

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki

The Relation Between The Openness of The Schools To The Change and Transformational Leadership Behaviors of The Principals

Ahmet AYIK

Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Erzurum.

Okan DİŞ

Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Zübeyir ÇELİK

Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

İlk Kayıt Tarihi: 17.09.2014

Yayına Kabul Tarihi: 29.07.2015

Özet

Bu araştırmada, ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okulların değişime açıklığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 251 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, "Değişime Açıklık Ölçeği" ile "Dönüşümcü Liderlik Anketi" kullanılmıştır. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada verilerin çözümlenmesinde standart sapma, ortalama, Pearson Momentler Çarpım korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, değişime açıklığa ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, müdürün değişime açıklığı boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olmuştur. Dönüşümcü liderlik ile değişime açıklık ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki,

Entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş boyutları okulların değişime açıklığı ölçeğinin tüm boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, okulların değişime açıklığının ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Değişime Açıklık, Dönüşümcü Liderlik, Okul müdürleri, Ortaokul öğretmenleri.*

Abstract

In this study, the relation between the openness of the schools to change and transformational

leadership behaviors of the principals were analyzed according to the perceptions of the teachers working in secondary schools. The sample of the study consist of 251 teachers working in state schools under Ministry of National Education in Yakutiye County, Erzurum, in 2013-2014 educational years. "Openness to Change Inventory" and "Transformational Leadership Scale" were used as data collecting tools in the study. In this descriptive study, standard deviation, mean, Pearson Product-Moment correlation and multi-linear regression analyses were done in the analysis of the data. As a result of the study, idealized influence dimension among the transformational leadership dimensions is the most perceived dimension, and on looking at the distributions related to openness to change, principals' openness to change dimension is the most perceived dimension. It was seen that there is a positive and significant relation between all of the dimensions of transformational leadership and openness to change scales. On analyzing the results of regression analysis, it was seen that idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of transformational leadership scale predict positively and significantly all dimensions of openness of the schools to change. The results of the study were discussed in the context of developing the openness of the schools to change and transformational behaviors of the principals.

On analyzing the results of the regression analysis, it is seen that idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of transformational leadership positively and significantly predict all the dimensions of the openness of the schools to the change inventory.

Key Words: *Openness to Change, Transformational Leadership, Principals, Secondary School Teachers.*

1. Giriş

Değişim kavramı, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Hemen hemen her alanda, gözümüze çarpan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir (Ak, 2006). Her şeyin hızla değiştiği günümüzde örgütler, çevrelerindeki değişime kayıtsız kalamazlar; çünkü yaşamının tek yolu değişime uyum sağlamak ve onu yönetmekten geçer. Değişimi yönetemeyen ve onun gereklerini yerine getirmeyen ya da getiremeyen örgütler kısa sürede çökme ve yok olma sürecine girerler. Bu nedenle içinde buldukları çetin rekabet şartlarında ayakta kalmak isteyen örgütler değişimi etkili bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Değişimin örgüt içi ve dışı pek çok sebebi bulunmaktadır. Ne sebeple olursa olsun değişimin temel amacı değişen şartların bozduğu örgütsel sistemi, performansı ve verimliliği yeniden tesis etmektir. Bunun için planlı bir değişim yönetimi gereklidir (Tunçer, 2013). Bütün örgütler de olduğu gibi toplumun eğitim gereksinimini karşılamak amacıyla olan eğitim örgütleri de özellikle son yarım yüzyıl içinde sürekli değişme ve yenileşme baskısı yaşamaktadır (Wallace, 2004). Yöneticilerin değişim konusunda bilgili ve istekli olmaları gerekmektedir. Değişimi planlı bir şekilde organize edebilen yöneticiler örgütlerin gelişimini sağlayabilirler. Örgütsel gelişime önem veren ve bu doğrultuda hareket eden yöneticiler örgütün sürekliliği konusunda önemli bir adım atmış olacaklardır.

Değişim, bir durumdan farklı bir duruma geçen, yönü belli olmayan, planlı ya da plansız olarak gerçekleşen, istendik yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, istenmedik yönde gerçekleştiğinde olumsuz olarak nitelendirilen süreçtir (Helvacı, 2010). Değişim yönü belli olmayan dönüşüm veya farklılaşmadır. Önemli olan değişimin istendik (olumlu) yönde gerçekleşmesi olacağından değişimin planlı, amaçlı bir şekilde uzmanlarca gerçekleştirilmesi önemlidir. Değişimin planlı olması olumsuz durumların ortaya çıkmasını da engelleyecektir.

Örgütsel değişim bir amaca yöneliktir. Örgütsel açıdan değişimin, geleceğe hazır duruma gelme, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği ve olumlu iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır. (Töremen, 2002). Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri akıl süzgecinden geçirerek örgütte hangi değişikliklerin yapılması konusunda fikir yürütebilirler. Yaşamımızda meydana gelen değişiklikler toplumsal ihtiyaçların farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda toplumsal gereksinimlere cevap veremeyen örgütler varlıklarını sürdürme konusunda ciddi problemlerle karşılaşmaktadırlar.

Değişimi yönetebilmenin nihai hedefi örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamaktır (Hashim, 2013). Değişim yönetiminde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekir (Erdoğan, 2012). Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri taktirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır (Sayılı ve Tüfekci, 2008). Değişimi başlatacak ve devam ettirecek kişiler öncelikle yöneticilerdir. Bunun için yöneticilerin liderlik özellikleri göstererek, kitleleri etkileyebilecek güce sahip olması gerekmektedir. Böylece istenilen hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır.

Okulun, gelişmiş ve karmaşık talepler karşısında dış ortama göre kendi sitemini düzenlemesi gerekir, bu sisteme ise duruma göre değişiklikler yaparak ulaşabilir (Scalia, 2011). Bir okuldaki örgütsel değişim girişiminin başarılı olması için üç temel aşamanın benimsenmesi önemlidir; yenilik başlatılması, yeniliğin uygulanması ve yeniliğin örgütsel yapının istikrarlı bir parçası olarak benimsenmesi gerekir (Giacquinta, 1973). Örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlaması ise çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklik hareketlerini başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde iş görenlerin değişikliklere karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, iş görenin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır (Gürses ve Helvacı, 2011). Örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağladığına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına

fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Bu, değişime direncin önüne geçmenin en etkili yollarından birini oluşturur (Töremen, 2002). Yöneticiler, çalışanları değişimin gerekliliğine inandırabilirse değişime karşı olan direnç azalabilir. Değişimin bireysel ve toplumsal kazanç sağlaması ve çalışanların bu durumun farkında olmaları değişimi kolaylaştırabilir. Burada ise yöneticilere önemli görevler düşmektedir.

Okullarda etkili bir değişimin yaşanabilmesi için değişimden etkilenen tüm personel ve çevre değişim sürecine dahil edilmelidir. Fakat bu değişim sürecinin olumlu yönde yaşanabilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu yüzden okul yöneticilerinin aynı zamanda iyi birer değişim yöneticisi olmaları gerekir.

Değişime açıklık ile ilgili yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde; dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan ve bu özelliklerini kullanan yöneticilerin değişimi başlatma, sürdürme ve dondurma aşamalarında başarılı oldukları (Sayılı ve Tüfekci, 2008); örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikler olduğu, okullarda örgütsel değişim çabalarında dönüt ve değerlendirme sisteminin iyi çalışmadığı, örgütsel değişimin en önemli iki engelinin değişim için yeterli eleman olmaması ve değişime karşı direnç gösterilmesi olduğu (Töremen, 2002); dönüştürücü liderliğin değişime açıklığa etkisi etkileşimci liderlik davranışlarındaki ilişki ve etkiye göre daha yüksek olduğu (Sağır, 2010); öğretmenlerin, eğitimde yaşanan değişimleri olumlu bulduğu ancak eğitimde yaşanan söz konusu değişimler karşısında yetersiz kaldığı ve bu konuda eğitim almak istedikleri (Akpınar ve Aydın, 2007) sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Günümüzde liderler, örgütlerini değiştirme ve yenileme konusunda daha önceki yıllara göre daha fazla rol ve sorumluluk yüklenmek zorunda kalmaktadır. Örgütündeki yapının yanı sıra iş görenlerin de gelişmeleri doğrultusunda kendilerini yenilemek için değişmeye zorlanması en önemli liderlik görevleri arasında yer almaktadır (Ak, 2006). Açık ve ilgi uyandıran bir vizyon oluşturmak örgüte rehberlik için yararlıdır. Değişimin ön koşulu vizyon oluşturmaktır. Bunu yapacak kişi liderdir. Lider değişim sürecinde anahtar rolü üstlenmektedir (Yukl, 2001). Değişimi başlatacak ve sürdürecektir olan liderdir. Lider başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onları etkileyen kişidir (Koçel, 2003). Okul yönetiminde liderlik ise önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi ve onları çözebilecek bazı yeteneklere sahip olabilmeyi gerektirir. Liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararına yönlendirmek ile olur (Bursalıoğlu, 2011). Liderlik çerçevesinin içine kişisel nitelikler, psikoloji ve duygular da girer (Ram Charan & Geri Willigan, 2007). Liderlik etkilemedir. Liderlik ödül, terfi ve atama kabul etmez. O yalnızca etkilemeden kaynaklanır ve buyruk altına giremez (Maxwell, 2004). Gerçek liderlik başkalarının liderlik yapmasını sağlamaktır; böylece onlar pek çok insanın hayatını iyileştirecek dönüşümleri gerçekleştirir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007).

Dönüşümcü liderlik ise, çalışanlara vizyon kazandıran, bu vizyona katkıda bulun-

maları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara yaptıklarından ya da potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001). Avolio ve Bass'a (1988) göre, transformasyonel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepki de bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Akt. Çelik, 1998). Dönüşümcü liderlik aynı zamanda insanları ortak bir amaç etrafında toplar ve geleceğe yönlendirir. Ek olarak, dönüşümcü liderlik herkesi varsayımları sorgulamaya ve sorunlara yeni perspektiflerden bakmaya teşvik eder (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007).

Okul yöneticisinin görevi, sadece resmi işleri yapmak değildir. Yönetici, yeni değerler oluşturan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan kişidir (Erdoğan, 2003). Liderler değişim için mantıklı bir neden ortaya koyup açıkladıklarında çalışanların önerilen değişiklikleri, arkadaki mantığı, var olan durumun neden sürdürülemez olduğunu ve değişim zorunluluğunu anlamalarına yardımcı olurlar. Liderler değişime, çalışanlarından daha fazla bağlılık göstermelidirler. Çalışanlar liderlerinin değişime bağlılığını, liderlerinin yaptıklarını ve yapmadıklarını değerlendirerek ölçerler. Liderlerinin arzulanan değişim davranışlarına bağlı olmadığı ya da tutarsız davrandığını hissettikleri anda da artık değişim çabalarına kendilerini bağlı kabul etmezler (Blanchard, 2007).

Dönüşümcü liderliğin eğitsel değişikliğin kolaylaştırıcısı olduğu; demokratikliği, katılımcılığı, performansı, etkililiği ve verimliliği artıran bir liderlik stili olduğu vurgulanmaktadır (Okçu, 2011). Dönüşümcü liderler değişimi esas alırlar. Değişimi vurgulayan dönüşümcü liderler, yenilikler ortaya koymaya ve yaptıklarıyla farklılık oluşturmaya çalışırlar.

Moolenaar, Daly ve Slegers (2010) dönüşümcü liderlik sosyal ağ ve okulun yenilikçi iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda yaptıkları araştırmada; dönüşümcü liderlik okullarda yenilikler geliştirmek ve uygulamak için, artan taleplere yanıt vermede umut verici bir liderlik olarak görülmektedir. Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile değişime açıklık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, dönüşümcü liderliğin hangi boyutlarının değişime açıklığın hangi boyutları ile ilişkili olduğunu görmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler değişimin öneminin farkındadırlar ve değişimi misyon olarak görürler. Örgütsel gelişim için değişimi vurgulayan liderler değişime açıktır. Yani yöneticilerin liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça değişime olan dirençleri azalmaktadır. Değişim için dönüşümcü liderlik davranışlarının önemli olduğu düşünüldüğünde, araştırmanın sonuçlarının literatüre anlamlı bir katkıda bulunması beklenmektedir.

Bu araştırma ile ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin değişime açıklık ile dönüşümcü liderlik algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre; okulların değişime açıklığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olup ol-

madığı ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının okulların değişime açıklığını anlamlı düzeyde yordayıp ya da yordamadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

Model

İlişkisel tarama modelinde olan bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, değişime açıklık ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini değişime açıklığı; okul toplumunun değişime açıklığı, müdürün değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı boyutları oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise, dönüşümcü liderliğin; ideal etki, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarıdır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013- 2014 eğitim öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçe merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 32 devlet ortaokulunda görev yapmakta olan 906 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, basit tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 15 ortaokulda görev yapmakta olan 251 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların 115'i (%45.8) kadın ve 136'sı (%54.2) erkektir. Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre dağılımı incelendiğinde, 67'si (%26.7) 1-5 yıl, 68'i (%27.1) 6-10 yıl, 64'ü (%25.5) 11-15 yıl, 28'i (%11.2) 16-20 yıl, 24'ünün (%9,6) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptirler.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla; araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel bilgi formu, Avolio ve Bass'ın (1995) geliştirdiği, Çelik'in (2010) Türkçe uyarladığı yaptığı "Dönüşümcü Liderlik Anketi" ve Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan "Okulların Değişime Açıklık Ölçeği" kullanılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Anketi: Dönüşümcü liderlik davranışlarının belirlenmesinde, Bass'ın (1985) oluşturduğu Çok Faktörlü Liderlik Anketi'nin (MLQ) bir parçası olan ve Avolio ve Bass'ın (1995) geliştirdiği, Çelik'in (2010) araştırmasında kullandığı "Dönüşümcü Liderlik Anketi" (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik anketi, 4 alt boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlardan "İdealleştirilmiş Etki" boyutunda 10 madde, "Entelektüel Uyarım" boyutunda 7 madde, "Esin Kaynağı Olma" boyutunda 10 madde ve "Bireyselleştirilmiş İlgisi" boyutunda 10 madde bulunmaktadır. Ankette yer alan maddeler; "Her Zaman" (5), "Çoğunlukla" (4), "Bazen" (3), "Nadiren" (2) ve "Hiçbir Zaman" (1) seçeneklerinden oluşan 5'li likert derecelendirme ölçeğine göre hazırlanmıştır. Dönüşümcü liderlik anketi için Çelik' in (2010) yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Croanbach Alpha iç tutarlılık katsayısı "İdeal Etki" için .88, "Entelektüel

Uyarım” için .89, “Esin Kaynağı Olma” için .92, “Bireyselleştirilmiş İlgi” için .92, anketin tamamı için ise .92’dir. Bu araştırmada yapılan istatistik analiz sonuçlarına göre anketin alt boyutlarının Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayıları, ideal etki .75; entelektüel uyarım .89; esin kaynağı olma .93 ve bireyselleştirilmiş ilgi .94 ve ölçeğin tamamı için .97 olarak bulunmuştur.

Değişime Açıklık Ölçeği: Araştırmada, ortaokulların değişime açıklığını belirlemek amacıyla, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen (Openness To Change Scala-FCOS) ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu üç alt boyut ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, *okul toplumunun değişime açıklığı* boyutu toplam varyansın %35.90’ını, *müdürün değişime açıklığı* boyutu %15.38’ini, *okul çevresinin değişim baskısı* boyutu ise %8,03’ünü açıklamaktadır. Üç boyutun açıkladığı kümülatif varyans oranı ise %59,32 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin uyarlanmış formunda yer alan maddelerin faktör yükleri .46 ile .86 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu için .83, müdürlerin değişime açıklık boyutu için .78, okul çevresinin değişim baskısı boyutu için .76 ve ölçeğin tamamı için .78 olarak hesaplanmıştır. Her madde “Tamamen katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen, 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan puanın yüksek olması, okulların değişime açıklığını, düşük olması ise tersi bir durumu göstermektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha), öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu için .83, müdürlerin değişime açıklık boyutu için .73, okul çevresinin değişim baskısı boyutu için .74 ve ölçeğin tamamı için .83 olarak hesaplanmıştır.

Veri Analizi

Veri analizi temel olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer uç değerler açısından incelenmiş, ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, VIF değerlerinin 10’dan ve CI değerlerinin de 30’dan küçük olduğu, otokorelasyon için Durbin Watson değerlerinin 1.50 ile 2.10 aralığında olduğu, tolerans değerlerinin .10’un üzerinde olduğu, Skewness and Kurtosis katsayısı değerlerinin -.41 ile -.87 arasında olduğu görülmüş ve elde edilen bu sonuçlardan hareketle çoklu bağlantı probleminin olmadığına karar verilmiştir. Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin hesaplanmasında Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı (r) kullanılmıştır. Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeylerini belirlemek amacıyla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Regresyon analizlerinin yorumlan-

masında, standartlaştırılmış Beta (β) katsayıları ve bunların anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alınmıştır. Verilerin analizinde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

3. Bulgular

Okulların değişime açıklığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısının sonuçları Tablo -1’de verilmiştir.

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki Korelasyonlar ve Ortalamalar

Alt boyutlar	\bar{X}	S	1	2	3	4	5	6	7
1.İdealleştirilmiş etki	3.34	.84	-						
2. Entelektüel Uyarım	3.23	.86	.79**	-					
3. Esin Kaynağı Olma	3.21	..88	.81**	.84**	-				
4.Bireyselleştirilmiş İlgi	3.27	..90	.85**	.79**	.87**	-			
5.Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	3.19	1.0	.67**	.64**	.63**	.66**	-		
6.Müdürün Değişime Açıklığı	3.27	.50	.58**	.52**	.49**	.56**	.50**	-	
7. Okul Çevresinin Değişim Baskısı	3.25	.84	.71**	.67**	.69**	.70**	.59**	.44**	-

$n = 251$; * $p < .01$

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; dönüşümcü liderlik davranışları boyutları açısından, en yüksek ortalamanın idealleştirilmiş etki boyutunda ($\bar{x}=3.34$), en düşük ortalamanın ise esin kaynağı olma boyutunda ($\bar{x}=3.21$) olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik diğer dağılımlara bakıldığında ise boyutlara ait ortalamaların, bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda ($\bar{x}=3.27$), entelektüel uyarım boyutunda ise ($\bar{x}=3.23$) olduğu görülmektedir. Değişime açıklığın alt boyutlarına bakıldığında ise; en yüksek ortalamanın müdürün değişime açıklığı ($\bar{x}=3.27$) boyutunda olduğu görülürken en düşük ortalamanın ise öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunda ($\bar{x}=3.19$) olduğu görülmektedir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve okulların değişime açıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin idealleştirilmiş etki boyutu ile okulların değişime açıklığı ölçeğinin, öğretmenlerin değişime açıklığı ($r = .67, p < .01$), müdürün değişime açıklığı ($r = .58, p < .01$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($r = .71, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bunun yanında, dönüşümcü liderlik ölçeğinin entelektüel uyarım boyutu ile okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı ($r = .64, p < .01$),

müdürün değişime açıklığı ($r = .52, p < .01$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($r = .67, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca, dönüşümcü liderlik ölçeğinin esin kaynağı olma boyutu ile okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı ($r = .63, p < .01$), müdürün değişime açıklığı ($r = .49, p < .01$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($r = .69, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Son olarak, dönüşümcü liderlik ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı ($r = .66, p < .01$), müdürün değişime açıklığı ($r = .56, p < .01$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($r = .70, p < .01$) boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, okulların değişime açıklığının yordanması amacıyla dönüşümcü liderlik boyutları ile ortaokulların değişime açıklığı arasında çoklu regresyon analizi yapılarak, sonuçlar; Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4’de verilmiştir.

Öğretmenlerin Değişime Açıklığının Yordanması

Öğretmenlerin değişime açıklığının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Değişime Açıklığının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	t	P
Sabit	1.602	.965	-	1.660	.098
1. İdealleştirilmiş etki	.171	.056	.285	3.032	.003*
2. Entelektüel Uyarım	.189	.075	.225	2.520	.012*
3. Esin Kaynağı Olma	.017	.060	.029	.276	.783
4. Bireyselleştirilmiş İlgi	.118	.059	.211	2.001	.046*

$$F = 59.62; p < .05$$

$$R = .70; R^2 = .49$$

Tablo 2’de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının birlikte, okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=59.62, p<.01$). Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları birlikte, öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu puanındaki değişimin %49’unu ($R=.70, R^2=.49$) açıklayabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ($\beta=.28, p<.01$), entelektüel uyarım ($\beta=.22, p<.05$) ve bireyselleştirilmiş ilgi ($\beta=.21, p<.05$) boyutları, okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Esin kaynağı olma ($\beta=.02, p>.05$) boyutu öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Müdürün Değişime Açıklığının Yordanması

Müdürün değişime açıklığının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Müdürün değişime açıklığının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	β	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	12.460	.643	-	19.388	.000
1. İdealleştirilmiş etki	.124	.038	.351	3.314	.001*
2. Entelektüel Uyarım	.074	.050	.149	1.482	.140
3. Esin Kaynağı Olma	-.053	.040	-.156	-1.322	.187
4. Bireyselleştirilmiş İlgisi	.092	.039	.279	2.352	.019*

$$F = 34.39; p < .05$$

$$R = .60; R^2 = .35$$

Tablo 3'te görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının birlikte, okulların değişime açıklığı ölçeğinin müdürün değişime açıklığı boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=34.32, p<.01$). Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları birlikte, müdürün değişime açıklığı boyutu puanındaki değişimin %35'ini ($R=.60, R^2=.35$) açıklayabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ($\beta=.35, p<.01$), ve bireyselleştirilmiş ilgi ($\beta=.27, p<.05$) boyutları, okulların değişime açıklığı ölçeğinin müdürün değişime açıklığı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Entelektüel uyarım ($\beta=.14, p>.05$) ve esin kaynağı olma ($\beta=-.15, p>.05$) boyutları müdürün değişime açıklığı boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

Okul Çevresinin Değişim Baskısının Yordanması

Okul çevresinin değişim baskısının yordanmasına ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Çevresinin Değişim Baskısının Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Sh	B	<i>t</i>	<i>P</i>
Sabit	2.108	.450	-	4.686	.000
1. İdealleştirilmiş etki	.096	.026	.321	3.659	.000*
2. Entelektüel Uyarım	.053	.035	.126	1.516	.131
3. Esin Kaynağı Olma	.049	.028	.170	1.738	.083
4. Bireyselleştirilmiş İlgisi	.051	.027	.181	1.841	.067

$$F = 77.84; p < .01$$

$$R = .75; R^2 = .55$$

Tablo 4'te görüldüğü gibi, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarının birlikte, okul-

ların değişime açıklığı ölçeğinin okul çevresinin değişim baskısı boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=77.84, p<.01$). Dönüşümcü liderliğin tüm boyutları birlikte, okul çevresinin değişim baskısı boyutu puanındaki değişimin %55'ini ($R=.75, R^2=.55$) açıklayabilmektedir. Dönüşümcü liderliğin yalnızca idealleştirilmiş etki ($\beta=.32, p<.01$) boyutu okulların değişime açıklığı ölçeğinin okul çevresinin değişim baskısı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordamaktadır. Entelektüel uyarım ($\beta=.12, p>.05$) esin kaynağı olma ($\beta=.17, p>.05$) ve bireyselleştirilmiş ilgi ($\beta=.18, p<.05$) boyutları okul çevresinin değişim baskısı boyutunun tek başına anlamlı yordayıcısı değildir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada, ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okulların değişime açıklığı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki en yüksek, esin kaynağı olma ise en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Bu durum okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenleri etkilediği, öğretmenler tarafından saygı duyulan ve güven duyulan kişiler oldukları şeklinde yorumlanabilir. Zeren (2007) yaptığı araştırmada benzer sonuçlar elde etmiştir. Yapılan araştırma bulgularına göre en yüksek düzeyde algılanan boyut idealleştirilmiş etki boyutu olurken, en düşük düzeyde algılanan boyut esin kaynağı olma boyutu olmuştur. Bunun yanında, Güneş (2011), Töremen ve Yasan (2010), Ulutaş (2010), Keleş (2009), Dursun (2009), Çetin (2009) ve Eryılmaz (2006) yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar elde etmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulardan farklı olarak, Uzer (2010) ve Toksöz'ün (2010) yaptıkları araştırmalarda en yüksek düzeyde algılanan boyut bireysel ilgi boyutu olurken, en düşük düzeyde algılanan boyutun telkinle güdüleme boyutunda olduğu görülmüştür.

Değişime açıklığa ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, en yüksek ortalama müdürün değişime açıklığı boyutunda görülürken, en düşük ortalamanın öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunda olduğu görülmüştür. Bu durum okul yöneticilerinin belirlenen hedeflere ulaşılması için değişimin önemine inandıkları ve değişimi benimzediklerini göstermektedir. Demirtaş (2012) tarafından yapılan araştırmada müdürlerin değişime açıklığı en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, okul çevresinin değişim baskısı en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Bunun yanında araştırmadan elde edilen sonuçlardan farklı olarak, Er (2013) ile Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin değişime açıklığı en yüksek düzeyde algılanan boyut olmuştur. Ayrıca, Yıldız'ın (2012) yaptığı araştırmada ise okulda değişimi değerlendirme boyutu en yüksek düzeyde, okulu değişim sürecine hazırlama boyutu ise en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışları ve okulların değişime açıklığı arasındaki korelasyona ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderlik ölçeğinin tüm boyutları ile okulların değişime açıklığı ölçeğinin, öğretmenlerin değişime açıklığı, müdürün değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı alt boyutları arasında pozitif yönde, anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Bu bulgu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini sergilemelerinin okulların değişime açıklığını artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Mason, Griffin ve Parker (2014), Tetik (2008), Ak (2006), Jung ve Sosik (2006) ile Hetland ve Sandal (2003) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticilerin liderlik davranışları ile değişime açıklık arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çelik'in (2013) yaptığı araştırma bulguları incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Er'in (2013) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okulun değişime açıklığına ilişkin algıları ile okulun değişim kapasitesi arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, Herold, Fedor, Caldwell ve Liu (2008) tarafından yapılan araştırmada, dönüşümcü liderliğin, değişimde çalışanların taahhütleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütlerin değişim ortamında ayakta kalabilmeleri ve daha iyi konuma gelebilmeleri için çevresel değişime uyum sağlamaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Bu da, ortak vizyon oluşturan ve paylaşan, entelektüel teşvikle yaratıcılığı geliştiren, karizmatik etkisiyle çalışanlarda saygı ve güven uyandıran, takım çalışmasına önem veren, kişisel risk üstlenebilen, esinsel motivasyonla çalışanları harekete geçirerek köklü değişimleri gerçekleştirebilen dönüştürücü liderleri gerektirmektedir (Tetik, 2008). Eğitim örgütleri, toplumun değerlerini yeni nesillere aktaran bir örgüt olmakla birlikte, toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte bireyler yetiştirmekle sorumludur. Günümüzün şartlarına uyum sağlayabilecek kaliteli bireyler yetiştirmede ise değişim önemli bir yer tutmaktadır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu okulların değişime açıklığı ölçeğinin tüm boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Er (2013) tarafından yapılan araştırmada, okulun değişime açıklığı, değişim kapasitesinin yordayıcısı olarak ele alınmış ve okulun değişime açıklığının, değişim kapasitesini anlamlı bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin saygınlığını ve güvenini kazanması, hedefler doğrultusunda öğretmenlere rol model olması öğretmenlerin değişim konusunda olumlu tutum geliştirmelerini kolaylaştırabilir. Burada öncelikle okul yöneticilerinin değişimin gerekliliğine inanması ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, sahip olduğu vizyon ve misyon sayesinde grubu etkileyebilir (Humphreys, 2001). Yeniliklere açık olan, çevresindeki bireylere güven veren liderler, amaçları doğrultusunda etrafındakileri daha kolay harekete geçirebilirler.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu okulların değişime açıklığı ölçeğinin öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde

yordamıştır. Entelektüel uyarım, takipçilerin yaratıcı problem çözücüler haline gelmesini sağlayacak zekâ ve akli organize etmektir (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2007). Okul yöneticileri, öğretmenlerin yeni fikirler ortaya koymaları ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade etmeleri için uygun ortamı oluşturmalarıdır. Böylece geleneksel kılıplardan uzaklaşarak değişimi ortaya koymak kolaylaşacaktır. Yenilikler, bireylerin zaman, emek ve zihinsel çaba harcamalarını gerektirebilir. Bu durumu külfet olarak gören yöneticiler ve okul paydaşları değişim taraftarı olmayabilirler. Bu durumda gelişmeyi engelleyecektir.

Dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu okulların değişime açıklığı ölçüğünün öğretmenlerin değişime açıklığı ile müdürün değişime açıklığı boyutunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı bulgulanmıştır. Bireysel ilgi boyutuna yönelik olarak liderler grup üyelerine karşı yakın ilgi eğilimindedirler. Grup üyeleri arasındaki bireysel farklılıklara önem verirler (Humphreys, 2001). Bireysel ilgi, ihtiyaçların giderilmesi ve bireysel farklılıklara önem verilmesi okulda samimi bir ortamın oluşmasını sağlayarak karşılıklı ilişkilerin sağlıklı bir şekilde kurulmasını etkileyecektir. Bu durum beklentilerin ve isteklerin daha rahat bir şekilde karşılanmasını sağlayacaktır. Değişimi vurgulayan yönetici, bu doğrultuda izleyenleri etkileyebilir. Ayrıca gönüllü bir şekilde yapılan işlerin verimliliğe ve kaliteye de önemli derecede etkisi olabilir.

Esin kaynağı olma boyutu, okulların değişime açıklığı ölçüğünün alt boyutlarının tek başına anlamlı yordayıcısı değildir. Okul yöneticilerinin yüksek beklentiler oluşturmaları, hedefleri yüksek tutmaları öğretmenlerin değişimi benimsemeleri açısından etkili görülmemiştir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları okulların değişime açıklığı açısından önemli olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemesi okulun değişime olan direncini azaltarak belirlenen vizyon doğrultusunda yapılacak olan işleri kolaylaştırabilir. Dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen, izleyicilerin bireysel ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen, kendine güvenen ve bu güveni karşı tarafa hissettirebilen, izleyicilerin fikirlerine önem veren, etkili iletişim kurabilen yöneticiler başarılı bir değişimin kurucusu olabilirler ve çevresini değişimin gerekliliğine inandırabilirler. Araştırma ilişkisel tarama modelinde olduğu için neden-sonuç ilişkisinden ziyade karşılıklı ilişkiler vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile değişime açıklık arasında neden-sonuç ilişkilerinin ortaya konulabileceği araştırmalar yapılabilir. Araştırma sonuçlarını destekleyecek nitel veriler kullanılabilir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin değişime açıklığı en düşük düzeyde algılanan boyut olması nedeniyle, öğretmenlere eğitimde değişimin önemi ile ilgili seminerler düzenlenebilir. Benzer çalışma ilkokullara veya özel okullara yönelik yapılabilir. Değişim konusunda elde edilen olumlu sonuçlar, örnek teşkil etmesi amacıyla öğretmen ve okul çevresiyle paylaşılabilir.

5. Kaynakça

- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akpınar, B. ve Aydın, K. (2007). Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları, *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71-80.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level* (Çev: F. Uçtum). (1. Baskı). İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul yöneticilerinin öz bilinç yeterliliği ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Çetin, Ö. K. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Charan, R. & Willigan, G. (2007). *Know how* (Çev: Ü. Şensoy). (1. Baskı). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı, *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki ilişki (Karabük ilköğretim okulları örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Er, E. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Giacquinta, B. J. (1973). The process of organizational change in schools. *Review of Research in Education*, 1: 178-208.
- Güneş, M. A. (2011). *İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürses, G. ve Helvacı, M. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1540-1563.
- Hashim, M. (2013). Change management. *international journal of academic research in business and social sciences*, 3(7), 685-694.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi. İlke, yöntem ve süreçler*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, Bilal (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- 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.
- Humphreys, J. H. (2001). Transformational and transactional leader behavior the relationship with support for e-commerce and emerging technology. *Journal of Management Research*, 1(3).
- Jung, D. ve Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 12-26.
- Keleş, Ö. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Muğla ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Mason, C., Griffin, M. ve Parker, S. (2014). Transformational leadership development connecting psychological and behavioral change, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174-194.
- Maxwell, J. (2004). *The 21 irrefutable laws of leadership* (Çev: İ. Şener). (2. Baskı). İstanbul: Beyaz Yayıncılık.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. D. ve Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position examining relationships between transformational leadership social network and schools' innovative climate.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *The leadership manual* (Çev: M. Çelik). (1. Baskı). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma*. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saylı, H. Ve Tüfekci, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Scalia, A.E., (2011). *Identity as the foundation for change in school systems*, University of Pepperdine.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde duygusal zekânın dönüşümsel liderlik üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*, Doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Toksöz, S. (2010). *21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.

- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi, *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yukl, G. (2001). *What leaders read 1 leadership in organizations*. Prentice Hall. National College for School Leadership.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlı Urfa İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlı Urfa.
- Wallace, M. (2004). Orchestrating the complex educational change: Local reorganization of schools in england. *Journal of Educational Change*, 5(1), 57-78.

Extended Abstract

Purpose and Significance: In this study, the relation between the openness of the schools to change and transformational leadership behaviors of the principals were analyzed according to the perceptions of the teachers working in secondary schools. It is thought that it is important to determine the relations between the openness of the schools to change and transformational leadership behaviors of the principals to know which dimensions of transformational leadership are related with which dimensions of openness to the change. Transformational leaders are well aware of the change and consider it as a mission. Leaders who emphasize change for organizational development are open to the change. That is, as the school principals become more open to the change, their resistance to the change decreases. Considering that the transformational behaviors are important for the change, it is expected that the results of the study will contribute significantly to the literature.

Methods: In this correlational study, the relation between the openness of the schools to change and transformational leadership behaviors of the principals were analyzed according to the perceptions of the secondary school teachers. Teachers working in state schools under Ministry of National Education in Yakutiye County, Erzurum, in 2013-2014 educational years formed the population of the study. The sample of the study consists of 251 secondary school teachers working in 15 different secondary schools and selected with simple random sampling method. The data collection process of the study has three stages.

Results: It is seen that there is a positive and significant relation between the idealized influence sub-dimension of transformational leadership scale and the dimensions of openness of the teachers to the change ($r = .67, p < .01$), openness of the principals to the change ($r = .58, p < .01$) and school environment's pressure for the change ($r = .71, p < .01$) of openness to the change inventory. Besides, it was determined that there is a positive and significant relation between the intellectual stimulation sub-dimension of transformational leadership scale and the dimensions of openness of the teachers to the change ($r = .64, p < .01$), openness of the principals to the change ($r = .52, p < .01$) and school environment's pressure for the change ($r = .67, p < .01$) of openness to the change inventory. Moreover, it was found that there is a positive and significant relation between the inspirational motivation sub-dimension of transformational leadership scale and the dimensions of openness of the teachers to the change ($r = .63, p < .01$), openness of the principals to the change ($r = .49, p < .01$) and school environment's pressure for the change ($r = .69, p < .01$) of openness to the change inventory.

On analyzing the results of the regression analysis, it is seen that idealized influence, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of transformational leadership positively and significantly predict all the dimensions of the openness of the schools to the change inventory.

Discussion and Conclusions: The important results of the study can be summarized as: 1) Idealized influence dimension is the most perceived dimension among the dimensions of transformational leadership, whereas openness of the principals to the change dimension is the most perceived dimension among the dimensions of openness to the change after analyzing the distributions related to the openness. 2) It is seen that there is a positive and meaningful relation between the transformational leadership behaviors of the principals and openness of the schools to the change. 3) It can be seen that transformational leadership is an important

variable that predicts the openness to the change. According to the results of the study, it can be said that it is important that the school principals have transformational leadership skills in terms of openness to change. With the school principals having the transformational leadership skills, the resistance of the schools to change will decrease and in the direction of this vision what is to be done can become easier. Principals who have transformational leadership skills, do not ignore the needs of the audience, feel confident and make the other party feel this confidence, care the ideas of others and communicate effectively can be a founder of a successful change and make his environment believe the necessity of the change.