğretmenlerin değişime açıklığı; Müdür.

The Relationship Between Effective Leadership Qualities and Classroom Teachers' Openness to Change

Abstract

The purpose of the present study was to explore the relationship between effective leadership qualities and classroom teachers' openness to change. Data in this study were collected from a total number of 275 classroom teachers. Teachers' openness to change was measured using teachers' openness to change subscale of the faculty openness to change questionnaire developed by Smith ve Hoy (2007) and was adapted by Demirtaş (2012), and effective leadership qualities was measured using effective leadership qualities developed by Sharma (2010). Mean, standard deviation, correlation and regression test used in analysis of the data. Data analysis indicated that there was a significant positively correlation between effective leadership qualities and classroom teachers' openness to change, and effective leadership qualities was significantly predictor of classroom teachers' openness to change.

Keywords: Leadership; Effective leadership qualities; Openness to change; Teachers' openness to change; Principal.

Extended Summary

Purpose

In the twenty-first century, the whole world is experiencing a very rapid change in every field. Educational systems are affected by globalisation, entrepreneurship and development of knowledge-based economies (Lai, 2015). As a result, education systems are constantly faced with the challenge of renewing themselves. This continuous change process requires that educator

have different attitudes and behaviors. It has been emphasized that studies should be carried out to determine the factors to be considered in success of change for the increase in change initiatives in organizations in different fields and the emergence of failures in change. One of the factors affecting success of change initiatives is employees' openness to change (Blau and Peled, 2012; Erkmen, 2006). Therefore, it is important to explore the factors contributing employees' openness to change (Zayim and Kondakçı, 2015).

In literature, the school leader is emphasized as the key figure in supporting or blocking change initiatives aimed at improving education (Sun, Wang and Sharma, 2014). The results of the studies indicates that school principals play a major role in the success of educational change (Asuga, Eacott and Scevak, 2015). In Turkey, there are very limited studies indicating the relationship between school principal leadership and teachers' openness to change in educational literature (Ayık, Diş and Çelik, 2016). In the study carried out by Ayık, Diş and Çelik (2016), it is founded that transformational leadership significantly associated with school openness to change. As understanding explained, it may be seen that school principal leadership related to teachers' openness to change. The very limited studies on this topic were conducted in educational literature. This study contributes to establish and the extend literature about the relationship between effective school principal leadership and teachers' openness to change. Therefore this study examined the relationship between effective school principal leadership and teachers' openness to change.

Method

The sample of this study included 275 classroom teachers from 22 primary schools in Bolu. Teachers' openness to change was measured using teachers' openness to change subscale of the faculty openness to change questionnaire developed by Smith and Hoy (2007) and was adapted by Demirtaş (2012), and effective leadership qualities was measured using effective leadership qualities developed by Sharma (2010).

To determine the consistency of 5 items of teachers' openness to change scale, confirmatory factor analysis (CFA) performed on data for the sample of this study. To assess the model fit, it was used that multiple fit statistics including Chi-square, root mean square error of approximation (RMSEA), goodness of fit index (GFI), and the comparative fit index (CFI). The results of CFA indicated that fit index of the 5 items teachers' openness to change

scale showed a good fit to the data. ($\chi^2=161.529$, $df=48$, $\chi^2/df=3.36$, $RMSEA=.04$, $CFI=.93$, $GFI=.91$). In addition, load values of the items of the scale ranged from .78 to .88. Consequently, it is revealed that 5 items structure of the scale is a valid structure. Internal reliability was measured by using Cronbach Alpha coefficient and alpha was 0.94 for the scale.

To test the consistency of the factor structure for the sample of this study, factor analysis was performed to confirm underlying subscales of the effective leadership qualities scale. The results of factor analysis confirm the eight factors structure of the scale for the sample of the present study. Empathy subscale has 2 items with loading ranged from .506 to .831, Commitment subscale has 2 items with loading ranged from .428 to .658, Communication Skills has 2 items with loading ranged from .550 to .810, Comfort subscale has 2 items with loading ranged from .762 to .802, Decision Making subscale has 2 items with loading ranged from .677 to .763, Self Management subscale has 2 items with loading ranged from .890 to .934, Time Management subscale has 2 items with loading ranged from .433 to .536 and Influence subscale has 2 items with loading ranged from .645 to .787. The eight factors of the Scale accounted for 65.09% of the variance in the respondents' scores. Internal consistency was measured by using Cronbach Alpha coefficient and alpha coefficient was .94 for the scale.

Bivariate Pearson Correlation test was used to determine and explore the relationship between effective leadership qualities and classroom teachers' openness to change. To assess the effect of effective leadership qualities on classroom teachers' openness to change, regression analyses were applied.

Results

The findings of present study show that the level of classroom teachers' openness to change was low the midpoint on the scale. It was found that the perceptions of classroom teachers' their principal with moderate leadership qualities. The rated most effective leadership qualities factor was the principals' time management by teachers, whereas the rated least effective leadership qualities factor was Communication Skills by teachers.

The Correlation analysis revealed that there was a significant positively correlation between effective leadership qualities and classroom teachers' openness to change. Classroom teachers' openness to change is the most re-

lated to communication skills, the lowest related to decision making. The results of regression analysis indicated that effective leadership qualities had a positive impact on teachers' openness to change.

Discussion

The results of this study revealed that there is there is a significant positively correlation between effective leadership qualities and classroom teachers' openness to change, and effective leadership qualities had significantly an effect on teachers' openness to change. The successfully implementation of teaching change in classroom is dependent on teachers. Teachers may not always act in accordance with change initiatives. Teachers' openness to change has a positive effect on the implementation of instructional reforms. In this sense, ensuring teachers' openness to change can contribute to the success of reforms. The result of this study suggests that one way of enhancing teachers' openness to change is school principals with effective leadership qualifications. To ensure teachers' openness to change, School principals can effectively communicating, influencing, and providing support for their teachers.

Giriş

Yirmibirinci yüzyılda bütün dünyada her alanda çok hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bilgiye dayalı ekonominin gelişmesi, küreselleşme ve iş hayatında girişimciliğin ön plana çıkması gibi durumlar eğitim sistemlerini doğrudan etkilemektedir (Lai, 2015). Bunun sonucu olarak eğitim sistemleri sürekli olarak kendilerini yenileme durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sürekli değişim süreci, eğitim çalışanlarının farklı tutum ve davranışlara sahip olmalarını gerektirmektedir. Alanyazında okul müdürlerinin eğitim alanındaki değişimlerin başarısında önemli bir role sahip olduğu ileri sürülmüştür (Fullan, 2007; Leithwood ve Day, 2010). Okul müdürlerinin tutum ve davranışları, planlanan değişimin gerçekleşmesinde destekleyici veya engelleyici olabilmektedir (Lai, 2015). Alanyazında okul müdürlerinin etkili liderlik yeterliliklerine sahip olmalarının, eğitimin geliştirilmesinde uygun ortamlar sağlama ve öğretmenleri destekleme yoluyla eğitime yönelik değişimlerin başarılı şekilde gerçekleştirilmesinde katkı yaptığı vurgulanmaktadır (Leithwood ve Day, 2010).

Eğitimi iyileştirmeye yönelik yapılan reformlar, öğretmenlerin pedagojik uygulamalarında istenilen değişimi sağlamada başarısız olmaktadır (Fullan, 2007). Bu yüzden öğretim etkinliklerine yönelik gerçekleştirilen değişim girişimlerinin başarısız olmalarına neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve

başarılı olabilmek için dikkat edilmesi gereken unsurların belirlenmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin yapılan değişimleri istenilen şekilde uygulayabilmelerinde etkili olan faktörlerden biri de değişime açık olma düzeyleridir. Bu yüzden öğretmenlerin değişime yönelik açık olmaları eğitimsel değişimlerin başarılı şekilde gerçekleştirilmesinde önemli görülebilir.

Okul müdürlerinin yönetme şekilleri öğretmenlerin değişime ilişkin davranışlarının ve tutumlarının şekillenmesinde etkili olabilir. Bu açıdan okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gerçekleştirmeleri, öğretmenlerin değişime açık olmalarına olumlu yönde katkı yapabilir. Bu yüzden öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlayabilmenin yollarından birinin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gerçekleştirmeleri olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin değişime karşı açık olmalarını sağlayabilmek için okul müdürlerinin nelere dikkat etmeleri gerektiğini ortaya çıkarabilmek amacıyla okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerine etkisinin incelenmesi önemli görülebilir.

Bununla birlikte okullarda değişim ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları değişime açık ve hazır olma ve genel olarak da okulun değişime açık olma durumlarını incelemiştir (Demirtaş, 2012; Levent, 2016). Ancak okulun değişime açıklığı özelde de öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlayabilmek için neler yapılması gerektiği veya etkili olan faktörlerin neler olduğu araştırmalara çok sınırlı düzeyde konu edinilmiştir (Ayık, Diş ve Çelik, 2016). Bu, öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlayabilmek için neler yapılması gerektiğine ilişkin alan yazında bir bilgi boşluğunun olduğunu gösterebilir. Bu çalışmanın alanyazındaki bilgi boşluğunun doldurmak amacıyla okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerine etkisi incelenmiştir. Bu yüzden bu çalışmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin sınıf öğretmenlerinin değişime açık olma düzeylerine etkisi araştırılmıştır.

Değişime Açıklık

Örgütler içerisinde yer aldıkları çevreye uyum sağlayabilmek veya etkili bir şekilde çalışabilmek için çeşitli değişim çabaları göstermektedir. Bu değişimler, çalışanların görev ve davranışlarını da içerecek şekilde örgütte mevcut durumun farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu anlamda değişimin başarılı olmasında çalışanların gerçekleştirilen değişimlere yönelik tepkilerinin

ne olduğu önemlidir. Çalışanlar değişimlere birbirlerinden farklı tepkiler vermektedirler. Bazıları değişime yönelik olumlu tepkiler vererek beklenen şekilde davranmaya istekli olurken, bazıları olumsuz tepkiler vererek farklı düzeylerde değişime direnme eğilimi içerisinde olabilmektedirler (Erkmen, 2006). Dolayısıyla değişimin başarısı büyük oranda çalışanların değişime yönelik olumlu tutumuyla ilişkili olacaktır.

Araştırmalar örgütsel değişim girişimlerinin başarısında çalışanların hayati derecede önemli olduğu vurgulanmasına rağmen, değişimin maddi unsurlarına insan kaynaklarından daha çok önem verildiğini ortaya çıkarmıştır (Beer ve Nohria, 2000). Aynı zamanda alanyazında değişim girişimlerinin çalışanları gerektiği şekliyle dikkate almama ve çalışanlardaki değişime yönelik olumlu tutumun olmaması veya az olmasının, başarısızlığın nedenleri arasında yer aldığı ileri sürülmüştür (Clegg ve Walsh, 2004). Dolayısıyla başarılı şekilde örgütsel değişim çabalarının gerçekleştirilebilmesinde önemli faktörlerden birinin çalışanların olumlu tutuma sahip olmaları olduğu ifade edilebilir (Zayim ve Kondakçı, 2014). Bu tutumlardan birisi de çalışanların değişime açık olma düzeyleridir.

Değişime açık olma, çalışanların değişim için hazır hale gelmesi ve değişimi desteklemeleri şeklinde tanımlanabilir (Armenakis ve Harris, 2002). Değişime açık olma, örgüt üyelerinin değişimi uygulamak için psikolojik ve davranışsal olarak açık olma düzeyleri şeklinde tanımlanabilir (Weiner, Amick ve Lee, 2008). Wanberg ve Banas (2000) değişime açıklığı, değişimi desteklemek için istek ve değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif etki şeklinde iki ana ölçek üzerinde kavramsallaştırmıştır. Değişime açık olma, değişimlere ihtiyaç duyulma düzeyi ve örgütlerin bu değişimleri başarılı şekilde gerçekleştirme kapasitelerinin örgüt üyelerinin inanç, tutum ve niyetlerine yansıma düzeyi şeklinde tanımlanmıştır (Armenakis, Harris ve Mossholder 1993). Değişime açıklık risk alma ve yanlışlardan öğrenmeye isteklilik olarak tanımlanmıştır (Waller, 2008). Holt, Armenakis, Harris ve Field (2007) değişime açık olmayı bireylerin bilişsel ve duygusal olarak değişimi kabul etmek, benimsemek ve amaçlara uygun olarak belirli bir plana adapte etmek olarak tanımlamıştır. İş değişimlerine açıklık, görevlerin, işlerin, bölümlerin değişimi gibi örgütler içinde işin dönüşümüne katılmaya çalışanların hazır olmaları olarak tanımlanmıştır (Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008). Örgütsel değişim, çalışanların mevcut iş koşullarında değişiklikler yapmaya ve yeni durumları adapte etme anlamına gelir. Bu yüzden iş değişimine açıklık, çalışanların

uyarlayabilme yeterliliklerinin önemli bir yönü olarak düşünülür (Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008).

Değişime açık olan çalışanlar, değişimin olağan bir durum olduğunu ve gelişmeyi sağladığını düşünürler (Zadeoğluları, 2010). Değişime açık olma ile kendini geliştirme arasında da olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Zadeoğluları, 2010). Değişime açık olan çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek ve geliştirebilmek için çaba gösterme eğilimine sahip olacaklarından değişim girişimlerine yönelik olumlu bakış açısı geliştirecekler, sonuç olarak da değişimi başarılı şekilde uygulamaya gayret gösterebileceklerdir.

Örgütte çalışanların değişime açık olmaları, onların değişime destek vermeye istekli olduğu anlamına gelmektedir (Weiner, 2009). Çalışanlar, değişime karşı olumlu duygulara ve iyimserliğe sahip olduklarında, kendilerini örgütsel değişimle başa çıkabilmek için daha fazla güvende hissedecekler ve değişimleri başarılı şekilde uygulayabilme yeterliliklerinin olduğunu düşüneceklerdir (Cummings ve Worley, 2009). Buna karşın çalışanların değişime açık olmamaları, değişime yönelik isteksizlik veya engelleyici davranışların gösterilmesine yol açabileceğinden başarısızlığa neden olabilecektir (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993; Holt, Armenakis, Harris ve Field, 2007).

Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında gerçekleştirilen değişim çabalarının istenilen düzeyde uygulamaya dönüştürülemediği alan yazında vurgulanan bir konu olmuştur (Çağlar, 2013). Eğitim alanındaki değişim girişimlerinin özellikle sınıf için reformların başarılı olması büyük oranda öğretmenlere bağlıdır. Bu yüzden öğretmenlerin değişime açık olmaları, değişim çabalarının başarısı açısından önemli görülebilir. Eğitimde öğretmenlerin değişime açıklığı yeni öğretim uygulamalarını denemek için eğilim gösterme ve öğretimde risk alma inancı olarak tanımlanabilir (Waller, 2008).

Öğretmenlerin değişime açıklığı pedagojik değişimi destekleyen bir durumdur (Blau ve Peled, 2012). Okuldaki değişim çabalarının başarısı büyük ölçüde öğretmenlerin değişimden yana olmaları, onu benimsemeleri ve uygulamaları ile olanaklıdır. Okullarda öğretmenlerin değişime yönelik olumlu tuma sahip olmaları, değişimin başarısında ön koşullardan birisidir (Demirtaş, 2012). Nitekim araştırmalar, okullarda gerçekleştirilen değişimin başarısını etkileyen potansiyel değişkenlerden birinin öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri olduğunu göstermiştir (Demirtaş, 2012; Waller, 2008). Bu açıdan Türkiye’de yapılan eğitim reformlarının başarılı şekilde uygulamaya dönüştü-

rülmesinde sorunlar olduğu (Akşit, 2007) düşünüldüğünde öğretmenlerin değişime yönelik açık olmalarının reformların başarısı açısından önemi daha iyi anlaşılabilir.

Etkili Okul Müdürlerinin Liderlik Nitelikleri

Eğitim alanını da kapsayan şekilde farklı alanlarda liderlik kavramı yaygın olarak üzerinde çalışan konulardan biri olmuş ve yapılan araştırmalarda farklı liderlik yaklaşımları incelenmiş ve yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Cerit, 2009; Griffith, 2004; Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008; Hetland ve Sandal, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu çalışmalarda genellikle bir liderlik yaklaşımının kullanılabilirliği üzerinde durulmuştur (Cerit, 2009; Hetland ve Sandal, 2003; Pellegrini ve Scandura, 2008). Bunun yanında sınırlı şekilde bir liderlik yaklaşımı yerine liderlerin sahip olması gereken niteliklere odaklanan araştırmalar da yapılmıştır (Sharma, 2010, 2015). Bu araştırmalarda okul müdürlerinin liderlik becerilerinin neler olması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır (Odhiambo ve Hii, 2012; Parylo ve Zepeda, 2014). Bu çalışmalardan bazıları etkili okul liderliğine odaklanmış ve etkili okul müdürlerinin liderlik davranışlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır (Sharma, 2010; Sun, Wang ve Sharma, 2014).

Okul müdürlerinin liderlik niteliklerini belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Odhiambo ve Hii, 2012; Sharma, 2010). Etkili eğitimsel liderliğin, öğretim ve öğrenmeyi dönüştürebilmek için bireysel ve takımlar ile çalışabilmeyi kapsayacak şekilde kişilerarası ilişkiye dayalı olduğu ileri sürülmektedir (Dinham, 2005). Bu yüzden liderlerin izleyenleriyle ilişkilerinin yönetim ve karar vermenin teknik yönlerinden daha çok önemli olduğu kabul edilir. Liderlerin eğer etkili şekilde liderlik yapacaklarsa insanın doğasını iyi şekilde anlamaya ihtiyaç duyduğu kabul edilir (Dinham, 2005). Paydaşların katılımı, özellikle de öğretmenlerin, eğitimsel liderliğin hayati derecede önemli bir yönü olarak görülür. Ortak vizyon, misyon, güçlendirme, inançlar, değerler, bağlılık, öğrenen toplum ve aidiyet duygusu gittikçe artan şekilde eğitimsel liderliğin etkililiğinde gerekli faktörler olarak kabul edilmektedir (Dinham, 2005).

Öğretmenler, etkili okul müdürlerini açık ve iyi ifade edilmiş hedeflere; diğerlerine görevleri devretme; karar vermeye katılma için personeli teşvik etme; problem çözmede diğerlerini birleştirme; personele dürüst ve eşit davranma ve zor durumlarda personele destek sağlama gibi davranışları yerine

getiren kişiler olarak tanımlamışlardır (Griffith, 2004). Başarılı okul liderliğinin kapsamını belirlemek amacıyla yedi ülkede yapılan bir çalışmada başarılı okul liderlerinin açık bir yönlendirme duygusuna ve amacına sahip, insanları geliştirme, öğretim programını yönetme ve bu eylemleri gerçekleştirmede okul paydaşlarının desteğini sağladıkları ortaya çıkmıştır (Leithwood ve Day, 2010). Moos, Johanson ve Day (2011) başarılı okul liderliğinin sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için okulda katılımı sağlama ve etkileşimi artırma; bağlılık gibi farklılık oluşturabilmeye yönelik kişisel niteliklere sahip olma; başarı elde etme ve sosyal adaleti önemseme; hem dönüşümsel hem de öğretimsel liderliği uygulamasına yansıtma; mesleki alanda öğrenmeye açık olma; hesapverebilirlik beklentilerini yönetebilme ve okulun gelişimine odaklanan insanı merkeze alan bir anlayışı benimsediklerini ortaya çıkarmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik yeterliliklerinin yanında etkili okul müdürlerinin niteliklerini belirlemeye yönelik de alan yazında çalışmalar yapılmıştır. Etkili liderlerin proaktif oldukları ve ihtiyaç duyulduğunda yardım etme isteğine sahip kişiler oldukları tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte etkili liderler öğrenme ve profesyonel büyüme için olanak sağlayan bir öğretimsel program ve okul kültürünü geliştirmeye odaklanırlar (Hoy ve Miskel, 2010).

Başarılı liderlik, kişisel yeterlilik ile birlikte başarılı liderlik becerilerini etkili şekilde sergileyebilecek bilgi ve anlayışa sahip olmaktır. Bu yüzden okul liderleri farklı okul çevrelerinde etkili liderliği sağlamak için etkileyici becerilere ihtiyaç duyar. Bu beceriler teknik değil insancıldır (Sharma, 2010). Sharma (2010) tarafından yapılan çalışma, müdürlerin insancıl becerilerinin teknik becerilerinden daha fazla öğretmenler tarafından tercih edildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu insancıl beceriler, iletişim becerileri, teselli etme, empati, karar verme, etki, zaman yönetimi, öz yönetim ve bağlılıktır (Sharma, Sun ve Kannon, 2012).

Öz Yönetim, hedef oluşturma, karar verme, odaklanma, planlama, görev izleme, öz değerlendirme, öz müdahale, kendini geliştirme gibi eylemleri içeren hedefleri başarmaya yönelik bireyin sahip olduğu aktiviteleri etkili şekilde yönetebilmeye ilişkin metotlar, beceriler ve stratejileri kullanabilme anlamına gelir (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Zaman yönetimi, özellikle etkililik, verimlilik ve etkinliği artırmak için özel aktivitelere ne kadar zaman harcanacağını planlama ve uygulama sürecini bilinçli olarak kontrol edebilme anlamına gelir. Bu davranış seti geniş bir aktivite alanını içerir ve planlama, hedef oluşturma, görevleri dağıtma, zaman analizi, izleme, organize etme ve

planlamayı içerir (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Etki, grupların ve bireylerin davranışları veya inançları üzerinde kişiler arasındaki ilişkilerin etkisine işaret eder (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Rahat ettirme: Fiziksel veya psikolojik kolaylık hissi, yardımsever ve mutluluk duygusu ve psikolojik olarak rahatlığı sağlama olarak tanımlanabilir (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Karar verme, çeşitli seçenekler arasında seçim yapabilmeye yönelik bilişsel sürecin işletilmesi anlamına gelir. Bağlılık: çalışanların örgütün üyesi olarak kalma, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimi olarak tanımlanabilir. İletişim becerileri, formal toplantı, seminerler, workshoplar ve kişisel konularla ilgili işte veya kişiler önünde iletmek istediği mesajı etkili şekilde aktarabilme donanımına sahip olma anlamına gelir (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Empati, insanlarla ilgilenme ve yardımcı olma isteğine sahip olma ve kişilerin duygularına denk gelen duyguları deneyim etme anlamına gelir (Sun, Wang ve Sharma, 2014).

Etkili Liderlik ile Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Farklı alanlardaki örgütlerde değişim girişimlerindeki artış ve değişimde başarısızlıkların ortaya çıkmasıyla, başarılı olabilmek için dikkat edilmesi gereken faktörlerin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmaya ağırlık verilmiştir. Değişim girişimlerinin başarılı olmasında etkili olan faktörlerden birisi çalışanların değişime açık olmalarıdır (Blau ve Peled, 2012; Erkmén, 2006). Bu anlamda çalışanların değişime açıklığı ve hazır olmalarını sağlayan faktörlerin araştırılmasının gerekliliği önemli görülebilir (Zayim ve Kondakçı, 2015).

Liderlik araştırmaları, liderlerin izleyenlerin davranış ve tutumları üzerinde güçlü etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008; Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008). Değişim sürecinde liderliğin etkisi, liderin çalışanlar ile geliştirdikleri etkileşim ilişkilerine bağlı olabilir (Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008). Kişilerarası ilişkiler, değişim sürecini kapsayan örgütsel ortama ilişkin çalışanların algı ve yorumlarının şekillenmesinde etkili olduğu için liderler ve izleyenleri arasındaki bu ilişkinin değişime hazırlığı oluşturmada çok önemli olduğu düşünülmektedir (Bouckennooghe, Devos ve Van Den Broeck, 2009). Aynı zamanda değişime direnç veya olumsuz tutumun nedeni çoğunlukla değişimin belirsizlik ortamı oluşturmaya olduğu ileri sürülmektedir. Liderlerin değişime ilişkin çalışanları bilgilendirmeleri ve onlarla bu süreçte yoğun ilişki içerisinde olmaları belirsizliği azaltmaya

ve güvenin oluşumuna yol açarak çalışanlarda değişime yönelik açıklığın oluşumuna ve artmasına katkı yapabilir (Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008).

Değişime açıklığı oluşturmak için çalışanların kişisel algılarını değiştirmek (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993) ve onları etkilemek gerekir (Zadeoğluları, 2010). Çalışanların değişime yönelik olumlu algıya sahip olmalarını sağlayabilmek için değişim ihtiyacının hissettirilmesi ve değişim sonucunda ortaya çıkacak durumun kabul edilebilirliği konusunda ikna edilmeleri önemlidir (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993). Değişime açıklık, çalışanların değişim ihtiyacı hakkında olumlu görüşlere sahip olması ve değişimin olumlu etkileri olacağına inanması ile mümkündür (Jones, Jimmieson ve Griffiths, 2005). Ayrıca çalışanların değişime açık olmalarını sağlamak için ihtiyaç duydukları destek ve enerjinin sağlanması gerekir (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993). Dolayısıyla örgüt içerisinde çalışanlarla bire bir ilişki içerisinde olan liderler, bu eylemleri gerçekleştirmeden birincil düzeyde sorumlu olan kişiler olarak çalışanların değişime açık olmalarını sağlayabilirler.

Alanyazında liderlik ile değişime açıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çoğunlukla bir liderlik yaklaşımı üzerinde durmuştur. Dönüşümsel liderlik, değişime açık olma ile ilişkisi incelenen yaklaşımlardan biridir. Bu çalışmalarda liderliğin çalışanların değişime açık olmalarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008). Konuyla ilgili araştırmalar, liderlerin çalışanları destekleme, yetkilendirme, güdüleme ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik eylemlerinin, çalışanların değişime açık olmalarını sağlamada katkı yaptığını göstermiştir (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008). Ancak sınırlı da olsa liderlik ile değişime açıklık arasında anlamlı ilişkinin olmadığına ilişkin araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Hetland ve Sandal (2003) tarafından yapılan çalışmada dönüşümsel ve sürdürücü liderliğin değişime açıklık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Okul liderliği ile okulun başarısı arasında ilişkinin varlığının anlaşılmasıyla okul reformlarının başarılı olmasını sağlayabilmede müdürlerin liderliği birincil olarak önem kazanmaya başlamıştır (Asuga, Eacott ve Scevak, 2015). Okul müdürlerinin liderliği, eğitimi iyileştirme amacıyla yapılan değişim girişimlerini destekleme veya engellemede anahtar bir faktör olarak alan yazında vurgulanmaktadır (Sun, Wang ve Sharma, 2014). Nitelikli öğretimi sağlamak amacıyla yapılan değişim girişimlerinin başarısında okul müdürünün rolünün hayati derecede önemli olduğu ileri sürülmektedir (Dinham, 2005).

Eğitim alanındaki reformların Türkiye’deki gibi merkezî olarak üstten planlanması, okul düzeyindeki reformların başarılı olmasında okul yöneticilerinin sorumluluklarını daha da artırmaktadır. Müdür, bir okulun bütün unsurları, süreçleri ve sistemlerine etki eden kalite kültürünü yaratabilecek pozisyona sahiptir. Aynı kural ve düzenlemeler veya personele sahip olduğu durumlarda bir okul müdürü mevcut durumu muhafaza ederken, başka bir müdür değişimin gerçekleşmesi için çaba harcayabilir (Sharma, Sun ve Kannon, 2012). Bu, okul liderliğinin değişim üzerindeki etkisini göstermektedir. Araştırmalar nitelikli eğitimi gerçekleştirmek için reform çabalarının istenilen sonuçlara ulaştığı okulların liderlik kapasitesine sahip olan müdürler tarafından yönetildiğini göstermiştir (Hallinger, 2011).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının değişimin gerçekleştirilmesinin yanında okulun örgüt olarak değişime açık olmasını sağlamada da olumlu katkısı olduğu ileri sürülmektedir. Okul müdürlerinin liderliği ile değişime açıklık arasındaki ilişki çok sınırlı şekilde de olsa eğitim örgütlerinde incelenmiştir (Ayık, Diş ve Çelik, 2016). Ayık ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin ve müdürün değişime açıklığı ile okul çevresinin değişim baskısı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu konuda yapılan araştırmalar daha çok bazı liderlik yaklaşımlarının değişime açıklık ile ilişkisini incelemiştir (Ayık, Diş ve Çelik, 2016). Liderlik yaklaşımları değişim sırasında gerçekleştirilmesi gereken davranış ve tutumlara odaklanmamakta ve bu yaklaşımların değişim üzerinde çok daha fazla etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008). Ancak değişime açıklığın oluşturulması için liderlerin yapmaları gereken davranışlara odaklanmak daha uygun görülebilir. Bu nedenle bu çalışmada bir liderlik yaklaşımı yerine etkili okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin değişime açık olmalarına etkisinin incelenmesinin alana daha fazla katkı yapabileceği düşünülmüştür.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

İlkokul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri ile sınıf öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Katılımcılar

Bu çalışmanın katılımcılarını Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 22 ilkokulda görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 275 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Sınıf öğretmenlerinin %57.8'i kadın, %42.2'si ise erkektir. Öğretmenlerin %9.6'sı yüksekokul, %81'i fakülte ve %8.4'ü ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Öğretmenlerin %7.2'si 1-5 yıl, %34.9'u 6-10 yıl, %31.3'ü 11-15 yıl, %15.7'si 16-20 yıl ve %10.8'i 21 yıl ve üzerinde meslekî kıdeme sahiptirler.

Verilerin Toplanması

Araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek için Sharma (2010) tarafından geliştirilen ve 16 madde ve 8 boyuttan oluşan Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği, sınıf öğretmenlerinin değişime açık olma düzeylerine belirlemek için ise Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Okulun Değişime Açıklık Ölçeği'nin 5 maddeden oluşan "öğretmenlerin değişime açıklığı" boyutu kullanılmıştır.

Değişime Açıklık Ölçeği: Sınıf öğretmenlerinin değişime açık olma düzeylerine belirlemek için Öğretmenlerin Değişime Açık Olma Ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Demirtaş (2012) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa değeri .83 olarak bulunmuştur. Ölçek ile ilgili örnek maddeler: "Kişilik özelliklerimin bazılarıyla alay edilir.", "Yaptığım yanlışlar daima hatırlatılır." Ölçeğin puanlamasında 1 (Hiçbir zaman) ile 5 (Her gün) arasında dereceleme kullanılmıştır.

Öğretmenlerin Değişime Açık Olma Ölçeği'nde yer alan 5 maddelik yapısının bu çalışmanın verileriyle uyum gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği düzeyini belirlemek için X^2/df , RMSEA (root mean square error of approximation), GFI (goodness of fit index) ve CFI (the comparative fit index) istatistikleri kullanılmıştır. DFA sonuçları ($X^2=161.529$, $df=48$, $X^2/df=3.36$, RMSEA=.04, CFI=.93, GFI=.91) değişime açık olma ölçeğinin 5 maddelik yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Buna ilaveten ölçeği oluşturan maddelerin parametre değerleri .78 ile .88 arasında değişmiştir. Sonuç olarak ölçeğin 5 maddelik yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach Alfa katsayısı tespit

edilmiştir. Ölçeğin alfa değeri .94, madde toplam korelasyonu .74 ile .85 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği: Araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek için Sharma (2010) tarafından geliştirilen 40 maddelik ölçeğin Sun, Wang ve Sharma (2014) tarafından kısaltılmış şekli olan ve 16 madde ve 8 boyuttan oluşan Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ile ilgili örnek maddeler: “Okul müdürüm öğretmenlerin yaşamlarının her yönüyle ilgilenirler.”, “Okul müdürüm okulda bir aile atmosferi yaratır.”. Ölçeğin puanlamasında 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılmıyorum) arasında dereceleme kullanılmıştır.

Aritmetik ortalama	Gösterge	Yorum
1.00-1.80	Hiç	Çok az niteliğe sahip olma
1.81-2.60	Nadiren	Biraz niteliğe sahip olma
2.61-3.40	Bazen	Orta düzeyde niteliğe sahip olma
3.41-4.20	Genellikle	Güçlü şekilde niteliğe sahip olma
4.21-5.00	Tamamen	Mükemmel düzeyde niteliğe sahip olma

Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği’nin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity Testi ile araştırılmış ve KMO .96 ve Barlett Sphericity testi ($X^2=958,970$, $p=.000$) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği’nin sekiz faktörden oluştuğunu göstermiştir. Empati faktörünü oluşturan maddelerin yük değerleri .506 ile .831 arasında, bağlılık faktörünün maddelerinin yük değerleri .428 ile .658 arasında, iletişim faktörünün maddelerinin yük değerleri .550 ile .810 arasında, rahat ettirme faktörünün maddelerinin yük değerleri .762 ile .802 arasında, karar verme faktörünün maddelerinin yük değerleri .677 ile .763 arasında, zaman yönetimi faktörünün maddelerinin yük değerleri .433 ile .536 arasında, etki faktörünün maddelerinin yük değerleri .645 ile .787 arasında ve öz yönetim faktörünün maddelerinin yük değerleri .89 ile .934 arasında değiştiği belirlenmiştir. Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği’ni oluşturan faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise %65.09 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan 16 madde ve

8 faktörlü yapısının uygunluğunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları ($X^2=49.611$, $df=14$, $X^2/df= 3.54$, $RMSEA=.08$, $CFI=.97$, $GFI=.94$) Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği'nin 16 madde ve 8 faktörlü yapısının uyum indeksinin iyi olduğunu göstermiştir. Bu sonuç ölçeğin bu yapısının bu çalışmada geçerli bir yapı olduğunu gösterebilir.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach Alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda öz yönetim faktörünün alfa değeri .69, zaman yönetimi faktörünün alfa değeri .86, etki faktörünün alfa değeri .79, rahat ettirme faktörünün alfa değeri .73, karar verme faktörünün alfa değeri .74, bağlılık faktörünün alfa değeri .78, iletişim faktörünün alfa değeri .86 ve empati faktörünün alfa değeri .77 bulunurken toplam ölçeğin alfa değeri ise .94 bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonunun .712 ile .818 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki maddelerin etkili liderlik niteliklerini ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu ifade edilebilir.

Verilerin Analizi

Sınıf öğretmenlerinin değişime açık olma düzeyleri ile okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri ile müdürlerin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmek amacıyla ise Çoklu Regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin ilkökul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin değişime açık olma seviyelerini belirlemek için hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine orta düzeyde sahip olduklarını düşündükleri ifade edilebilir ($\bar{X}=3.06$, $ss=.65$). Öğretmenler okul müdürlerinin en fazla zaman yönetimi niteliklerine ($\bar{X}=3.23$, $ss=.97$), en az iletişim niteliğine ($\bar{X}=2.83$, $ss=.66$) sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Tablo 1'deki aritmetik ortalama değerlerine göre, sınıf öğretmenlerinin ortalamanın altında değişime

açık oldukları söylenebilir ($\bar{X}=2.82$, $ss=.56$).

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Müdürlerin Etkili Liderlik Niteliklerine Sahip Olma ve Değişime Açıklık Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Değişkenler	Öğretmen	
	$\bar{X}$	ss
Değişime Açıklık	2.82	.56
Özyönetim	3.13	.87
Zaman Yönetimi	3.23	.97
Etki	2.95	.65
Rahat Ettirme	2.98	.88
Karar Verme	3.03	.90
Bağlılık	3.11	.91
İletişim	2.83	.66
Empati	3.06	.68
Toplam Etkili Liderlik Nitelikleri	3.04	.65

Öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri ile müdürlerin etkili liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Tabloda öğretmenlerin değişime açıklığı ile en çok iletişim boyutu ($r=.659$, $p=.000$), en düşük ise karar verme boyutu ($r=.363$, $p=.000$) arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu görülebilir. Korelasyon analizi sonuçları etkili liderlik niteliklerine sahip olma ile öğretmenlerin değişime açık olmaları ($r=.651$, $p=.000$) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Tablo 2. Değişime Açıklık ile Etkili Liderlik Nitelikleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Değişime Açıklık
Özyönetim	.440*
Zaman Yönetimi	.560*
Etki	.595*
Rahat Ettirme	.557*
Karar Verme	.363*
Bağlılık	.543*
İletişim	.659*
Empati	.480*
Toplam Liderlik Nitelikleri	.651*

* $p<.01$

Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin değişime açık olmalarını sağlayabilmek için okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olmalarının önemli olduğu ifade edilebilir.

Etkili liderlik niteliklerinin öğretmenlerin değişime açık olma düzeyleri üzerinde etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları iletişim, etki, empati, rahat ettirme, karar verme, bağlılık, öz yönetim ve zaman yönetimi boyutlarının birlikte öğretmenlerin değişime açıklığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu faktörler birlikte öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerinin %60.7’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre öğretmenlerin değişime açıklığı üzerinde en çok iletişim boyutunun, en az ise bağlılık boyutunun etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin *t* Testi sonuçları incelendiğinde ise, öz yönetim ve zaman yönetimi boyutları dışında kalan diğer boyutların öğretmenlerin değişime açıklıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre etkili liderlik niteliklerinin öğretmenlerin değişime açık olmalarının önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3. Etkili Liderlik Niteliklerinin Değişime Açıklık Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	R ²
Özyönetim	.052	.048	.080	1.072	.286	.607
Zaman Yönetimi	.062	.063	.108	.982	.328	
Etki	.247	.076	.290	3.257	.001*	
Rahat Ettirme	.182	.052	.287	3.480	.001*	
Karar Verme	.202	.063	.323	3.209	.002*	
Bağlılık	.159	.073	.257	2.181	.031**	
İletişim	.430	.084	.513	5.142	.000*	
Empati	.304	.091	.372	3.361	.001*	
Toplam Liderlik Nitelikleri	.558	.058	.651	9.553	.000*	

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

Tartışma

Müdürler okulda öğretim ile ilgili problemleri çözebilmek için çok çaba ve zaman harcayan ve problemleri çözebilme performanslarının öğrencilerin başarılarında önemli etkilere sahiptirler (Brenninkmeyer ve Spillane, 2008).

Bu açıdan okul müdürlerinin liderliği eğitim kurumlarının etkililiğinde vazgeçilmez bir rol oynar. Yetenekli bir okul lideri, okul etkililiği için gerekli atmosferi yaratmak için hem maddi hem de insan kaynaklarını harekete geçirebilir (Sharma, 2010). Bu nedenle müdürlerin liderlik niteliklerini alan yazında araştırmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan biri Sharma (2010) tarafından yapılmış ve başarılı liderliğin kişisel yeterliliklerin yanında liderlik becerilerine de sahip olma ve etkili şekilde bu becerileri uygulamaya dönüştürebilmeyle ilgili olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışmada öğretmenler okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine orta düzeyde sahip olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu konudaki araştırma sonuçları tutarlılık göstermemektedir. Bu çalışmanın sonucunun aksine bazı araştırmalarda okul müdürlerinin liderlik niteliklerine düşük düzeyde (Luo ve Najjar, 2007), bazı çalışmalarda da yüksek düzeyde sahip oldukları bulunurken (Sharma, 2015; Sharma, Sun ve Kannon, 2012), bazı çalışmalarda ise bu sonucu destekler şekilde orta düzeyde liderlik niteliklerine sahip oldukları belirlenmiştir (Sharma, 2010). Okul müdürlerinin liderlik becerilerinin okulun başarısında önemli etkisinin olduğu düşünüldüğünde bu çalışmada okul müdürlerinin orta düzeyde liderlik niteliklerine sahip olmalarının istenilen bir durum olmadığı ifade edilebilir. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik niteliklerine yüksek düzeyde sahip olmalarını sağlayabilmenin yollarını aramak önemli görülebilir.

Dünyada birçok ülke eğitim alanında küçük veya büyük ölçekli reform girişimlerinde bulunmuşlardır. Türkiye’de bu reform dalgasından etkilenecek eğitim sisteminde çeşitli reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu reformlar arasında öğretmenlerin davranışlarında önemli değişiklikler yapmalarını gerektiren sınıf içi öğretim etkinliklerinin değişimi de yer almıştır. Bu açıdan değişimler, öğretmenlerin daha fazla çaba, zaman ve enerji harcamalarını zorunlu kılmıştır (Rice ve Malen, 2003). Değişimin başarısı öğretmenlerin bu çabaları sergileme istekliliğine bağlıdır (Demirtaş, 2012). Akşit (2007) Türkiye’deki reformların başarılı şekilde gerçekleştirilemediğini ileri sürmüştür. Bu bakımdan nitelikli şekilde çocukların yetiştirilebilmelerini sağlamak, değişim girişimlerinin başarısıyla gerçekleşebilecektir. Değişim çabalarının başarısı öğretmenlerin değişime açık olma ve isteklilikleriyle doğrudan ilişkilidir (Demirtaş, 2012). Dolayısıyla değişimin başarılı olmasında öğretmenlerin değişimi kolaylıkla kabul etmeleri yani değişime açık olmaları önemlidir. Bu çalışmada öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda bu araştırmada elde edilen sonucun aksine öğretmenlerin değişime açık olma düzeylerinin orta ve yüksek

düzeyde olduğu bulunmuştur (Ayık, Diş ve Çelik, 2016; Blau ve Peled, 2012; Demirtaş, 2012; Waller, 2008). Bu sonuç sınıf içi değişim girişimlerinin başarılı şekilde uygulamaya dönüştürülmesinde yaşanan olumsuz sonuçların ortaya çıkmasının nedenlerinden birinin varlığını gösterebilir. Bu nedenle eğitimsel değişimlerin başarılı olması isteniyorsa öğretmenlerin değişime açık olmaları sağlanabilir.

Bu çalışmada etkili okul müdürlerinin liderlik nitelikleri ile öğretmenlerin değişime açıklığı arasında olumlu ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye’de özellikle 2000’li yıllardan bu yana çeşitli reformlar yapılmıştır. Bunlar arasında program değişikliği gibi öğretmenlerin öğretim etkinliklerini gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerde önemli değişimler yapmalarını gerektiren reformlar yer almıştır. Bu nedenle özellikle sınıf içi eğitimsel değişimlerin başarılı şekilde uygulanabilmesi öğretmenlere bağlıdır. Dolayısıyla öğretmenlerin yapılan değişimleri uygulamaya yönelik isteklilikleri değişimin başarılı şekilde yerleştirilmesinde önemlidir (Demirtaş, 2012). Öğretmenler her zaman değişim girişimlerine uygun olarak hareket etmeyebilirler. Öğretmenlerin değişime açık olmaları reformların yerleştirilmesinde olumlu etkiye sahiptir. Bu anlamda öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlamak reformun başarılı olmasında katkı yapabilir. Bu çalışmada öğretmenlerin değişime açık olmalarında okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olmalarının etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Alan yazında yapılan çalışmalarda da bu bulguyla paralel şekilde liderlik ile değişime açıklık arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Ayık, Diş ve Çelik, 2016; Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008). Ancak bu çalışmalarda daha çok dönüşümsel liderlik gibi bir liderlik yaklaşımının değişime açıklıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada ise bir liderlik yaklaşımından ziyade liderlerin sahip olmaları gereken niteliklerin değişime açık olmaya etkisi incelenmiştir. Bu liderlik nitelikleri de teknik niteliklerden daha çok insancıl nitelikleri kapsamaktadır. Ertürk (2008) çalışanların kolektivist eğilime sahip olan Türkiye’de onların değişime açık olmalarını sağlamanın değişimi başarılı şekilde uygulayabilmede önemli olduğunu ileri sürmüştür. Bu çalışma öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlamada müdürlerin etkili liderlik niteliklerine sahip olmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin değişime açık olabilmelerinde okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olmalarını önemsedikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla okul müdürleri öğretmenleriyle etkili iletişim kurarak, etkileyerek, rahat olabilmeleri için destek vererek onların değişime açık olmalarını sağlayabilirler.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olmalarının öğretmenlerin değişime açık olmaları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlayabilmede okul müdürlerinin etkili liderlik niteliklerine sahip olmalarının önemli olduğu ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin değişime açıklığı ile etkili okul müdürlerinin liderlik nitelikleri arasında yer alan iletişim becerisine sahip olmaları arasında olumlu ilişkinin olduğuna yönelik sonuca dayalı olarak öğretmenlerin değişime açık olmalarına sağlamak için müdürlerin öğretmenlerle etkili şekilde iletişim kurabilir olmalarının gerekli olduğu ifade edilebilir. Gerçekleştirilecek olan değişim girişimleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmeler yapılabilir, karşılan uygulama sorunları veya değişim ile ilgili kaygıların müdürlere öğretmenlerin rahatlıkla iletebilecekleri bir iletişim ortamı oluşturularak değişime açıklık sağlanabilir.

Müdürlerin karar alma niteliği ile değişime açıklık arasında ilişkinin varlığına dayalı olarak öğretmenler, müdürlerinin karar alabilme niteliğine sahip olduklarını düşündüklerinde değişime açık olma düzeyleri artacağı ileri sürülebilir. Öğretmenler, değişim sürecinde yapılması gereken davranışların neler olacağının belirlenmesi veya karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda müdürlerinin beceri sahibi olduğunu düşünmeleri, değişime uygulamaya dönüştürmede destek alabilecekleri algısının oluşmasına neden olarak değişime karşı kaygı duymak yerine olumlu bakış açısı geliştirmelerine yol açabilir. Bu da öğretmenlerin değişime açık olmalarını sağlayabilir. Bunun için müdürlerin karar verme becerilerinin geliştirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenebilir.

Okul müdürlerinin empati, etki ve rahat ettirme niteliklerinin öğretmenlerin değişime açıklığı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin müdürlerin güvenilir, yardımsever, anlayışlı, sabırlı ve öğretmenlere karşı iyi davranışlar sergileyebilmelerinin değişime açıklığı sağlamaya katkı yaptığı ifade edilebilir.

Kaynakça

Asuga, G., Eacatt, S. ve Scevak, J. (2015). School leadership preparation and development in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 355-367.

- Akşit, N. (2007). Educational reform in Turkey. *International Journal of Educational Development*, 27, 129-137.
- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. ve Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-704.
- Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.
- Blau, I. ve Peled, Y. (2012). Teachers' openness to change and attitudes towards ICT: Comparison of laptop per teacher and laptop per student programs. *Interdisciplinary Journal of E-learning and Learning Objects*, 8, 73-81.
- Beer, M. ve Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Brenninkmeyer, L. D. ve Spillane, J. P. (2008). Problem-solving processes of expert typical principals: A quantitative look. *School Leadership and Management*, 5(28), 435-468.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. ve Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-Climate of change, process, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Clegg, C. ve Walsh, S. (2004) Change management: Time for change!. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 217-239.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason, OH: South Western.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(15), 119-150.

- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Management*, 43(4), 338-356.
- Erkmen, T. (2006). A study about employees' acceptance of change practices in organizations. *Yönetim*, 17(55), 3-15.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. baskı). New York: Teachers College.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Herold, M. D., Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Hetland, H. ve Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G. ve Field, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 295-346.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. ve Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 362-386.

- Lai, E. (2015). Enacting principal leadership: Exploiting situated possibilities to build school capacity for change. *Research Papers in Education*, 30(1), 70-94.
- Leithwood, K. ve Day, C. (2010). Starting with what we know. C. Day ve K. Leithwood, (Ed.), *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* içinde (1-15). Dordrecht: Springer.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(3), 117-134.
- Luo, M. ve Najjar, L. (2007). The Chinese principal leadership capacities as perceived by master teachers. *Academic Leadership: The Online Journal*, 4(3).
- Moos, L., Johansson, O. ve Day, C. (Ed.) (2011). *How school principals sustain success over time: International perspectives*. Dordrecht: Springer-Kluwer.
- Odhiambo, G. ve Hii, A. (2012). Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(2), 232-247.
- Parylo, O. ve Zepeda, S. J. (2014). Describing an effective principal's perceptions of the central office leaders. *School Leadership & Management*, 34(5), 518-537.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Rice, J. K. ve Malen, B. (2003). The human costs of education reform: The case of school reconstitution. *Educational Administration Quarterly*, 39(5), 635-666.
- Sharma, S. (2010). Preferred leadership qualities of principals-What do teachers prefer? *Journal Management & Leadership*, 2, 42-58.
- Sharma, S., Sun, H. ve Kannon, S. (2012). A comparative analysis on leadership qualities of school principals in China, Malaysia & India. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 536-543.

- Sun, H., Wang, X. ve Sharma, S. (2014). A study on effective principal leadership factors in China. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 716-727.
- Sharma, S. (2015). Do leadership qualities determine competent principals. *Innovare Journal of Education*, 3(1), 1-6.
- Smith P. A ve Hoy, W. K. (2007). Faculty change orientation scale. http://www.waynekhoy.com/change_scale.html.
- Van Dam, K., Oreg, S. ve Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 313-334.
- Waller, L. D. (2008). *An investigation of relationships among teacher efficacy, reflective practice, openness to change, and use of student response system technology*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, University of South Carolina.
- Wanberg, C. R. ve Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67-67.
- Weiner, B. J., Amick, H. ve Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.
- Zadeoğluları, S. (2010). *Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zayim, M. ve Kondakçı, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.