



## Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarıyla Değişimi Yönetme Yeterlikleri Arasındaki İlişki \*

Ruçhan POLAT<sup>1</sup>, Hasan DEMİRTAŞ<sup>2</sup>

### Özet

*Bu araştırmada, okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin, okulları yönetme yolu olarak da ifade edilen yönetim tarzları ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki araştırılması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeliyle nedensel karşılaştırmalı desen birlikte kullanılmıştır. Elazığ merkezde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlerden basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 374 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. Bu çalışmada veriler Üstüner (2016)'in "Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği" ile Taş (2009)'ın "Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin en fazla işbirlikli yönetim tarzını kullandıkları ve öğretmenlerin değişim yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırma sonucunda değişim yönetiminin; otoriter yönetim tarzı, ilgisiz yönetim tarzı ve karşı koyucu yönetim tarzı ile negatif yönlü ve yüksek düzeyde; işbirlikli yönetim tarzıyla pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Müdür yönetim tarzlarının değişim yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizinde ise, bu değişkenlerin değişim yönetimine ilişkin varyansın %76'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca değişim yönetimi üzerinde en fazla etkiye işbirlikli yönetim tarzının sahip olduğu bulunmuştur.*

### Makale Bilgileri

Araştırma  
Makalesi

Gönderim Tarihi  
11/07/2023  
Kabul Tarihi  
16/04/2024  
Yayın Tarihi  
20/01/2025

### Anahtar Kelimeler

Okul yöneticileri,  
Yönetim tarzı,  
Değişim,  
Değişim yönetimi

\* "Çalışma 2022 yılında İzmir Ege Üniversitesinde düzenlenen EJER Kongresinde sözlü bildirim olarak sunulmuştur."

1 Öğretmen, MEB, ORCID ID: 0000-0003-2365-419X, [ruchan23@gmail.com](mailto:ruchan23@gmail.com)

2 Prof. Dr. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, ORCID ID: 0000-0003-4159-8937, [hasan.demirtas@inonu.edu.tr](mailto:hasan.demirtas@inonu.edu.tr)

### Atıf:

Polat, R. ve Demirtaş, H. (2025). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi [PAÜEFD]*, 63, 207-232. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1325874>

## Giriş

Değişim, süreklilik gösteren bir aksiyon lokomotifidir. Bu lokomotif her ne kadar iki yönlü olarak -gelişim ve gerileme- hareket etse de değişmeyen tek şey bu lokomotif dışında her şeyin değiştiği gerçeğidir. Bu gerçek, bazı bireyler ve örgütler tarafından zaman zaman endişe verici olarak algılansa da aslında özü itibarıyla gelişime açılan yegâne kapı konumundadır.

Değişim süreci örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerin bu değişim sürecine karşı gösterdiği tutum ise kendi varlıkları açısından oldukça önemlidir. Değişime direnen ya da ayak uyduramayan örgütler entropi ile karşı karşıya kalarak varlıklarını yitirme tehlikesi yaşarken; değişimin ritmini yakalayan örgütler gelişim göstererek daha verimli hale gelmektedir. Örgütler üzerinde bu kadar etkiye sahip olan değişim sürecinden hiç şüphesiz eğitim örgütleri de etkilenmektedir.

Bilenden bilmeyene doğru bilginin aktarımı olarak ifade edilen öğretme etkinliğinin bir plan, program dâhilinde yapıldığı ve toplumun eğitim ihtiyacının karşılandığı yerler okullardır (Kılıç, 2006; Sağlam, 2019). Okullar tıpkı diğer örgütler gibi değişim sürecinden etkilenmektedir. Okul örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesi, varlıklarının devam etmesi ise ancak etkili bir değişim yönetimi ile mümkündür. Okullarda değişim süreci bilgi ve tecrübe gerektiren, gönüllü bir şekilde yapılan, gerçekleştirilmesi çaba isteyen yoğun bir süreçtir (Çalık, 2003). Okullarda bu süreci yönetecek kişiler ise en başta okul müdürleridir.

Okul müdürlerinin, okulu yönetirken gerçekleştirmesi gereken birçok görev ve sorumluluğu vardır. Okul müdürleri, uygun bir örgüt yapısı ve sürecinin oluşturulması, okul politikasının geliştirilmesi, okul personelinin mesleki gelişiminin sağlanması, gerekli kaynakların bulunması (Aydın, 2018), bulunan bu kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılarak verimliliğin sağlanması (Sağlam, 2019), okulun amaçlarının açıkça tanımlanarak pozitif bir okul iklimi içerisinde akademik başarının sağlanması (Hoy ve Miskel, 2010), öğrencilerin öğrenmesinden en başta kendini sorumlu tutarak güvenli bir okul ortamının oluşturulması (Barkman, 2015) gibi pek çok vazifeye ve sorumluluğa sahiptir. Okul müdürleri hem bu görev ve sorumlulukları hem de okullardaki değişim yönetimini gerçekleştirebilmek için gerekli yeterliklere sahip olmalıdır. Yine bu yükümlülükleri yerine getirirken yöneticilerin okul yönetiminde göstermiş oldukları yönetim tarzları oldukça önemlidir (Sağlam, 2019). Yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzları çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kahraman, 2019). Bu açıdan okul müdürlerinin hangi yönetim tarzlarına sahip olduklarının araştırılması oldukça önemlidir.

## Müdürlerin Yönetim Tarzı

Yönetim, insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde eşgüdümlenerek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini ifade eder (Balcı, 2020). Yönetim tarzı ise, bir örgütü yönetmenin yolu olarak düşünülebilir (Uche ve Timinepere, 2012). Okullarda yönetimin başat aktörleri olan yöneticilerin gerçekleştirdikleri davranışlar ile karar verme ve eyleme geçme sürecinde çalışanların yönetimi ile ilgili yaptıkları seçimler onların yönetim tarzlarını ortaya koymaktadır (Gedik ve Üstüner, 2019; Kahraman, 2019).

Okullar kuruluşları açısından ne kadar iyi olsa da okulların yönetim biçimleri çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Okul yöneticileri astlarını etkileyerek onları ortak amaçlara ulaşmak için hareket ettirebilir. İşte bu hareketin oluşmasında yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Sağlam, 2019).

Okullarda yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen farklı değişkenler bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla ilgili düşünceleri, kişisel nitelikleri, buldukları okulun hedefleri ve yapısı, yine o okulda görev yapan çalışanların sahip olduğu özellikler yöneticilerin yönetim tarzları üzerinde etkili olan değişkenler arasındadır (Üstüner, 2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarına bakıldığında Nadeem (2012) okul yöneticilerinin bırakınız yapsınlar, katılımcı, otokratik yönetim tarzı gibi farklı yönetim stillerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Esasen yöneticilerin performanslarını gerçekleştirme sürecinde farklı yaklaşımları kullanmalarından dolayı bugüne kadar birbirinden farklı yönetim tarzları gelişmiştir (Uche ve Timinepere, 2012). Okul müdürlerinin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarıyla ilgili farklı sınıflamalar bulunmakla birlikte bu çalışmada yönetim tarzları işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu şeklinde incelenmiştir (Üstüner, 2016).

İşbirlikli yönetim tarzı, çalışanların bir zincirin parçaları gibi birbirine dayalı olduğu yönetim biçimidir. Bu yönetim tarzında kararlar oylama yapılarak alınır ve herkes düşüncelerini özgürce dile getirebilir (Ergin, 2008). Örgütsel önder olarak da ifade edilen işbirlikli yöneticiler sorunların çözümünde öğretmenlerle müşterek hareket eder. Başarının bireye değil gruba bağlı olduğuna inanan bu yöneticiler gerektiğinde öğretmenlerden yardım almaktan da çekinmezler. Yine öğretmenleri yeni şeyler öğrenme konusunda cesaretlendirme ve yapılan olumlu işlerde öğretmenleri takdir etme gibi davranışlar işbirlikli yöneticilerin özellikleri arasında sayılabilir (Üstüner, 2016).

Otoriter yönetim tarzı, alanyazında yetkeci yönetim biçimi olarak da ifade edilmektedir. Bu yönetim tarzı ataerkil ve baskıcı bir temele dayanır. Otoriter yönetim tarzında yönetenler yönetilenlerden daha üstün tutulur. Bu anlayışa göre yönetenler astlarından daha zeki, bilgili

ve daha doğru karar veren kişilerdir. Bu nedenle de tembel ve bencil olan astlar üstlerinin emirlerini sorgulamadan yerine getirmelidir (Başaran, 1986).

Otoriter yönetim tarzı altında çalışanlar korku, tedirginlik, engellenmişlik gibi duygular yaşayarak zamanla çalışmayı bırakırlar. İlerleyen süreçte çalışanlar sadece söylenenleri yaparak, üstlerine itaat ederler. Bu anlayış zamanla örgütte bir kısır döngü meydana getirir (Özgür, 2011). Otoriter yönetim anlayışı olan okul müdürleri, okul kuralları oluşturulurken astlarının düşüncelerini dikkate almaz, ödüllendirmenin yerine cezalandırmayı tercih eder, korkulan bir yönetici profili çizerek ilişkilerinde resmi davranır. Yine katı ve emir verici bir tutum sergileyerek öğretmenlerden kendisine itaat etmesini bekler (Üstüner, 2016).

İlgisiz yöneticiler yapılması gereken işlemleri astlarına gönderen, kendilerine örgütle ilgili bir işin getirilmesinden hoşlanmayan, sorumluluk almaktan kaçınan kimselerdir (Bakan ve Bulut, 2005). İlgisiz yönetim tarzına sahip olan yöneticiler, çalışanlarını yönlendirme konusunda çok az çaba sarf eder. Çalışanlarına mümkün olduğunca özgürlük vererek hedeflerin belirlenmesinde, kararların alınmasında ve sorunların çözülmesinde pasif davranır. Bu yöneticiler kararları erteler, geri bildirimde bulunmaz ve çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama konusunda gereken çabayı göstermez (Ogunola ve diğerleri, 2013).

İlgisiz yöneticiler, okulla ilgili kararlar alınırken yapılması gereken yöneticilik rollerini yerine getirmezler. Yine okul içerisinde müdahalede bulunulması gereken durumlarda üstlerine düşen sorumluluğu almaktan kaçınırlar. Bu yönetim tarzına sahip okul müdürleri sorunların üzerine gitmeyen ve onları görmezden gelen bir profil çizerler. Sorunlarla birlikte okulun akademik başarısı, öğretmenlerin duygu ve düşünceleri gibi konularda da kayıtsız olan bu yöneticilerin bulunduğu okullarda yönetsel anlamda önemli sorunlar yaşanabilmektedir (Üstüner, 2016). İlgisiz yöneticiler kısaca gölge yöneticiler olarak da ifade edilebilir.

Karşı koyucu yönetim tarzına sahip yöneticiler, okullarda kendi kurdukları düzenin devam etmesini isterler. Kurallara sıkı sıkıya bağlı olan bu yöneticiler her şeyin resmi çerçeveye içerisinde olmasına dikkat ederler. Bu nedenlerden dolayı da öğretmenlerden gelen yenilik faaliyetlerine karşı olumsuz bir tutum gösterirler. İkili ilişkilerde zaman zaman nezaket kurallarının dışına çıkan bu yöneticiler karşısındaki kişinin sözünü kesme, çatışmacı bir tutum sergileme, yapılmak istenen etkinliklere karşı engelleyici olma gibi davranışlar da sergilerler (Üstüner, 2016). Bu yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin öğretmenlerin yapmak istediklerine karşı olmasının temelinde şüphe ve güvensizlik yatabilir. Şüphe ve güvensizlik gibi duygulara sahip olan

bu yöneticiler astlarının girişimlerine ve çabalarına engel olmaktadır (Shaw, 1981'den aktaran Akçay, 2020).

Yukarıda bahsettiğimiz bu dört yönetim tarzına (işbirlikli, otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu) şu perspektiften de bakılabilir. Yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında yönetim kuramları tarihi süreç içerisinde klasik, neoklasik ve çağcıl yönetim kuramları olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yapıya ağırlık veren kuramların yerini, zamanla insana önem veren yeni yaklaşımlar almaya başlamıştır. Bu gelişme yönetim tarzlarını da etkilemiştir. Yönetim tarzları en yetkeci yönetimden en demokratik yönetime doğru otoriter, karşı koyucu, ilgisiz ve işbirlikli olarak sıralanabilir. Bu sıralama ile yönetim kuramlarının değişimi arasında benzerlikler bulunmaktadır. Otoriter yönetimde astlara en az değer verilirken işbirlikli yönetimde demokratik bir yönetim tarzı sergilenmektedir. Nadeem (2012) bu değişime ilişkin; kontrolün önemli olduğu otoriter yönetim tarzından, ekip çalışmasını ve yetkilendirmeyi teşvik eden bir anlayışa geçişin olduğunu belirtmiştir.

Otoriter yönetim tarzında yetki ve sorumluluğun yönetenlere verilmesi ile Henri Fayol'un "Yönetim Süreci Yaklaşımı" arasında ortak noktalar bulunmaktadır. Yine otoriter yönetim tarzında astların duygu ve düşüncelerine önem verilmemesi, ast-üst ilişkisinin olması klasik yönetim yaklaşımlarının ortak özellikleriyle benzeşmektedir. Diğer taraftan işbirlikli yönetim tarzında çalışanların insani özelliklerine saygı duyulması, ben anlayışının yerini biz anlayışının alması, astların alınan kararlara katılması Elton Mayo'nun başını çektiği neoklasik yönetim kuramlarını çağrıştırmaktadır.

### **Örgütsel Değişim Süreci ve Değişim Yönetimi**

Değişim, günümüzde birçok alanda ve sürekli olarak yaşanmaktadır. Sistemler, yöntemler, teknoloji ve daha birçok şey hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütlerin ayak kalabilmeleri kadar değişimi kendi taraflarına çevirebilmeleri de oldukça önemlidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Değişim, varlıklarda ya da durumlarda zaman içerisinde meydana gelen dönüşmeyi, farklılaşmayı ifade eder (Çalık, 2003). Örgütler çevrelerinden bağımsız değildir. Bu çevrelerde oluşan sosyal, kültürel, ekonomik ve fiziksel değişimler örgütleri etkiler. Örgütlerin yaşamsal devamlılığı için çevrelerinde meydana gelen bu değişimleri önceden sezmeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Özellikle çağımızda yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim ile değişim daha da hızlanmıştır (Çakır, 2009).

Değişim sürecinin bir sonucu olarak sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar örgütler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Yine örgütlerin küresel dünya pazarında rekabet edebilmeleri, ayakta kalabilmeleri örgütlerde bu baskıyı daha da artırmaktadır. Tüm bu baskılar sonucunda örgütlerde değişim süreci yaşanmaktadır (Yeşil, 2018). Örgütsel

değişim, örgütte yeni bir fikrin ya da davranışın benimsenmesi demektir (Daft, 2007). Örgütsel değişim, örgütün varlığının devamı için değişen koşullara uyum sağlamasını ifade eder (Canlı ve diğerleri, 2015). Peker (1995) bu tanımları biraz daha genişleterek örgütsel değişimi örgütün alt sistemlerinde, boyutlarında, bunlar arasındaki ilişkiler ile örgüt ve çevre arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek tüm değişiklikler olarak ifade etmiştir (Akt: Yeşil, 2018). Örgütlerde değişim süreciyle ilgili farklı modeller geliştirilmiştir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalardan biri Kurt Lewin tarafından geliştirilen planlı değişim modelidir. Lewin'e göre örgütsel değişim süreci çözülme aşaması, değişim aşaması, yeniden dondurma aşaması olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Örgütlerde değişim süreci, örgütte bir şeylerin istenildiği gibi olmadığı ve bu işlerin daha iyi yollarla yapılabileceğinin farkına varılmasıyla başlar (George ve diğerleri, 2007). Örgütlerde değişime karşı her zaman olumlu tepkiler gelişmeyebilir. Bazen olumlu bazen ise olumsuz tepkiler gelişebilir (Lines, 2005). Yaşanan olumsuz durumlar örgütlerde değişime karşı bir direncin oluşmasına neden olabilir.

Bir örgütte gelişmenin sağlanabilmesi örgütteki bireylerin değişime nasıl hazırlandıklarına ve değişime nasıl reaksiyon gösterdiklerine bağlıdır (Töremen, 2002). Esasen, örgütlerin daha etkili ve verimli hale gelebilmeleri için örgütsel değişim bir zorunluluktur. Bu değişimin süreç boyutunda başarıya ulaşması ise ancak doğru bir yönetimle mümkündür (Çalık, 2003). İşte örgütlerin bu aksiyon lokomotifinde ayakta kalmaları ve başarıya ulaşmaları için değişim yönetimi etkili bir şekilde yapılmalıdır.

Değişim yönetimi, toplumun beklentilerini, ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine varmak amacıyla örgütün planlı bir şekilde gerçekleştirdiği sürecin adıdır (Ak, 2006). Değişim yönetimi, değişimden faydalanarak bu süreçte ortaya çıkan yenilikleri hayata geçirmek demektir (Keyifli, 2019). Tıpkı diğer örgütler gibi okullarda sürekli bir değişim süreciyle karşı karşıya bulunmaktadır. Okullarda değişim sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için atılması gereken ilk adım öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer paydaşların değişime inanmaları ve gönüllü olarak bu süreçte yer almalarıdır (Çalık, 2003).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaçları, stratejileri, kültür ve insan gibi birçok alanı bu değişimden etkilenmektedir. Dolayısıyla bu alanlara müdahale edilmesi gerekmektedir. Bu müdahaleden önce sistemi doğru bir şekilde incelemek ve değişime hazırlamak ise oldukça önemlidir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Yapılacak olan analizlerden sonra teşhis belirlenerek değişimle ilgili bir tanım çerçevesi çizilmelidir. Daha sonra bu sürecin doğru bir şekilde yönetilebilmesi için yapılacak işlemler planlanmalı ve bir değişim programı oluşturulmalıdır. Tüm bu işlemlerden sonra eylem aşamasına geçilmeli ve yapılan uygulamaların

sonuçları değerlendirilmelidir. Örgütsel değişimin ideal olarak bahsettiğimiz bu plan ve programlar çerçevesinde olması beklenir. Yalnız bazı durumlarda değişim ihtiyacı belirti göstermeden aniden gerekebilir. İşte bu durumlarda örgütlerin planlı değişimi gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu şey; değişimi kestirebilecek ve bu süreci etkili bir şekilde yönetebilecek olan yöneticilerdir (Çalık, 2003).

### **Müdürlerin Yönetim Tarzlarıyla Değişimi Yönetme Yeterlikleri Arasındaki İlişki**

Toplumsal hayatta yaşanan değişimler insanların eğitime olan bakış açılarını etkilemiş ve zamanla eğitimden beklenenler üzerinde farklılıklar oluşturmuştur. Bu durum beraberinde bazı değişimleri de zorunlu kılmıştır (Arslan ve Eraslan, 2003). Geçmişteki klasik eğitimin yerine bugün çeşitliliği önemseyen, teknolojik hassasiyeti gelişmiş, toplumsal değeri yüksek, demokrasiyi her anlamıyla yaşayan ve bunları gerçekleştirirken de öz değerlendirme yapan bir eğitim yapısı beklenmektedir (Beycioğlu, 2009).

Eğitim kurumları, gelişimin her evresinde aslında bir değişim de yaşar. Bu süreçte tüm örgüt çalışanları güçlükler karşısında bir bütün olarak hareket etmeli ve birbirine destek olmalıdır (Cenker ve Akgül, 2011). Kaçınılmaz bir aksiyon lokomotifini olan değişim sürecinin kalıcı, anlamlı ve yararlı olması için öncelikle okullarda başlaması gerekmektedir. Bu örgütlerde değişim sürecinin başarılı olarak gerçekleşmesinde okul müdürlerine önemli sorumluluklar düşmektedir (Çakır, 2009).

Yöneticiler, değişim sürecinin yönetilmesinde kilit rol oynar (Shen, 2008). Okullarda örgütsel değişim sürecinde tüm çalışanlar rol almakla birlikte bu süreci yönetecek ana aktörler okul müdürleridir. Okul müdürleri için örgütsel değişim, gerçekleştirilmesi gereken bir zorunluluktur. Okul müdürleri bu süreçte aktif rol almalı, değişimin sebeplerini ve engellerini bilerek örgütsel değişim sürecini etkili bir şekilde yönetmelidir (Töremen, 2002). Okul müdürleri örgütün iletişim kanallarını açık tutmalı, okulun tüm paydaşlarını değişime ikna etmeli, gerekli araçları sağlayarak değişime uygun bir okul ortamı oluşturmalıdır (Aksoy, 2005). Yine okul müdürleri değişime açık olmalı, değişimi içselleştirmeli, değişim sürecinin içinde yer alarak örgütü başıboş bırakmamalıdır. Değişim yönetiminde diğer önemli bir konuda alınacak kararlara öğretmenlerin katılımının sağlanmasıdır. Bu katılım değişimin gerçekleşmesini hızlandıracak gibi var olan direncinde azalmasını sağlayacaktır (Kahraman, 2019).

Örgütsel değişim sürecinde öğretmenlerin rolü göz ardı edilemez. Bu sürecin başarılı olmasında öğretmenlerin değişime karşı olan tutumları oldukça önemlidir. Öğretmenlerin değişime karşı müspet tutumları süreci pozitif yönde etkileyecekken; menfi tutumlar değişimin

yavaşlamasına hatta dirençle karşılaşmasına neden olacaktır (Kurşunoğlu, 2006). Benzer şekilde Inos ve Quigley'de (1995) eğitim sürecinde değişikliğin öğretmenlerin düşünceleri ve eylemleri ile bağlantılı olduğunu söylemiştir. Inos ve Quigley, öğretmenlerin değişim sürecinde yer almalarıyla başarının sağlanacağını ifade etmiştir. Değişim yönetimi sürecinde öğretmenler bu sürecin her aşamasına dâhil edilmelidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Okullarda bunu sağlayacak kişiler ise okul müdürleridir.

Değişim yönetiminin başarılı olmasında yöneticilerin yeterlik düzeyi belirleyici etkenlerdendir. Değişim sürecini başlatacak, çalışanlara güven ve istek verebilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Yöneticilerin yeterlik düzeylerinin yanında sergilemiş oldukları yönetim tarzları da değişim yönetiminin başarısı üzerinde etkili olabilmektedir. Esasen, değişimi yapacak okul müdürlerinin değişime kendilerinden başlaması gerekmektedir (Kahraman, 2019). Zira değişime açık olmayan, katı, kararları tek başına alan, çatışmacı yöneticilerin değişimi gerçekleştirmeleri oldukça güçtür. Okullarda bu değişimi ancak değişime açık, empati yeteneği gelişmiş, çalışanlarına değer veren, onların süreç içerisinde aktif olmasını sağlayan müdürler gerçekleştirebilir (Çakır, 2009).

Yukarıda sayılan bu özellikler aynı zamanda yöneticilerin yönetim tarzlarını yansıtmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim tarzları değişim yönetimi sürecinde oldukça önemlidir. Öğretmenlerin ve diğer paydaşların bu süreç içerisinde yer alıp almamaları, değişimi desteklemeleri ya da direnç duvarları oluşturmaları, lokomotif (değişim) hızlandırmaları ya da yavaşlatmaları, örgütsel vatandaşlık ile siniklik arasında bir role bürünmeleri üzerinde okul müdürlerinin yönetim tarzları etkili olabilmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekliliği doğmuştur.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Toplumsal kurumlar içerisinde eğitim, eğitim sistemi içerisinde okullar, okul örgütü içerisinde yönetim ve yönetim mekanizması içerisinde müdürler ve onların yönetim tarzları, içinde buldukları yapıların başat aktörleridir. Yöneticilerinin yeterlikleri ölçüsünde değer kazanan okullarda değişimin şekillenmesinde yöneticilerin sergilemiş olduğu davranışlar oldukça önemlidir. Bu açıdan okullardaki değişim süreci üzerinde çok önemli bir etkisi olan yöneticilerin yönetim tarzlarının araştırılması ve sonuçlarının ortaya konulması değerli görülmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaktır. Bu amaçla birlikte aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:



1. Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzları ve değişimi yönetme yeterlikleriyle ilgili algı düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin algıladıkları müdürlerin yönetim tarzı ve değişimi yönetme yeterlikleri; kişisel değişkenler (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, okul kademesi, mesleki kıdem, okulda çalışma süresi) açısından farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzları algıları, değişimi yönetme yeterlikleri algılarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### Yöntem

Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Yapılan araştırmayla öğretmen algılarına göre müdürlerin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki ve bu değişkenlerin bağımsız değişkenler açısından durumu incelenmiştir. Bu doğrultuda ilişki tarama modeliyle nedensel karşılaştırmalı desen beraber kullanılmıştır. Tarama modelinde var olan durum olduğu şekilde betimlenir. İlişkisel tarama modeli ise değişkenler arasındaki değişimin varlığının ve derecesinin belirlenmeye çalışıldığı bir tarama modelidir (Karasar, 2012). Araştırmanın diğer deseni nedensel karşılaştırmalı desende olaylar ve durumlar hem sebepleri hem de sebeplere etki eden değişkenlerle ifade edilmeye çalışılır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılı içerisinde Elazığ'ın merkez ilçesinde görev yapan 7153 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde evren içinden örnekleme birimleri eşit bir şansa seçkisiz olarak seçilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011). Araştırmada bu yöntemle farklı okul düzeylerinden (ilkokul, ortaokul, lise) seçilen 374 öğretmen örnekleme oluşturmuştur. 7153 kişilik evrende %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile minimum örneklem sayısı 364 olmalıdır. Bu açıdan örneklem sayısının evreni temsil etmede yeterli olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekildedir:

**Tablo 1**

*Öğretmenlerin Demografik Özellikleriyle İlgili İstatistikler*

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	225	60.2
	Erkek	149	39.8
Yaş	30 ve altı	126	33.7
	31-40 arası	171	45.7
	41 ve üstü	77	20.6
Öğrenim Düzeyi	Lisans	230	61.5
	Lisansüstü	144	38.5
Okul Kademesi	İlkokul	166	44.4

	Ortaokul	131	35
	Lise	77	20.6
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	103	27.5
	6-10 yıl	98	26.2
	11-15 yıl	79	21.1
	16-20 yıl	49	13.1
	21 yıl ve üzeri	45	12
Okulda Çalışma Süresi	1-4 yıl	245	65.5
	5-8 yıl	90	24.1
	9 yıl ve üzeri	39	10.4
Toplam		374	100

### Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında; Üstüner (2016) tarafından geliştirilen “Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği” ve Taş (2009) tarafından geliştirilen “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği” kullanılmıştır.

#### **Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği**

Üstüner’in (2016) geliştirdiği Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeği (AMYTÖ) 25 maddeden meydana gelmektedir. 4 boyutlu bu ölçekte işbirlikli 7, otoriter 7, ilgisiz 7 ve karşı koyucu 4 madde boyutları yer almaktadır. Güvenirliliğe ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri işbirlikli boyutta .92, otoriter boyutta .89, ilgisiz boyutta .86 ve karşı koyucu boyutta .85 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmaya bakıldığında ise Cronbach’s Alpha değerleri işbirlikli boyutta .95, otoriter boyutta .91, ilgisiz boyutta .85 ve karşı koyucu boyutta .89 olarak hesaplanmıştır.

#### **Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği**

Araştırmada kullanılan diğer ölçek ise “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği” dir. Taş’ın (2009) geliştirdiği bu ölçekte bir boyut bulunmaktadır. Ölçeğin madde sayısı yirmidir. Taş (2009) tarafından ölçeğin güvenilirliğini bulmak için Cronbach Alpha katsayısına bakılmış ve Cronbach’s Alpha “.97” hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada ise Cronbach’s Alpha değerinin .98 olduğu görülmüştür.

### Verilerin Analizi

Çalışmada analizler yapılmadan önce verilerin normal dağılımı kontrol edilmiştir. Bu amaçla basıklık-çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri konusunda farklı görüşler olmakla birlikte bu iki değer +1 ile -1 aralığında olması normal dağılım olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2011). Bu çalışmada müdür yönetim tarzı ölçeği basıklık değeri .23 çarpıklık değeri ise .47; değişim yönetimi ölçeği için basıklık değeri -.66 çarpıklık değeri ise -.45 olarak tespit edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olmasına dayanarak verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2007’den aktaran Çelik, 2021).

Müdür yönetim tarzı ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemek için betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Bu algıların cinsiyete ve öğrenim düzeyine göre durumunu belirlemek için t testi; yaş, okul kademesi, kıdem ve çalışma süresine göre farklılık olup olmadığının belirlenmesinde ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Müdürlerin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin durumunu belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak da müdürlerin yönetim tarzlarının değişim yönetimi yeterlikleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır.

## Bulgular

### Müdürlerin Yönetim Tarzı ve Değişim Yönetimi Yeterlik Düzeylerine İlişkin Betimsel Sonuçlar

**Tablo 2**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algı Düzeyleri*

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss	Madde Sayısı	Katılma Düzeyi
Yönetim Tarzı					
İşbirlikli Yön. T.	374	3.39	1.06	7	Kısmen Katılıyorum
Otoriter Yön. T.	374	2.75	1.04	7	Kısmen Katılıyorum
İlgisiz Yön. T.	374	2.19	.87	7	Katılmıyorum
Karşı Koyucu Yön. T.	374	2.44	1.12	4	Katılmıyorum
Değişim Yönetimi	374	3.34	1.02	20	Kısmen Katılıyorum

Yukarıda verilen tabloya göre öğretmenlerin okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzına ilişkin algı düzeyleri ( $\bar{x}=3.39$ ), otoriter ( $\bar{x}= 2.75$ ), ilgisiz ( $\bar{x}= 2.19$ ) ve karşı koyucu ( $\bar{x}= 2.44$ ) müdür yönetim tarzı algılarına göre daha yüksektir. Buradan hareketle öğretmenlerin müdürlerinin göstermiş olduğu yönetim tarzını çoğunlukla “işbirlikli” olarak algıladıkları söylenebilir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin, müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin “Kısmen Katılıyorum” ( $\bar{x}= 3.34$ ) düzeyinde bir algıya sahip oldukları bulunmuştur.

### Müdürlerin Yönetim Tarzı ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Nedensel Sonuçlar

Aşağıda verilen tablolarda (3., 4., 5., 6., 7. ve 8.) araştırma problemlerinde yer alan öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarıyla değişimi

yönetme yeterlikleriyle ilgili algılarının bağımsız değişkenlere göre farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Cinsiyete göre Analizi*

Ölçek Adı	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
İşbirlikli Yön. T.	Kadın	225	3.41	1.06	372	.474	.636
	Erkek	149	3.36	1.06			
Otoriter Yön. T.	Kadın	225	2.74	1.02	372	-.222	.825
	Erkek	149	2.76	1.06			
İlgisiz Yön. T.	Kadın	225	2.13	.86	372	-1.63	.104
	Erkek	149	2.28	.89			
Karşı Koyucu Yön. T.	Kadın	225	2.42	1.09	372	-.543	.588
	Erkek	149	2.48	1.15			
Değişim Yönetimi	Kadın	225	3.39	1.04	372	1.235	.218
	Erkek	149	3.26	.99			

Tablo 3'te görüleceği üzere öğretmenlerin müdürlerinin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Yani cinsiyet açısından öğretmenler benzer algılara sahiptirler.

Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının öğrenim düzeyine göre farklılaşma durumunu saptamak için t testi yapılmış sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Öğrenim Düzeyine göre Analizi*

Ölçek Adı	Ö. Düz.	n	$\bar{X}$	ss	Sd	t	p
İşbirlikli Yön. T.	Lisans	230	3.49	1.01	279.874	2.154	.032*
	L.üstü	144	3.24	1.12			
Otoriter Yön. T.	Lisans	230	2.65	1.02	372	-2.322	.021*
	L.üstü	144	2.91	1.05			
İlgisiz Yön. T.	Lisans	230	2.21	.92	335.414	.727	.468
	L.üstü	144	2.15	.80			
Karşı Koyucu Yön. T.	Lisans	230	2.40	1.13	372	-.877	.381
	L.üstü	144	2.51	1.10			
Değişim Yönetimi	Lisans	230	3.39	.99	372	1.161	.246
	L.üstü	144	3.26	1.06			

\* $p < .05$

Tablo 4'te görüleceği üzere; müdür yönetim tarzına ilişkin öğretmen algılarının öğrenim düzeyi değişkeni açısından, otoriter ve işbirlikli yönetim tarzları boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzları boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği

tespit edilmiştir. İşbirlikli yönetim tarzı açısından, öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenler ( $\bar{x}=3.49$ ); lisansüstü ( $\bar{x}=3.24$ ) öğrenim düzeyine sahip öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla işbirlikli olarak algılamaktadır. Diğer taraftan lisansüstü öğrenim düzeyindeki öğretmenler ( $\bar{x}=2.91$ ) de; lisans düzeyindeki öğretmenlerden ( $\bar{x}=2.65$ ) okul müdürlerini daha fazla otoriter olarak algılamaktadır. Öğrenim düzeyi değişkeninin işbirlikli ve otoriter müdür yönetim tarzları üzerindeki etkisini tespit etmek için eta-kare ( $\eta^2$ ) etki büyüklüğü değeri hesaplanmıştır. İki yönetim tarzı içinde ( $\eta^2$ ) değerinin yüksek olmayan bir etki (.01) gösterdiği belirlenmiştir. Değişim yönetimi açısından ise, öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algısının öğrenim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının yaşa göre farklılaşma durumunu saptamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Yaşa göre Analizi*

Ölçek Adı	Yaş*	N	$\bar{X}$	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	126	3.43	.95	Gr. Ar.	2	.406	.667
	2	171	3.34	1.11	Gr. İçi	196.118		
	3	77	3.45	1.10	Top.	198.118		
Otoriter Yönetim Tarzı	1	126	2.73	.95	Gr. Ar.	2	.427	.653
	2	171	2.72	1.07	Gr. İçi	193.345		
	3	77	2.85	1.12	Top.	195.345		
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	126	2.06	.83	Gr. Ar.	2	2.053	.131
	2	171	2.25	.85	Gr. İçi	188.817		
	3	77	2.25	.98	Top.	190.817		
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	126	2.32	1.06	Gr. Ar.	2	1.200	.302
	2	171	2.49	1.09	Gr. İçi	371		
	3	77	2.54	1.26	Top.	373		
Değişim Yönetimi	1	126	3.44	.91	Gr. Ar.	2	1.026	.360
	2	171	3.30	1.03	Gr. İçi	189.367		
	3	77	3.28	1.17	Top.	191.367		

\*1= 30 Yaş ve altı 2= 31-40 Yaş 3= 41 Yaş ve üstü

Tablo 5 incelendiğinde, okul müdürlerinin yönetim tarzları ve değişim yönetimi boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık oluşmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının okul kademesine göre farklılaşma

durumunu saptamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Okul Kademesine göre Analizi*

Ölçek Adı	Okul Kad.*	N	$\bar{X}$	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	166	3.54	1.00	Gr. Ar.	2	4.017	.019**	1-3
	2	131	3.35	1.08	Gr. İçi	371			
	3	77	3.13	1.11	Top.	373			
Otoriter Yönetim Tarzı	1	166	2.54	.97	Gr. Ar.	2	7.807	.000**	3-1
	2	131	2.81	1.05	Gr. İçi	371			
	3	77	3.09	1.07	Top.	373			
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	166	2.17	.88	Gr. Ar.	2	.722	.486	
	2	131	2.15	.86	Gr. İçi	371			
	3	77	2.29	.89	Top.	373			
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	166	2.28	1.07	Gr. Ar.	2	4.325	.014**	3-1
	2	131	2.48	1.14	Gr. İçi	371			
	3	77	2.73	1.13	Top.	373			
Değişim Yönetimi	1	166	3.51	.94	Gr. Ar.	2	4.884	.008**	1-3
	2	131	3.27	1.03	Gr. İçi	371			
	3	77	3.09	1.10	Top.	373			

\* 1= İlkokul 2= Ortaokul 3= Lise

\*\*  $p < .05$

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmen algılarının okul kademesi değişkenine göre işbirlikli, otoriter, karşı koyucu boyutlarda anlamlı farklılık oluşturduğu, ilgisiz boyutta anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu boyutlar açısından tabloya bakıldığında ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerle liselerde görev yapan öğretmenlerin algılarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Lise kademesinde çalışan öğretmenler ( $\bar{x}=3.09$ ) ilkokul kademesindeki öğretmenlere göre ( $\bar{x}=2.54$ ) okul müdürlerini daha otoriter olarak algılamak; ilkokulda çalışan öğretmenlerde ( $\bar{x}=3.54$ ) liselerdeki öğretmenlere göre ( $\bar{x}=3.13$ ) işbirlikli yönetim tarzı algısı daha yüksektir. Yukarıdaki tabloya karşı koyucu yönetim tarzı açısından bakıldığında ise lise kademesindeki öğretmenlerin ( $\bar{x}=2.73$ ) ilkokul kademesindeki öğretmenlere kıyasla ( $\bar{x}=2.28$ ) algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Değişim yönetimi açısından Tablo 6'ya bakıldığında, ilkokul kademesindeki öğretmenlerin ( $\bar{x}=3.51$ ) liselerdeki öğretmenlere kıyasla ( $\bar{x}=3.09$ ) müdürlerin değişim yönetimi yeterlikleriyle ilgili algı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin

algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşma durumunu saptamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdeme göre Sonuçları*

Ölçek Adı	Kıdem*	N	$\bar{X}$	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Games Howell
İşbirlikli Y.T.	1	103	3.47	1.02	Gr. Ar.	4	.320	.865	
	2	98	3.35	1.03	Gr. İçi	369			
	3	79	3.30	1.13	Top.	373			
	4	49	3.44	.94					
	5	45	3.40	1.20					
Otoriter Y.T.	1	103	2.75	1.02	Gr. Ar.	4	.228	.923	
	2	98	2.70	1.00	Gr. İçi	369			
	3	79	2.76	1.04	Top.	373			
	4	49	2.70	1.04					
	5	45	2.87	1.17					
İlgisiz Y.T.	1	103	1.99	.75	Gr. Ar.	4	2.568	.040**	
	2	98	2.24	.90	Gr. İçi	150.366			
	3	79	2.33	.89	Top.	154.366			
	4	49	2.12	.87					
	5	45	2.35	.99					
Karşı Koyucu Y.T.	1	103	2.33	1.07	Gr. Ar.	4	.908	.459	
	2	98	2.50	1.10	Gr. İçi	369			
	3	79	2.44	1.08	Top.	373			
	4	49	2.34	1.15					
	5	45	2.68	1.29					
Değişim Yönetimi	1	103	3.47	.97	Gr. Ar.	4	.727	.575	
	2	98	3.35	.94	Gr. İçi	149.879			
	3	79	3.23	1.05	Top.	153.879			
	4	49	3.32	1.06					
	5	45	3.25	1.21					

\*1= 1-5 yıl 2= 6-10 yıl 3= 11-15 yıl 4= 16-20 yıl 5= 21 yıl ve üzeri

\*\* p < .05

Tablo 7'ye bakıldığında, yönetim tarzlarıyla ilgili öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından sadece ilgisiz yönetim tarzı boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Homojen dağılım göstermeyen ilgisiz yönetim tarzı boyutu için Games-Howell testi yapılmış ancak grupların hangileri arasında farklılık olduğu tespit edilememiştir. Bu duruma neden olarak yapılan testin duyarlılığı ve grupların arasındaki farkın küçük olması gösterilebilir. Okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarında da mesleki kıdeme göre anlamlı farklılığa ulaşılamamıştır. Öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarına ve değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının görev yaptıkları okullardaki çalışma

süresi değişkenine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8**

*Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına ve Değişim Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algılarının Okulda Çalışma Süresine göre Analizi*

Ölçek Adı	Çal. Süresi*	N	$\bar{X}$	ss	Vary. Kayn.	sd	F	p	Tukey
İşbirlikli Yönetim Tarzı	1	245	3.45	1.07	Gr. Ar.	2	1.549	.214	
	2	90	3.22	1.01	Gr. İçi	371			
	3	39	3.38	1.09	Top.	373			
Otoriter Yönetim Tarzı	1	245	2.70	1.05	Gr. Ar.	2	1.745	.176	
	2	90	2.93	1.02	Gr. İçi	371			
	3	39	2.65	.99	Top.	373			
İlgisiz Yönetim Tarzı	1	245	2.10	.84	Gr. Ar.	2	3.982	.019**	2-1
	2	90	2.40	.92	Gr. İçi	371			
	3	39	2.23	.90	Top.	373			
Karşı Koyucu Yönetim Tarzı	1	245	2.33	1.09	Gr. Ar.	2	3.876	.022**	2-1
	2	90	2.70	1.12	Gr. İçi	371			
	3	39	2.55	1.19	Top.	373			
Değişim Yönetimi	1	245	3.43	1.03	Gr. Ar.	2	2.568	.078	
	2	90	3.16	.96	Gr. İçi	371			
	3	39	3.23	1.04	Top.	373			

\*1= 1-4 yıl 2= 5-8 yıl 3= 9 yıl ve üzeri

\*\* p< .05

Tablo 8 incelendiğinde, okulda çalışma süresi değişkeninin öğretmenlerin müdürlerin yönetim tarzlarıyla ilgili algılarında ilgisiz ve karşı koyucu boyutlarda farklılık oluşturduğu görülmektedir. Buna göre, çalıştığı okuldaki görev süresi 5 ile 8 yıl arasında olan öğretmenler; okuldaki çalışma süresi 1 ile 4 yıl arasında olan öğretmenlere göre çalıştıkları okul müdürlerinin daha ilgisiz ve daha karşı koyucu bir yönetim tarzı sergilediğini düşünmektedir. Değişim yönetimi yeterlikleri açısından ise okulda çalışma süresinin öğretmen algılarında farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

### **Öğretmenlerin Müdürlerin Yönetim Tarzlarına İlişkin Algıları İle Değişim Yönetimi Arasındaki İlişki**

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizden elde edilen sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9**

*Müdürlerin Yönetim Tarzları ve Değişim Yönetimi Arasındaki İlişki Analizi*

	1	2	3	4	5
1- İşbir. Y.T.	1				
2- Otoriter Y.T.	-.614**	1			



3- İlgisiz Y.T.	-.636**	.453**	1		
4- K. Koyucu Y.T.	-.754**	.649**	.720**	1	
5- Değişim Yönetimi	.848**	-.518**	-.687**	-.741**	1

\*\*  $p < .01$

Tablo 9'a göre, öğretmen algılarına dayalı olarak müdür yönetim tarzları ile müdürlerin değişim yönetimi yeterlikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yönetim tarzlarından işbirlikli yönetim tarzı ile değişim yönetimi arasında pozitif yönlü oldukça güçlü bir ilişkinin ( $r=.848$ ;  $p<.01$ ) olduğu; otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarıyla değişim yönetimi arasında ise negatif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### Müdür Yönetim Tarzlarının Değişim Yönetimini Yordamasına İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmada yer alan "Öğretmen algılarına göre, müdürlerin yönetim tarzları değişimi yönetme yeterliklerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?" alt problemine yönelik olarak çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizden elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10**

*Değişim Yönetiminin Yordanmasına İlişkin Analiz Sonuçları*

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1.868	.237	-	7.896	.000		
İşbir. Y.T.	.628	.039	.650	15.930	.000	.848	.638
Otoriter Y.T.	.070	.034	.071	2.065	.040	-.518	.107
İlgisiz Y.T.	-.223	.044	-.191	-5.114	.000	-.687	-.257
K. Koyucu Y.T.	-.146	.043	-.159	-3.400	.001	-.741	-.174
$R = .874$		$R^2 = .764$		$F = 297.942$		$p = .000$	

Tablo 10'daki sonuçlara bakıldığında, müdür yönetim tarzlarının tamamının değişim yönetimi ile anlamlı ve güçlü düzeyde ilişki gösterdiği görülmektedir ( $R=.874$ ,  $R^2=.764$ ,  $p=.000$ ). Yapılan regresyon analizi sonucunda müdür yönetim tarzlarının birlikte, değişim yönetimine ilişkin varyansın %76'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Müdür yönetim tarzlarının, değişim yönetimi üzerindeki önem derecesine bakıldığında işbirlikli yönetim ( $\beta=.650$ ), ilgisiz yönetim ( $\beta= -.191$ ), karşı koyucu yönetim ( $\beta= -.159$ ) ve otoriter yönetim ( $\beta=.071$ ) olarak sıralandığı görülmektedir. Regresyon testlerinin anlamlılık testleri incelendiğinde ise, yordayıcı değişkenlerin tamamının değişim yönetimini anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır.

Müdür yönetim tarzlarıyla değişim yönetimi arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işbirlikli yönetim tarzıyla değişim yönetiminin pozitif

yönde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu ( $r=0.848$ ) [diğer müdür yönetim tarzlarının etkisinin kontrolünde ( $r=0.638$ )], otoriter yönetim tarzıyla değişim yönetiminin negatif yönde orta düzeyli bir ilişki ( $r=-0.518$ ) [diğer müdür yönetim tarzlarının etkisinin kontrolünde ( $r=0.107$ )] gösterdiği anlaşılmaktadır.

Diğer alt boyutlara bakıldığında, ilgisiz yönetim tarzıyla değişim yönetiminin negatif yönde orta düzeyli ( $r=-0.687$ ) [diğer müdür yönetim tarzlarının etkisinin kontrolünde ( $r=-0.257$ )], karşı koyucu yönetim tarzıyla değişim yönetiminin ise negatif yönde güçlü ( $r=-0.741$ ) [diğer müdür yönetim tarzlarının etkisinin kontrolünde ( $r=-0.174$ )] bir ilişki gösterdiği görülmektedir.

Yukarıdaki bulgulardan hareketle, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları işbirlikli yönetim tarzının diğer yönetim tarzlarına göre değişim yönetimi üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle işbirlikli yönetim tarzını kullanan okul müdürlerinin, değişimi yönetme sürecinde diğer yönetim tarzlarını sergileyen okul müdürlerine göre daha başarılı olabileceği söylenebilir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Araştırma bulgularında, okul müdürlerinin en fazla işbirlikli yönetim tarzını kullandıkları tespit edilmiştir. Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında; öğretmenlerin, müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Alanoğlu, 2019; Alanoğlu ve Demirtaş, 2020; Bekez Esin ve Erdem, 2022; Gedik ve Üstüner, 2019; Güzelgörür ve diğerleri, 2021; Mercan ve Gündüz, 2022; Sezgin Nartgün ve Ertürk, 2018; Yağ, 2019) ve demokratik yönetim tarzını (Güneş, 2008; Kahraman, 2019; Terzi ve Kurt, 2005) diğer yönetim tarzlarına göre daha fazla kullandıklarını belirttiği birçok araştırma bulunmaktadır. Bu açıdan yapılan araştırmanın bu çalışmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu çalışma ile birlikte diğer çalışmalarda okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmen algılarına göre genel olarak bu şekilde algılanması olumlu olarak görülmektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin, müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Değişim yönetimi ile ilgili alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında ise öğretmenlerle yöneticilerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşlerinin genel olarak orta düzeyde olduğu (Ak, 2006; Argon ve Özçelik, 2008; Helvacı ve Urhanoğlu, 2021) yöneticilerin ise kendilerini genel olarak yüksek düzeyde (Ak, 2006; Argon ve Özçelik, 2008; Helvacı ve Urhanoğlu, 2021; İnandı ve diğerleri, 2016; Polatcan ve Akyürek, 2016; Sayracı ve Gündüz, 2018; Yıldız, 2012) algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin

yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerini yüksek düzeyde gördüğü çalışmalar da bulunmaktadır (Baş, 2018; Pektaş ve Kış, 2016; Taş, 2009).

Cinsiyet değişkeni açısından araştırmada, yönetim tarzları ve değişim yönetimi boyutlarında anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Alanyazında benzer bulgulara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020; Argon ve Dilekçi, 2014; Gedik ve Üstüner, 2019; Sezgin Nartgün ve Ertürk, 2018). Bununla birlikte Güzelgörür vd. (2021) ile Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin erkek öğretmenler açısından daha otoriter olarak algılandığı bulgularına ulaşılmıştır. Değişim yönetimi konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında Argon ve Özçelik (2008) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin kadın öğretmenler tarafından daha yüksek düzeyde algılandığı bulgusuna ulaşmıştır. Baş (2018) ve Taş (2009) tarafından yapılan çalışmalarda ise cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yaş değişkeni okul müdürlerinin yönetim tarzları açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Sezgin Nartgün ve Ertürk (2018) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Güzelgörür vd. (2021) ise okul müdürlerinin yönetim tarzlarıyla okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada öğretmen görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Buna göre yaş aralığı 21-30 arasında olan öğretmenlerde müdürlerin işbirlikli yönetim tarzını daha fazla kullandığı yönündeki algı, yaş aralığı 41-50 ile 51 ve üstü olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Değişim yönetimi açısından bu araştırmada yaş değişkeninin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Baş (2018) tarafından yapılan çalışmada da öğretmen algılarının benzer şekilde yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkeni açısından, sadece otoriter ve işbirlikli yönetim tarzı boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerden lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olanlar okul müdürlerini lisans düzeyindeki öğretmenlerden daha otoriter olarak algılamaktadır. Bununla birlikte işbirlikli yönetim tarzı açısından, öğrenim düzeyi lisans olan öğretmenler; öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha fazla işbirlikli olarak algılamaktadır. Argon ve Dilekçi (2014) tarafından yapılan çalışmada demokratik ve katılımcı-demokratik yönetim tarzları boyutlarında öğrenim düzeyi lisansüstü olan öğretmenler öğrenim düzeyi lisans ve ön lisans olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde görüş bildirmiştir. Bu çalışmada değişim yönetimi açısından ise, öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin

algısının öğrenim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmen algılarının okul kademesine göre ilkokul ve lise kademelerinde yönetim tarzları açısından birbirlerinden farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerine yönelik olarak ilkokulda çalışan öğretmenlerde işbirlikli yönetim tarzı algısı daha yüksek iken; lisede görev yapan öğretmenlerde otoriter yönetim tarzıyla karşı koyucu yönetim tarzı algısı daha yüksektir. Kahraman (2019) tarafından yapılan çalışmada okulöncesi ve ilkokul kademelerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini ortaokul ve ortaöğretim kademelerindeki öğretmenlere göre daha demokratik algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Gedik ve Üstüner (2019) ise sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki okul müdürlerini branş öğretmenlerine kıyasla daha işbirlikli olarak algıladığını tespit etmiştir. Değişim yönetimi yeterlikleri açısından araştırma sonuçlarına bakıldığında, lise kademesindeki öğretmenlerin ilkokul kademesindeki öğretmenlere kıyasla okul müdürlerini daha düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür.

Mesleki kıdem değişkeni açısından sadece ilgisiz yönetim tarzı boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş ancak farkın hangi gruplar arasında olduğu tespit edilememiştir. Değişim yönetimi boyutunda da mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Abdurrezzak ve Üstüner (2020) yaptıkları çalışmada müdür yönetim tarzlarının kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Güzelgörür vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada ise kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin müdür yönetim tarzı algılarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, işbirlikli yönetim tarzı en çok kıdem yılı 1-5 arası olan öğretmenlerce algılanmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzlarına ilişkin algısı okulda çalışma süreci değişkeni açısından ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarında farklılaşmaktadır. Buna göre, okulda çalışma süresi 5-8 yıl olan öğretmenler; çalışma süresi 1-4 yıl arasındaki öğretmenlere göre görev yaptıkları okullardaki müdürleri ilgisiz ve karşı koyucu boyutları daha çok kullandığı yönünde algılamaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarına bakıldığında çalışma süresinin anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Taş (2009) tarafından yapılan çalışmada da okulda çalışma süresi değişim yönetimi açısından farklılık oluşturmazken; Baş (2018) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin okul müdürlerini değişim yönetimiyle ilgili daha fazla yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda değişim yönetiminin; otoriter, ilgisiz ve karşı koyucu yönetim tarzlarıyla negatif yönlü; işbirlikli yönetim tarzıyla pozitif yönlü bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Müdür yönetim

tarzlarının değişim yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda ise bu değişkenlerin değişim yönetimine ilişkin varyansın %76'sını açıkladığı görülmüştür. Ayrıca değişim yönetimi üzerinde en fazla etkiye işbirlikli yönetim tarzının sahip olduğu bulunmuştur. Yani değişim lokomotifinin gelişim istasyonuna varmasında makinistin işbirlikli yönetim tarzı olması kritik bir değişkendir. Buradan hareketle okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzını benimsemelerinin değişim yönetimi sürecinde başarılarını artıracacağı söylenebilir.

Bu araştırma ortaya koyduğu bulgular açısından oldukça dikkat çekicidir. Yönetim tarzlarıyla değişim yönetimi arasında bu kadar güçlü bir ilişkinin varlığının tespit edilmesi, okullar açısından değişim yönetiminin değeri de göz önüne alındığında yönetim tarzlarının önemini ortaya koymaktadır.

### Öneriler

Araştırma bulgularından hareketle okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzlarının gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Bu konuda üniversitelerle Milli Eğitim Bakanlığının işbirliği ile okul müdürlerinin işbirlikli yönetim tarzlarının gelişmesini sağlayıcı eğitimler düzenlenebilir. Okul yöneticiliği için lisansüstü eğitim zorunlu kılınarak okul yöneticilerinin gerekli dersleri almaları sağlanabilir. Öğretmen görüşlerine dayalı olarak yapılan bu çalışma yöneticilerin de görüşlerinin alındığı karma desenli bir araştırmayla daha geniş bir boyutta incelenebilir. Okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri üzerinde farklı değişkenlerin etkisi araştırılabilir.

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırma, İnönü Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Etik Kurulu Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulunun 26/05/2022 tarihli E.181918 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

**Yazar Çıkar Çatışması Bilgisi:** *Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını bildirmiştir.*

**Yazar Katkısı:** *Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.*

### Kaynakça

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)* [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.

- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara İli Örneği)* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkinin analizi* [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okullarının yöneticilerinin yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 70-89.
- Arslan, M. M. ve Eraslan, L. (2003). Yeni eğitim paradigması ve Türk Eğitim Sistemi'nde dönüşümün gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Balcı, A. (2020). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barkman, C. (2015). The Characteristics of an Effective School Leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7(1), 14-18.
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, İ. E. (1986). Öğretmenlerin yönetime katılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 117-121.
- Bekez Esin, G. ve Erdem, A. R. (2022). Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(32), 73-106.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme* [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Caner, B. ve Akgül, E. M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(1), 6-14.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Çelik, O. (2021). Fiziksel aktivite düzeyi ile covid-19 korkusu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 17-25.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (Vol. 9). Thomson South-Western.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.
- George, M. P., White, G. P., & Schaffer, J. J. (2007). Implementing school-wide behavior change: Lessons from the field. *Psychology in the Schools*, 44(1), 41-51.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güneş, A. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H., ve Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 129-150.
- Helvacı, M. A. ve Urhanoğlu, İ. (2021). Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 47-63.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım.

- Inos, R. H. and Quigley, M. A. (1995). Synthesis of the research on educational change, part 4: The teacher's role. *Honolulu, HI: Pacific Region Educational Lab.*
- İnandı, Y., Uzun, A. ve Yeşil, H. (2016). The relationship between principals' leadership styles and their efficacy in change management [Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 6(1), 191-209.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişim ile korku kültürü arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademi.
- Keyifli, Ş. (2019). İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (7), 167-187.
- Kılıç, D. (2006). *Eğitim bilimlerine giriş*. Aydan Matbaacılık.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4 (1), 8-32.
- Mercan, E. ve Gündüz, Y. (2022). Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri. Akdeniz University (Dü.), *Uluslararası Eğitim Kongresi Tam Metin Kitabı* içinde (s. 181-192). Antalya: EDU Yayıncılık.
- Nadeem, M. (2012). Participative management style: a tool to enhance quality education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 08-14.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. and Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36), 3714-3722.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Pektaş, H. M. ve Kış, A. (2016). Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 23-33.
- Polatcan, M. ve Akyürek, M. İ. (2016). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 47, 429-441.
- Sağlam, A. Ç. (2019). Okul örgütü ve yönetimi. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 198-229). Pegem Akademi.



- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Sayracı, N. ve Gündüz, H. B. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ve teknolojik liderliği. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 27-61.
- Sezgin Nartgün, Ş. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Editör). *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar* (ss. 221-243). Nobel Yayınları.
- Shen, Y. (2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(3), 73-77.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Uche, N. and Timinipere, C.O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.





## The Relationship Between School Administrators' Management Styles and Their Competence to Manage Change\*

Ruçhan POLAT<sup>1</sup>, Hasan DEMİRTAŞ<sup>2</sup>

### Abstract

*The purpose of this study is to investigate the relationship between the management styles of school principals and their competencies in the management of change. The relationship between principals' management styles, which can also be expressed as school leadership styles, and their change management competencies is considered an important issue that needs to be investigated. In the study, the relational screening model and causal-comparative design were used together. The participants consisted of 374 teachers selected by simple random sampling method from primary, middle and high school teachers in Elazığ city center. The data were obtained by using "Perceived Principal Management Style Scale" by Üstüner (2016) and "Change Management Behavior Scale" by Taş (2009). When the findings obtained from the research were analyzed, it was found that school principals mostly used collaborative management style and teachers' perceptions of change management were at medium level. As a result of the research, it was concluded that change management has a negative and high level relationship with authoritarian management style, indifferent management style and confrontational management style; however, a positive and high level relationship with collaborative management style. In the regression analysis conducted to identify the effect of manager management styles on change management, it was found that these variables explained 76% of the variance related to change management. In addition, it was found that collaborative management style had the most effect on change management.*

### Article Details

Research Article

Received

11/07/2023

Accepted

16/04/2024

Published

20/01/2025

### Key words

School administrators, Management style, Change, Change management

\* The study was presented as an oral presentation at the EJER Congress held at Izmir Ege University in 2022.

1 Teacher, MEB, ORCID ID: 0000-0003-2365-419X, [ruchan23@gmail.com](mailto:ruchan23@gmail.com)

2 Prof. Dr. Inonu University Institute of Educational Sciences, ORCID ID: 0000-0003-4159-8937, [hasan.demirtas@inonu.edu.tr](mailto:hasan.demirtas@inonu.edu.tr)

### Suggested Citation:

Ruçhan, P. & Demirtaş, H. (2025). The relationship between school administrators' management styles and their competence to manage change. *Pamukkale University Journal of Education [PUJE]*, 63, 207-232. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1325874>

## Introduction

Change is a locomotive of continuous action. Although this locomotive moves in two directions - development and regression - the only thing that does not change is the fact that everything changes except this locomotive. Although this fact is sometimes perceived as worrying by some individuals and organizations, in essence, it is the only gateway to development. The change process has a significant impact on organizations, and the attitude of organizations towards this change process is very important for their existence. While organizations that resist or cannot keep up with change face entropy and are in danger of losing their existence, those that catch the rhythm of change develop and become more efficient. There is no doubt that educational organizations are also affected by the change process that has such an impact on organizations.

Schools are the places where teaching activities, which are expressed as the transfer of knowledge from those who know to those who do not know, are carried out within a plan and program and where the educational needs of society are met (Kılıç, 2006; Sağlam, 2019). Schools are affected by the change process just like other organizations. The realization of the aims of school organizations and the continuation of their existence is only possible through effective change management. The process of change in schools is an intensive process that requires knowledge and experience, is done voluntarily and requires effort (Çalık, 2003). The people who will manage this process in schools are primarily school principals.

School principals have many duties and responsibilities while managing the school. They have many duties and responsibilities such as establishing an appropriate organizational structure and process, developing school policy, ensuring the professional development of school staff, finding the necessary resources (Aydın, 2018), ensuring efficiency by using these resources in line with the purposes (Sağlam, 2019), ensuring academic success in a positive school climate by clearly defining the goals of the school (Hoy & Miskel, 2010), and creating a safe school environment by holding themselves primarily responsible for students' learning (Barkman, 2015). School principals should have the necessary competences to realize both these duties and responsibilities and change management in schools. While fulfilling these obligations, the management styles of administrators in school management are very important (Sağlam, 2019). The management styles exhibited by administrators can affect employees positively or negatively (Kahraman, 2019). In this respect, it is very important to investigate which management styles school principals have.

## Management Style of School Principals

Management refers to the achievement of organizational goals through the effective coordination of human and material resources (Balci, 2020). Management style can be considered as a way of managing an organization (Uche & Timinepere, 2012). The behavior of principals, who are the main actors of management in schools, and the choices they make regarding the management of staff in the process of making decisions and taking actions reveal their management style (Gedik & Üstüner, 2019; Kahraman, 2019).

No matter how well-organized schools are, the way they are managed has a significant impact on their staff. School administrators can influence their subordinates and motivate them to achieve common goals. In the formation of this movement, the management style exhibited by the administrator has an important effect (Sağlam, 2019).

Various variables affect the management styles of administrators in schools. The administrators' thoughts about their staff, their personal qualities, the goals and structure of the school, and the characteristics of the staff working in the school are some of the variables that affect the management styles of administrators (Üstüner, 2016). On the management styles of school administrators, Nadeem (2012) stated that school administrators have different management styles such as laissez-faire, participative and autocratic management styles. In fact, different management styles have developed over the years due to the fact that administrators use different approaches in the process of realizing performance (Uche & Timinepere, 2012). Although there are different classifications of the management styles exhibited by school principals, in this study, management styles were examined as collaborative, authoritarian, indifferent and confrontational (Üstüner, 2016). Collaborative management style is a management style in which staff depend on each other like parts of a chain. In this management style, decisions are taken by voting, and everyone can freely express their opinions (Ergin, 2008). Collaborative managers, also referred to as organizational leaders, act jointly with teachers in solving problems. These administrators, who believe that success depends on the group rather than the individual, do not hesitate to seek help from teachers when necessary. Again, behaviors such as encouraging teachers to learn new things and appreciating teachers for their positive work can be counted among the characteristics of collaborative administrators (Üstüner, 2016).

The authoritarian management style is also referred in the literature as the authoritarian management style. This management style is based on a patriarchal and oppressive foundation. In the authoritarian management style, those who manage are considered superior to those who are managed. According to this understanding, managers

are smarter, more knowledgeable and more accurate decision-makers than their subordinates. Therefore, lazy and selfish subordinates should fulfill the orders of their superiors without questioning (Başaran, 1986).

Under an authoritarian management style, employees experience feelings of fear, uneasiness and frustration, and stop working overtime. Subsequently, employees obey their superiors by doing only what they are told. This understanding creates a vicious circle in the organization over time (Özgür, 2011). School principals with an authoritarian management approach do not take into account the opinions of their subordinates when creating school rules, prefer punishing instead of rewarding, and act formally in their relationships by drawing a feared manager profile. They also display a strict and commanding attitude and expect teachers to obey them (Üstüner, 2016).

Apathetic managers are those who delegate necessary actions to their subordinates, do not like to be brought to work related to the organization and avoid taking responsibility (Bakan & Bulut, 2005). Managers with an apathetic management style make little effort to guide their employees. They give their employees as much freedom as possible and act passively in setting goals, making decisions and solving problems. These managers postpone decisions, do not provide feedback and do not make the necessary efforts to meet the needs of their employees (Ogunola et al., 2013).

Disinterested administrators do not fulfill their managerial roles when making decisions about the school. They also avoid taking their responsibilities in situations that require intervention within the school. School principals with this management style draw a profile that does not address problems and ignores them. These administrators are indifferent to issues such as the academic success of the school, the feelings and thoughts of teachers, and they can cause significant administrative problems in schools (Üstüner, 2016). Indifferent administrators can also be briefly referred to as shadow administrators.

Administrators with a confrontational management style want the order they have established in schools to continue. These administrators, who are strictly bound to the rules, make sure that everything is within the official framework. For these reasons, they show a negative attitude towards innovation activities coming from teachers. These administrators, who sometimes go beyond the rules of courtesy in bilateral relations, also exhibit behaviors such as interrupting the other person, displaying a confrontational attitude, and being obstructive against the desired activities (Üstüner, 2016). Suspicion and distrust may lie at the basis of the opposition of school administrators with this management approach to what teachers want to do. These administrators with feelings of suspicion and distrust hinder the

initiatives and efforts of their subordinates (Shaw, 1981 as cited in Akçay, 2020).

These four management styles mentioned above (collaborative, authoritarian, disinterested and confrontational) can also be viewed from the following perspective. When we look at the evolution of management thought, management theories have emerged as classical, neoclassical and contemporary management theories in the historical process. In the beginning, theories that emphasized structure were replaced by new approaches that emphasized people. Initially, theories that emphasized structure have been replaced by new approaches that emphasize people. This evolution has also affected management styles. From the most authoritarian to the most democratic, management styles can be listed as authoritarian, confrontational, indifferent and collaborative. There are similarities between this ranking and the change in management theories. While subordinates are given the least value in authoritarian management, a democratic management style is exhibited in collaborative management. Regarding this change, Nadeem (2012) stated that there is a shift from an authoritarian management style where control is important to an understanding that encourages teamwork and empowerment.

There are common points between the delegation of authority and responsibility to managers in an authoritarian management style, and Henri Fayol's "Management Process Approach". In addition, the fact that the feelings and thoughts of subordinates are not given importance in the authoritarian management style and that there is a subordinate-superior relationship is similar to the common features of classical management approaches. On the other hand, in the collaborative management style, respecting the human characteristics of employees, replacing the understanding of "I" with the understanding of "we", and the participation of subordinates in the decisions taken are reminiscent of the neoclassical management theories led by Elton Mayo.

### **Organizational Change Process and Change Management**

Today, change is taking place in many areas continuously. Systems, methods, technology and many other things are changing rapidly. In this rapid change process, it is very important for organizations to be able to turn the change to their own side and to keep up with it (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Change refers to the transformation and differentiation that occur in assets or situations over time (Çalık, 2003). Organizations are not independent from their environment. Social, cultural, economic and physical changes in these environments affect organizations. For the survival of organizations, they need to anticipate these changes in their environment and take the necessary measures.

Especially with the development in information and communication technologies in our age, change has accelerated even more (Çakır, 2009).

As a result of the change process, social, economic and political structures put pressure on organizations. The ability of organizations to compete and survive in the global world market increases this pressure even more. As a result of all these pressures, the process of change is experienced in organizations (Yeşil, 2018). Organizational change means the adoption of a new idea or behavior in the organization (Daft, 2007). Organizational change refers to the adaptation of the organization to changing conditions for the continuation of its existence (Canlı et al., 2015). Peker (1995) expanded these definitions and defined organizational change as all changes that may occur in the subsystems of the organization, its dimensions, the relationships between them and the relationships between the organization and the environment (cited in Yeşil, 2018). Different models have been developed about the change process in organizations. One of the first studies on this subject is the planned change model developed by Kurt Lewin. According to Lewin, the process of organizational change takes place in three stages: thawing stage, change stage and refreezing stage (Kozak & Güçlü, 2003).

The process of change in organizations begins with the realization that things are not as desired in the organization and that there are better ways of doing things (George et al., 2007). Organizations may not always react positively to change. Sometimes positive and sometimes negative reactions may develop (Lines, 2005). Negative situations may cause resistance to change in organizations.

Achieving development in an organization depends on how individuals in the organization are prepared for change and how they react to change (Töremen, 2002). In fact, organizational change is a necessity for organizations to become more effective and efficient. The success of this change in the process dimension is only possible through proper management (Çalık, 2003). In order for organizations to survive and achieve success in this action locomotive, change management should be done effectively.

Change management is the name of the process that an organization carries out in a planned manner in order to meet the expectations and needs of the society and to reach its goals (Ak, 2006). Change management means making use of change and implementing the innovations that emerge in this process (Keyifli, 2019). Just like other organizations, schools are faced with a continuous change process. The change process in schools needs to be managed effectively. The first step to be taken for this is that teachers, students, administrators and



other stakeholders believe in change and voluntarily take part in this process (Çalık, 2003).

In the process of organizational change, many areas of the organization, such as goals, strategies, culture and people, are affected by this change. Therefore, it is necessary to intervene in these areas. Before this intervention, it is very important to examine the system correctly and prepare it for change (Saylı & Tüfekçi, 2008). After the analysis, the diagnosis should be determined and a definition framework for change should be drawn. Then, in order to manage this process correctly, the actions to be taken should be planned, and a change program should be created. After all these processes, the action phase should start, and the results of the practices should be evaluated. Organizational change is ideally expected to be within the framework of these plans and programs. In some cases, however, the need for change may arise suddenly without any warning. In these cases, what organizations need to realize planned change are managers who can anticipate change and manage this process effectively (Çalık, 2003).

### **The Relationship Between Principals' Management Styles and Their Competence to Manage Change**

Changes in social life have affected people's perspectives on education and created differences in what is expected from education over time. This situation has necessitated some changes (Arslan & Eraslan, 2003). Instead of the classical education of the past, today, an educational structure that emphasizes diversity, has a developed technological sensitivity, has a high social value, lives democracy in every sense and makes self-evaluation while realizing these is expected (Beycioğlu, 2009).

Educational institutions actually experience change at every stage of development. In this process, all organizational employees should act as a whole in the face of difficulties and support each other (Cenker & Akgül, 2011). In order for the change process, which is an inevitable locomotive of action, to be permanent, meaningful and beneficial, it must first start in schools. School principals have important responsibilities in the successful realization of the change process in these organizations (Çakır, 2009).

Administrators play a key role in managing the change process (Shen, 2008). Although all employees play a role in the organizational change process in schools, the main actors who will manage this process are school principals. Organizational change is a necessity for school principals. School principals should take an active role in this process and manage the organizational change process effectively by knowing the reasons and obstacles of change (Töremen, 2002). School principals should keep the communication channels of the organization open,

convince all stakeholders of the school to change, and create a school environment suitable for change by providing the necessary tools (Aksoy, 2005). In addition, school principals should be open to change, internalize change, take part in the change process, and not leave the organization unattended. Another important issue in change management is the participation of teachers in the decisions to be taken. This participation will accelerate the realization of change and reduce the existing resistance (Kahraman, 2019).

The role of teachers in the process of organizational change cannot be ignored. Teachers' attitudes towards change are very important for the success of this process. While their positive attitudes towards change will affect the process positively, negative attitudes will cause the change to slow down and even encounter resistance (Kurşunoğlu, 2006). Similarly, Inos and Quigley (1995) stated that change in the educational process is linked to teachers' thoughts and actions. Inos and Quigley stated that success will be achieved when teachers take part in the change process. In the change management process, teachers should be involved in every stage of this process (Beycioğlu & Aslan, 2010). The people who will ensure this in schools are school principals.

The level of competence of managers is one of the determining factors in the success of change management. There is a need for managers who can initiate the change process and give confidence and desire to employees (Sayılı & Tüfekçi, 2008). In addition to the competence levels of managers, the management styles they exhibit can also be effective on the success of change management. In fact, school principals who will make the change should start the change from themselves (Kahraman, 2019). This is because it is very difficult for principals who are not open to change, who are rigid, who take decisions alone, and who are confrontational to realize change. This change in schools can only be realized by principals who are open to change, have developed empathy skills, value their employees, and ensure that they are active in the process (Çakır, 2009).

These characteristics listed above also reflect the management styles of principals. The management styles of school principals are very important in the change management process. The management styles of school principals can be effective on whether teachers and other stakeholders take part in this process, whether they support change or create walls of resistance, whether they accelerate or slow down the locomotive (change), and whether they adopt a role between organizational citizenship and cynicism. From this point of view, it is necessary to examine the relationship between school principals' management styles and their competencies in managing change.

## **The Purpose and Importance of the Research**

Education within social institutions, schools within the education system, management within the school organization, and principals and their management styles within the management mechanism are the main actors of the structures they are in. The behaviors exhibited by the administrators are very important in shaping the change in schools, which gain value according to the competencies of their administrators. In this respect, it is considered valuable to investigate the management styles of administrators who have a very important impact on the change process in schools and to reveal the results.

The purpose of this study is to reveal the relationship between school principals' management styles and their competencies in managing change based on teachers' views. For this purpose, answers to the following questions were sought:

1. What are the perception levels of teachers about principals' management styles and their competencies in managing change?
2. Do teachers' perceptions of principals' management styles and their competencies in managing change differ in terms of personal variables (gender, age, level of education, school level, professional seniority, and tenure)?
3. Are teachers' perceptions of principals' management style a significant predictor of their perceptions of their competencies in managing change?

## **Method**

The research was conducted via a quantitative research method. The study examined the relationship between principals' management styles and competencies in managing change according to teachers' perceptions and the status of these variables in terms of independent variables. In this direction, the relational survey model and causal-comparative design were used together. In the survey model, the existing situation is described as it is. The relational survey model is a survey model in which the existence and degree of change between variables are tried to be determined (Karasar, 2012). In the causal-comparative design, which is the other design of the research, events and situations are tried to be expressed with both their causes and the variables affecting the causes (Büyüköztürk et al., 2011).

## **Population and Sample**

The study population of the research consisted of 7153 teachers working in the central district of Elazığ in the 2021-2022 academic year. Simple random sampling method was used in the study. In this method, sampling units from the population are selected randomly (Büyüköztürk et al., 2011). In the study, 374 teachers selected from

different school levels (primary school, middle school, high school) constituted the sample. In a population of 7153 people, the minimum sample number should be 364 with a 95% confidence level and 5% margin of error. In this respect, it can be stated that the sample number is sufficient to represent the population. The demographic characteristics of the teachers participating in the study are as follows:

**Table 1**  
*Demographic Characteristics of Teachers*

Variables	Group	Frequency (n)	(%)
Gender	Female	225	60.2
	Male	149	39.8
Age	30 and below	126	33.7
	Bet.31-40	171	45.7
	41 and above	77	20.6
Degree	Undergraduate	230	61.5
	Graduate	144	38.5
School Level	Primary	166	44.4
	Middle	131	35
	High	77	20.6
Professional seniority	1-5 yrs.	103	27.5
	6-10 yrs.	98	26.2
	11-15 yrs.	79	21.1
	16-20 yrs.	49	13.1
	21 yrs. and above	45	12
Tenure	1-4 yrs.	245	65.5
	5-8 yrs.	90	24.1
	9 yrs. and above	39	10.4
Total		374	100

## Instruments

"The perceived Principal Management Style Scale" developed by Üstüner (2016) and "Change Management Behavior Scale" developed by Taş (2009) were used to collect the data.

### **The Perceived Principal Management Style Scale**

The Perceived Principal Management Style Scale (PMMSS) developed by Üstüner (2016) consists of 25 items. In this 4-dimensional scale, there are 7 collaborative, 7 authoritarian, 7 indifferent and 4 confrontational items. Cronbach's Alpha values for reliability were calculated as .92 for the collaborative dimension, .89 for the authoritarian dimension, .86 for the indifferent dimension, and .85 for the confrontational dimension. In this study, Cronbach's Alpha values were calculated as .95 in the collaborative dimension, .91 in the authoritarian dimension, .85 in the indifferent dimension, and .89 in the confrontational dimension.

### **Change Management Behavior Scale**

The other scale used in the research is the "Change Management Behavior Scale." This scale developed by Taş (2009) has one dimension. The number of items of the scale is twenty. Taş (2009) analyzed Cronbach's Alpha coefficient to find the reliability of the scale and calculated Cronbach's Alpha as .97. In the present study, Cronbach's Alpha value was found as .98.

### **Data Analysis**

In the study, the normal distribution of the data was checked before the analysis. For this purpose, kurtosis-skewness values were examined. Although there are different opinions about kurtosis and skewness values, these two values being in the range of +1 and -1 can be accepted as normal distribution (Büyüköztürk, 2011). In this study, the kurtosis value for the principal management style scale was .23 and the skewness value was .47; the kurtosis value for the change management scale was -.66 and the skewness value was -.45. Based on the fact that the skewness and kurtosis values are between -1 and +1, it can be stated that the data are normally distributed (Tabachnick & Fidell, 2007 as cited in Çelik, 2021).

Descriptive statistics were used to determine teacher perceptions of principal management style and change management competencies. A t-test was used to determine whether these perceptions differed according to gender and educational level, and a one-way analysis of variance was used to determine whether there was a difference according to age, school level, professional seniority and tenure.

Correlation analysis was used to determine the relationship between principals' management styles and change management competencies. Finally, multiple regression analysis was used to determine the effect of principals' management styles on change management competencies.

## **Findings**

### **Descriptive Results on Principals' Management Style and Change Management Competency Levels**

**Table 2**

*Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies*

Variables	N	$\bar{X}$	sd	Number of Items	Level of Participation
Management Style					Partially Agree
Collaborative	374	3.39	1.06	7	Agree
Authoritative	374	2.75	1.04	7	Partially Agree
Indifferent	374	2.19	.87	7	Don't agree

Confrontational	374	2.44	1.12	4	Don't agree
Change Management	374	3.34	1.02	20	Partially Agree

As indicated in Table 2, teachers' perceptions of principals' collaborative management style ( $\bar{x}=3.39$ ) are higher than their perceptions of authoritarian ( $\bar{x}= 2.75$ ), indifferent ( $\bar{x}= 2.19$ ) and confrontational ( $\bar{x}= 2.44$ ) management styles. From this point of view, it can be stated that teachers mostly perceive the management style of their principals as "collaborative." In the study, it was also found that teachers perceived their principals' change management competencies at the level of "Partially Agree" ( $\bar{x}= 3.34$ ).

### Causal Results Regarding Principals' Management Style and Change Management Competencies

The following Tables 3, 4, 5, 6, 7 and 8 present the results of the analyses on whether the teachers' perceptions of principals' management styles and their competencies in managing change differ in terms of the independent variables.

**Table 3**

*Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies by Gender*

Scale	Gender	n	$\bar{X}$	sd	df	t	p
Collaborative	Female	225	3.41	1.06	372	.474	.636
	Male	149	3.36	1.06			
Authoritative	Female	225	2.74	1.02	372	-.222	.825
	Male	149	2.76	1.06			
Indifferent	Female	225	2.13	.86	372	-1.63	.104
	Male	149	2.28	.89			
Confrontational	Female	225	2.42	1.09	372	-.543	.588
	Male	149	2.48	1.15			
Change Management	Female	225	3.39	1.04	372	1.235	.218
	Male	149	3.26	.99			

As can be seen in Table 3, teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies do not differ significantly according to gender. In other words, teachers have similar perceptions in terms of gender.

A t-test was conducted to reveal the differentiation of teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies in terms of their level of education and the results are given in Table 4.

**Table 4**

*Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies by the degree teachers hold*

Scale	Degree	n	$\bar{X}$	sd	df	t	p
Collaborative	Undergraduate	230	3.49	1.01	279.874	2.154	.032*
	Graduate	144	3.24	1.12			
Authoritative.	Undergraduate	230	2.65	1.02	372	-	.021*
	Graduate	144	2.91	1.05			
Indifferent	Undergraduate	230	2.21	.92	335.414	.727	.468
	Graduate	144	2.15	.80			
Confrontational	Undergraduate	230	2.40	1.13	372	-.877	.381
	Graduate	144	2.51	1.10			
Change Management	Undergraduate	230	3.39	.99	372	1.161	.246
	Graduate	144	3.26	1.06			

\* $p < .05$

As can be seen in Table 4, it was determined that teachers' perceptions of principals' management styles differed significantly in terms of authoritarian and collaborative management styles, but not in terms of indifferent and confrontational management styles. In terms of collaborative management style, teachers with undergraduate education level ( $\bar{x}=3.49$ ) perceive school principals as more collaborative than teachers with graduate education level ( $\bar{x}=3.24$ ). On the other hand, graduate level teachers ( $\bar{x}=2.91$ ) perceived their principals as authoritarian more than undergraduate level teachers ( $\bar{x}=2.65$ ). In order to determine the effect of the level of education variable on collaborative and authoritarian principal management styles, the effect size value of eta-square ( $\eta^2$ ) was calculated. It was determined that the ( $\eta^2$ ) value showed a non-high effect (.01) for both management styles. In terms of change management, it was observed that teachers' perceptions of principals' change management competencies did not differ significantly according to the level of education.

One-way analysis of variance was conducted to determine the differentiation of teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies in terms of age and the results are given in Table 5.

**Table 5**

*Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies by Age*

Scale	Age*	N	$\bar{X}$	sd	Source of	df	F	p
-------	------	---	-----------	----	-----------	----	---	---

					variance			
Collaborative	1	126	3.43	.95	Bet. Groups	2		
	2	171	3.34	1.11	In Groups	196.118	.406	.667
	3	77	3.45	1.10	Total	198.118		
Authoritative	1	126	2.73	.95	Bet. Groups	2		
	2	171	2.72	1.07	In Groups	193.345	.427	.653
	3	77	2.85	1.12	Total	195.345		
Indifferent	1	126	2.06	.83	Bet. Groups	2		
	2	171	2.25	.85	In Groups	188.817	2.053	.131
	3	77	2.25	.98	Total	190.817		
Confrontational	1	126	2.32	1.06	Bet. Groups	2		
	2	171	2.49	1.09	In Groups	371	1.200	.302
	3	77	2.54	1.26	Total	373		
Change Management	1	126	3.44	.91	Bet. Groups	2		
	2	171	3.30	1.03	In Groups	189.367	1.026	.360
	3	77	3.28	1.17	Total	191.367		

\*1= 30 yrs. and below, 2= 31-40 yrs. 3= 41 yrs. and above

When Table 5 is analyzed, it is seen that there is no significant difference in teachers' perceptions of school principals' management styles and change management dimensions in terms of age variable ( $p > .05$ ). One-way analysis of variance was conducted to determine the differentiation of teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies in terms of school level, and the results are presented in Table 6.

**Table 6**

*Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies by School Level*

Scale	School Level*	N	$\bar{X}$	sd	Source of variance	df	F	p	Tukey
Collaborative	1	166	3.54	1.00	Bet. Groups	2			
	2	131	3.35	1.08	In Groups	371	4.017	.019**	1-3
	3	77	3.13	1.11	Total	373			
Authoritative	1	166	2.54	.97	Bet. Groups	2			
	2	131	2.81	1.05	In Groups	371	7.807	.000**	3-1
	3	77	3.09	1.07	Total	373			
Indifferent	1	166	2.17	.88	Bet. Groups	2			
	2	131	2.15	.86	In Groups	371	.722	.486	
	3	77	2.29	.89	Total	373			
Confrontational	1	166	2.28	1.07	Bet. Groups	2			
	2	131	2.48	1.14	In Groups	371	4.325	.014**	3-1
	3	77	2.73	1.13	Total	373			
Change Management	1	166	3.51	.94	Bet. Groups	2			
	2	131	3.27	1.03	In Groups	371	4.884	.008**	1-3
	3	77	3.09	1.10	Total	373			

\*1= Primary School 2= Middle School 3= High School

\*\*  $p < .05$



According to Table 6, teachers' perceptions differ significantly in the collaborative, authoritarian, and confrontational dimensions, but not in the indifferent dimension. When the table is analyzed in terms of these dimensions, it is understood that the perceptions of teachers working at the primary school level differ from those working at the high school level. While high school teachers ( $\bar{x}=3.09$ ) perceived their principals as more authoritarian than primary school teachers ( $\bar{x}=2.54$ ), primary school teachers ( $\bar{x}=3.54$ ) had a higher perception of collaborative management style than high school teachers ( $\bar{x}=3.13$ ). When the above table is analyzed in terms of confrontational management style, it is seen that high school teachers ( $\bar{x}=2.73$ ) have higher perceptions than primary school teachers ( $\bar{x}=2.28$ ).

When Table 6 is analyzed in terms of change management, it is seen that primary school teachers ( $\bar{x}=3.51$ ) have higher perception levels of principals' change management competencies compared to high school teachers ( $\bar{x}=3.09$ ). One-way analysis of variance was conducted to determine the differentiation of teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies in terms of professional seniority and the results are given in Table 7

**Table 7**

*Results of Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies in terms of Professional seniority*

Scale	*Prof. Seniority	N	$\bar{X}$	sd	Source of variance	df	F	p	Games-Howell
Collaborative	1	103	3.47	1.02	Bet. Groups	4	.320	.865	
	2	98	3.35	1.03	In Groups	369			
	3	79	3.30	1.13	Total	373			
	4	49	3.44	.94					
	5	45	3.40	1.20					
Authoritative	1	103	2.75	1.02	Bet. Groups	4	.228	.923	
	2	98	2.70	1.00	In Groups	369			
	3	79	2.76	1.04	Total	373			
	4	49	2.70	1.04					
	5	45	2.87	1.17					
Indifferent	1	103	1.99	.75	Bet. Groups	4	2.568	.040**	
	2	98	2.24	.90	In Groups	150.366			
	3	79	2.33	.89	Total	154.366			
	4	49	2.12	.87					
	5	45	2.35	.99					
Confrontational	1	103	2.33	1.07	Bet. Groups	4	.908	.459	
	2	98	2.50	1.10	In Groups	369			
	3	79	2.44	1.08	Total	373			
	4	49	2.34	1.15					
	5	45	2.68	1.29					

	1	103	3.47	.97	Bet. Groups	4		
Change	2	98	3.35	.94	In Groups	149.879	.727	.575
Managemen	3	79	3.23	1.05	Total	153.879		
t	4	49	3.32	1.06				
	5	45	3.25	1.21				

\* 1= 1-5yrs. 2= 6-10 yrs. 3= 11-15 yrs. 4= 16-20 yrs. 5= 21 yrs. and above

\*\*  $p < .05$

When Table 7 is examined, it is seen that teachers' perceptions of management styles differ significantly only in the dimension of indifferent management style in terms of professional seniority. Games-Howell test was performed for the dimension of indifferent management style, which did not show homogeneous distribution, but it was not possible to determine which of the groups were different. This may be due to the sensitivity of the test and the small difference between the groups. No significant difference was found in teachers' perceptions of principals' change management competencies according to seniority.

In order to determine the differentiation of teachers' perceptions of principals' management styles and change management competencies in terms of the variable of tenure, variance analysis was performed, and the results are shown in Table 8.

**Table 8**

*Analysis of Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management Competencies in terms of tenure*

Scale	Tenure*	N	$\bar{X}$	sd	Source of variance	df	F	p	Tukey
Collabora tive	1	245	3.45	1.07	Bet. Groups	2	1.549	.214	
	2	90	3.22	1.01	In Groups	371			
	3	39	3.38	1.09	Total	373			
Authorita tive	1	245	2.70	1.05	Bet. Groups	2	1.745	.176	
	2	90	2.93	1.02	In Groups	371			
	3	39	2.65	.99	Total	373			
Indifferen t	1	245	2.10	.84	Bet. Groups	2	3.982	.019**	2-1
	2	90	2.40	.92	In Groups	371			
	3	39	2.23	.90	Total	373			
Confronta tional	1	245	2.33	1.09	Bet. Groups	2	3.876	.022**	2-1
	2	90	2.70	1.12	In Groups	371			
	3	39	2.55	1.19	Total	373			
Change Managem	1	245	3.43	1.03	Bet. Groups	2	2.568	.078	
	2	90	3.16	.96	In Groups	371			
	3	39	3.23	1.04	Total	373			

ent

\*1= 1-4 yrs. 2= 5-8 yrs. 3= 9 yrs and above

\*\*  $p < .05$ 

When Table 8 is analyzed, it is seen that the variable of length of service in the school creates a difference in the indifferent and confrontational dimensions of teachers' perceptions of principals' management styles. Accordingly, teachers with a tenure between 5 and 8 years at the school they work at think that their principals exhibit a more indifferent and more confrontational management style than teachers with a tenure between 1 and 4 years at the school. In terms of change management competencies, it is seen that the length of service in the school does not make a difference in teacher perceptions.

### **The Relationship Between Teachers' Perceptions of Principals' Management Styles and Change Management**

According to teachers' perceptions, correlation analysis was conducted to determine the relationship between school principals' management styles and their competencies in managing change. The results obtained from this analysis are given in Table 9.

**Table 9**

*Analyzing the Relationship between Principals' Management Styles and Change Management*

Scales	1	2	3	4	5
1- Collaborative	1				
2- Authoritative	-.614**	1			
3- Indifferent	-.636**	.453**	1		
4- Confrontational	-.754**	.649**	.720**	1	
5- Change Management	.848**	-.518**	-.687**	-.741**	1

\*\*  $p < .01$

According to Table 9, there is a statistically significant relationship between principals' management styles and principals' change management competencies based on teachers' perceptions. It is seen that there is a strong positive relationship between collaborative management style and change management ( $r=.848$ ;  $p<.01$ ), while there is a strong negative relationship between authoritarian, indifferent and confrontational management styles and change management.

### **Results of Principal Management Styles Predicting Change Management**

Multiple regression analysis was conducted for the sub-problem "According to teachers' perceptions, are principals' management styles a significant predictor of their competencies in managing change?" The results obtained from this analysis are given in Table 10.

**Table 10***Results on the Prediction of Change Management*

Variable	B	Standard Error	$\beta$	t	p	Double r	Partial r
Constant	1.868	.237	-	7.896	.000		
Collaborative	.628	.039	.650	15.930	.000	.848	.638
Authoritative	.070	.034	.071	2.065	.040	-.518	.107
Indifferent	-.223	.044	-.191	-5.114	.000	-.687	-.257
Confrontational	-.146	.043	-.159	-3.400	.001	-.741	-.174
<i>R= .874</i>		<i>R<sup>2</sup>= .764</i>		<i>F= 297.942</i>		<i>p= .000</i>	

When the results in Table 10 are analyzed, it is seen that all of the principal management styles show a significant and strong relationship with change management ( $R=.874$ ,  $R^2=.764$ ,  $p=.000$ ). As a result of the regression analysis, it was determined that principal management styles together explained 76% of the variance related to change management.

When we look at the degree of importance of principal management styles on change management, it is seen that they are listed as collaborative management ( $\beta=.650$ ), disinterested management ( $\beta=-.191$ ), confrontational management ( $\beta=-.159$ ) and authoritarian management ( $\beta=.071$ ). When the significance tests of the regression tests are analyzed, it is understood that all of the predictor variables predict change management in a significant way.

When the relationships between principal management styles and change management are analyzed, it is understood that collaborative management style and change management have a strong positive relationship ( $r=0.848$ ) [controlling for the effect of other principal management styles ( $r=0.638$ )], while authoritarian management style and change management have a moderate negative relationship ( $r=-0.518$ ) [controlling for the effect of other principal management styles ( $r=0.107$ )].

When the other sub-dimensions are analyzed, it is seen that there is a moderate negative relationship between indifferent management style and change management ( $r=-0.687$ ) [in controlling the effect of other principal management styles ( $r=-0.257$ )], and a strong negative relationship between confrontational management style and change

management ( $r=-0.741$ ) [in controlling the effect of other principal management styles ( $r=-0.174$ )].

Based on the findings above, it is seen that the collaborative management style exhibited by school principals is more effective on change management than other management styles. From this point of view, it can be said that school principals who use collaborative management style can be more successful in the process of managing change than school principals who exhibit other management styles.

### **Discussion and Conclusion**

As a result of the analysis, it has been found that school principals mostly use a collaborative management style. When the studies in the literature are examined; it is seen that teachers state that school principals use the collaborative management style (Abdurrezzak & Üstüner, 2020; Alanoğlu, 2019; Alanoğlu & Demirtaş, 2020; Bekez Esin & Erdem, 2022; Gedik & Üstüner, 2019; Güzelgörür et al., 2021; Mercan & Gündüz, 2022; Sezgin Nartgün & Ertürk, 2018; Yağ, 2019) and the democratic management style (Güneş, 2008; Kahraman, 2019; Terzi & Kurt, 2005) more than other management styles. In this respect, it can be stated that the results of this study are in parallel with those of the studies in the literature. In this study and some previous studies in the literature, it is seen as a positive outcome that the management styles of school principals are generally perceived in this way by teachers.

In this study, teachers' perceptions of principals' change management competencies were found at a moderate level. When the studies in the literature on change management are examined, it is seen that the views of teachers and principals on change management differ. It is seen that teachers' views on the change management competencies of their principals are generally at a medium level (Ak, 2006; Argon & Özçelik, 2008; Helvacı & Urhanoğlu, 2021), while the principals perceive themselves at a high level (Ak, 2006; Argon & Özçelik, 2008; Helvacı & Urhanoğlu, 2021; İnandı et al., 2016; Polatcan & Akyürek, 2016; Sayracı & Gündüz, 2018; Yıldız, 2012). However, there are also studies in which teachers perceive the change management competencies of their administrators at a high level (Baş, 2018; Pektaş & Kış, 2016; Taş, 2009).

In terms of gender variable, no significant difference was observed in the dimensions of management styles and change management. There are studies with similar findings in the literature (Abdurrezzak & Üstüner, 2020; Argon & Dilekçi, 2014; Gedik & Üstüner, 2019; Sezgin Nartgün & Ertürk, 2018). However, in the studies conducted by Güzelgörür et al. (2021) and Terzi and Kurt (2005), it was found that school administrators were perceived as more authoritarian by male teachers.

Considering the studies on change management, Argon and Özçelik (2008) found that female teachers perceived the competencies of school principals to manage change at a higher level. In the studies conducted by Baş (2018) and Taş (2009), no significant difference was found in terms of gender variable.

The age variable did not create a significant difference between teachers' opinions in terms of school principals' management styles. Similarly, no significant difference was found in the study conducted by Sezgin Nartgün and Ertürk (2018). Güzelgörür et al. (2021) on the other hand, concluded that teachers' opinions differed significantly in terms of age variable in the study in which they conducted the relationship between school principals' management styles and school climate. Accordingly, the perception that principals use the collaborative management style more among teachers with an age range of 21-30 is higher than teachers with an age range of 41-50 and 51 and above. In terms of change management, it was observed that the age variable did not create a significant difference in this study. In the study conducted by Baş (2018), it was similarly concluded that teacher perceptions did not differ significantly according to age.

It was found that school principals' management styles differed significantly only in authoritarian and collaborative management style dimensions in terms of teachers' level of education. Teachers with postgraduate degree perceive school principals as more authoritarian than teachers with undergraduate degree. However, in terms of collaborative management style, teachers with undergraduate degree perceive school principals as more collaborative than teachers with graduate degree.

In the study conducted by Argon and Dilekçi (2014), in the dimensions of democratic and participatory-democratic management styles, teachers with graduate degree reported lower levels of opinion than teachers with undergraduate and associate degree. In terms of change management in this study, it was found that teachers' perceptions of school principals' change management competencies did not differ significantly according to the level of education.

It was found that teachers' perceptions differed from each other in terms of management styles at primary and high school in terms of school. Accordingly, while the perception of collaborative management style is higher among primary school teachers, the perception of authoritarian management style and confrontational management style is higher among high school teachers.

In the study conducted by Kahraman (2019), it was concluded that teachers working at pre-school and primary school levels perceived school principals as more democratic than teachers working at

secondary school. Gedik and Üstüner (2019) found that classroom teachers perceived school principals in their schools as more collaborative compared to branch teachers. In terms of change management competencies, the results of the study showed that teachers at the high school level perceived school principals at a lower level than teachers at the primary school level.

In terms of professional seniority, a significant difference was found only in the dimension of indifferent management style, but it could not be determined which groups the difference was between. In the change management dimension, no significant difference was found in terms of professional seniority. Abdurrezzak and Üstüner (2020) concluded in their study that principal management styles did not differ significantly according to seniority. In the study conducted by Güzelgörür et al. (2021) it was concluded that teachers' perceptions of principal management style differed in terms of seniority variable. Accordingly, the collaborative management style was perceived most by teachers with 1-5 years of seniority.

Teachers' perceptions of school principals' management styles differ in terms of indifferent and confrontational management styles in terms of tenure variable. Accordingly, teachers with a tenure of 5-8 years perceive that the principals in their schools use indifferent and confrontational dimensions more than teachers with a tenure of 1-4 years. When teachers' perceptions of school principals' change management competencies are analyzed, it is seen that working tenure does not create a significant difference. In the study conducted by Taş (2009), the tenure in the school did not make a difference in terms of change management, while in the study conducted by Baş (2018), it was concluded that teachers with a tenure between 1-5 years considered school principals more competent in change management.

As a result of the research, it was concluded that change management showed a negative relationship with authoritarian, indifferent and confrontational management styles and a positive relationship with cooperative management style. As a result of the regression analysis conducted to determine the effect of principal management styles on change management, it was seen that these variables explained 76% of the variance related to change management.

In addition, it was found that collaborative management style has the most effect on change management. In other words, it is a critical variable for the change locomotive to arrive at the development station that the engineer has a collaborative management style. From this point of view, it can be stated that school principals' adoption of collaborative management style will increase their success in the change management process.

This research is quite remarkable in terms of its findings. The existence of such a strong relationship between management styles and change management reveals the importance of management styles considering the value of change management for schools.

### Suggestions

Based on the findings of the research, studies can be conducted to improve the collaborative management styles of school principals. In this regard, with the cooperation of universities and the Ministry of National Education, training can be organized to ensure the development of collaborative management styles of school principals. Graduate education at the MA level should be compulsory for school administration, and school administrators may be required to take the necessary courses. This study, which is based on teachers' views, can be analyzed in a wider dimension with mixed-design research in which the views of administrators are also taken. The effect of different variables on the change management competencies of school principals can be investigated.

**Ethics Committee Approval:** *This study was carried out by the decision of the Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee of İnönü University, dated 26.05.2022 and numbered E.181918.*

**Conflict of Interest:** *The authors declare that they have no conflict of interest.*

**Author's Contribution:** *The authors have contributed equally to the study.*

### References

- Abdurrezzak, S. ve Üstüner, M. (2020). Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)* [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Akçay, P. (2020). Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzlarının değerler çerçevesinde incelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 19-32.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları (Ankara İli Örneği)* [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Alanoğlu, M. (2019). *Algılanan okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin karara katılma, örgütsel adalet, iş doyumu ve tükenmişlik algıları*



- arasındaki ilişkinin analizi* [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Alanoğlu, M. ve Demirtaş, Z. (2020). Bürokratik okul yapısı ile müdür yönetim tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 199-213.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okullarının yöneticilerinin yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 70-89.
- Arslan, M. M. ve Eraslan, L. (2003). Yeni eğitim paradigması ve Türk Eğitim Sistemi'nde dönüşümün gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Aydın, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 62-89.
- Balcı, A. (2020). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barkman, C. (2015). The Characteristics of an Effective School Leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7(1), 14-18.
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, İ. E. (1986). Öğretmenlerin yönetime katılması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 117-121.
- Bekez Esin, G. ve Erdem, A. R. (2022). Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzları. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(32), 73-106.
- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme* [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.

- Cenker, B. ve Akgül, E. M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(1), 6-14.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Çelik, O. (2021). Fiziksel aktivite düzeyi ile covid-19 korkusu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 17-25.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (Vol. 9). Thomson South-Western.
- Ergin, U. (2008). *Yetkeci yönetim tarzının öğretmen performansına etkisi ilişkisi* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 53-68.
- George, M. P., White, G. P., & Schaffer, J. J. (2007). Implementing school-wide behavior change: Lessons from the field. *Psychology in the Schools*, 44(1), 41-51.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güneş, A. (2008). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile yönetim stilleri arasındaki farklar* [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Güzelgörür, F., Demirtaş, H., ve Balı, O. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzının okul iklimi ile ilişkisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 129-150.
- Helvacı, M. A. ve Urhanoğlu, İ. (2021). Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 47-63.
- Hoy, K. W. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Nobel Yayın Dağıtım.
- Inos, R. H. and Quigley, M. A. (1995). Synthesis of the research on educational change, part 4: The teacher's role. *Honolulu, HI: Pacific Region Educational Lab*.
- İnandı, Y., Uzun, A. ve Yeşil, H. (2016). The relationship between principals' leadership styles and their efficacy in change management [Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 6(1), 191-209.

- Kahraman, Ü. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzı, örgüt DNA'sı ve örgütsel değişim ile korku kültürü arasındaki ilişki* [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademi.
- Keyifli, Ş.(2019). İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (7), 167-187.
- Kılıç, D. (2006). *Eğitim bilimlerine giriş*. Aydan Matbaacılık.
- Kozak, M. A. ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme. *Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları* [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4 (1), 8-32.
- Mercan, E. ve Gündüz, Y. (2022). Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okul müdürlerinin benimsedikleri yönetim tarzlarına ilişkin görüşleri. Akdeniz University (Dü.), *Uluslararası Eğitim Kongresi Tam Metin Kitabı* içinde (s. 181-192). Antalya: EDU Yayıncılık.
- Nadeem, M. (2012). Participative management style: a tool to enhance quality education. *Journal of Humanities and Social Science*, 4(2), 08-14.
- Ogunola, A.A., Kalejaiye, P.O. and Abrifor, C.A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36), 3714-3722.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.
- Pektaş, H. M. ve Kış, A. (2016). Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 23-33.
- Polatcan, M. ve Akyürek, M. İ. (2016). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 47, 429-441.
- Sağlam, A. Ç. (2019). Okul örgütü ve yönetimi. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 198-229). Pegem Akademi.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Sayracı, N. ve Gündüz, H. B. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ve teknolojik liderliği. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 27-61.

- Sezgin Nartgün, Ş. ve Ertürk, R. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetim tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. A. İşcan (Editör). *Eğitim bilimlerinde örnek araştırmalar* (ss. 221-243). Nobel Yayınları.
- Shen, Y. (2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(3), 73-77.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Uche, N. and Timinipere, C.O. (2012). Management styles and organizational effectiveness: an appraisal of private enterprises in eastern Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(9), 198-204.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan müdür yönetim tarzı ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 429-457.
- Yağ, T. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetim tarzları ile hesap verebilirlik yönelimleri arasındaki ilişki* [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.