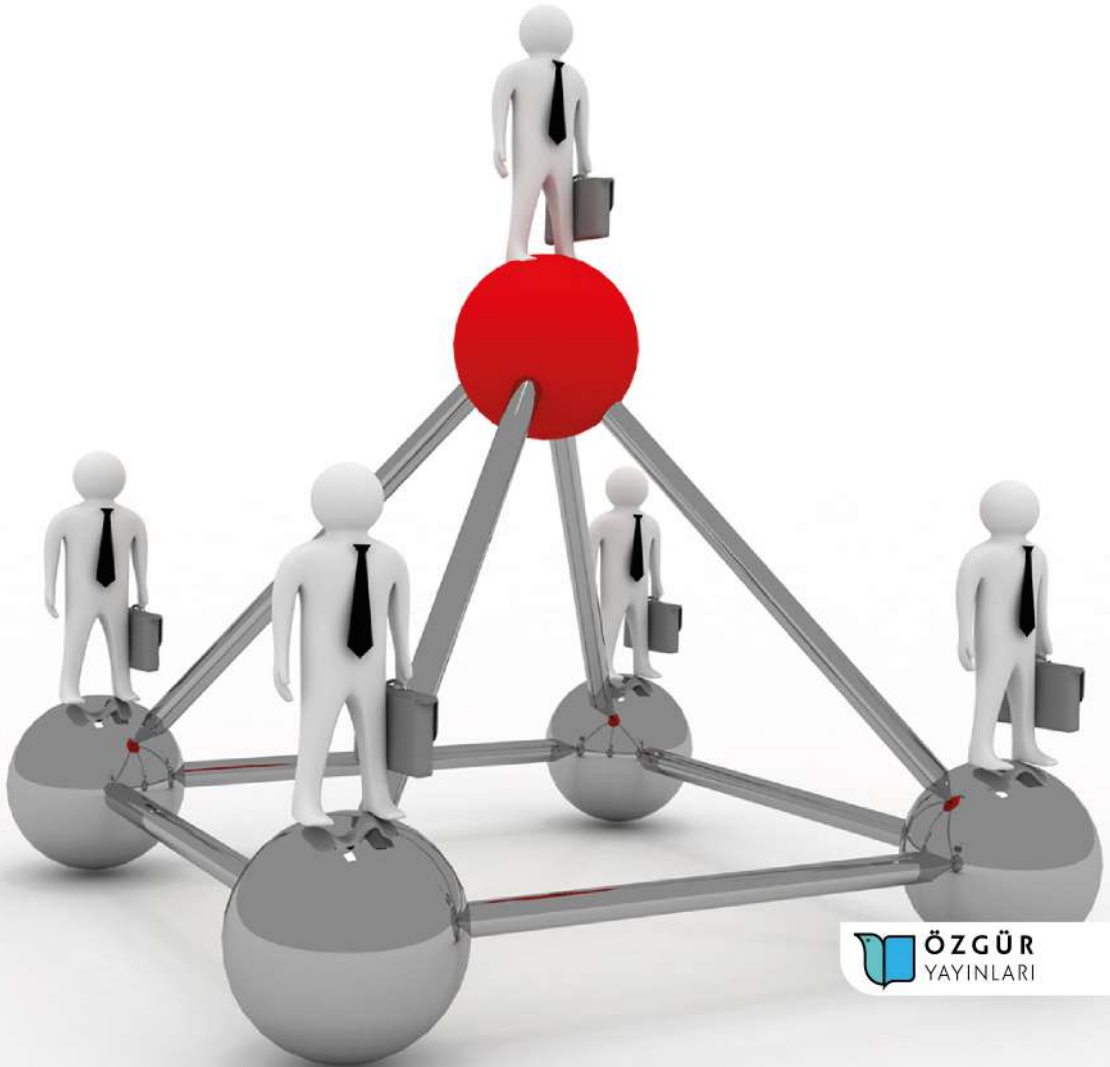


Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler

İslam Deviren



 ÖZGÜR
YAYINLARI

Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler

İslam Deviren



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şchitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler İslam Deviren

Language: Turkish

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-947-8

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub511>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Deviren, İ., (2024). *Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub511>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>



Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler

İslam Deviren



İçindekiler

Giriş	1
1. Bukalemun Liderlik: Yenilikçi ve Esnek Bir Liderlik Yaklaşımı	4
2. Bukalemun Liderliğinin Özellikleri	9
3. Bukalemun Organizasyonlarının Felsefesi	11
4. Bukalemun Liderliğin İki Boyutu: Dış Kontrol ve Göreceli İnançlar	12
4.1. Dış Kontrol Odağı	13
4.2. Göreceli İnançlar	14
5. Bukalemun Liderlik ve Yöneticiler	16
6. Bukalemun Liderlik ve Okul Yöneticileri	17
Sonuç	21
Kaynakça	25

Giriş

Liderlik çalışmaları, Eski Mısır'a ve Yunan filozofları Platon, Sokrates ve Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Ancak liderliğin sosyal bilimler açısından sistematik olarak ele alınması 1930'lu yıllara kadar gerçekleşmemiştir (House & Aditya, 1997; Ozer & Tinaztepe, 2014). Liderlik, tarih boyunca üzerine en fazla yazı yazılan sosyal olgulardan biridir. Bu ilginin, liderliğin oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasından ve pek çok farklı değişkeni içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Chowdhury, 2014).

Liderlik, on yıllardır gündemde olan ve üzerine yoğun bir şekilde tartışılan bir konudur. Liderlik; ilkökul, ortaokul, lise, üniversite gibi eğitim seviyelerinde ve endüstride ele alınmaktadır. Hiçbir sektör ya da yaşam alanı liderlere ihtiyaç duyulmaksızın varlığını sürdüremez. Liderler, toplumsal gelişim ve örgütsel ilerlemenin sağlanmasında hayati bir rol oynar. Ancak liderliğin geniş bir perspektif ve kapsayıcı bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir (Baran, Shanock & Miller, 2012). Bir birey, takipçilerine veya

çevresindeki kişilere liderlik ederken sadece kendi bakış açısına odaklanmak yerine farklı perspektiflere açık olmalıdır. Küresel bir bakış açısı, kapsayıcı ve birbirine bağlı bir eğilimi benimsemeyi gerektirir. Bu yaklaşım, liderlerin empati duygusunu güçlendirmelerine ve farkındalık seviyelerini yükseltmelerine katkı sağlar; onları, başkalarının bakış açılarını anlamaya ve olaylara onların perspektifinden bakmaya teşvik eder.

Lider, başkalarını belirli bir amaca ulaşmaları için etkileyebilen kişidir. Liderlik ise bu etkileşim sürecidir. Liderliğin başarıya ulaşması farklı dönemlerde çeşitli değişkenlere bağlanmış ve bu odak değişiklikleri, liderlik teorilerinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Kişilik özelliklerinin, liderin başarısında belirleyici olduğu kabul edilse de bu özelliklerin tek başına yeterli olmadığı anlaşılmış; liderin astlarına nasıl davrandığı önemli bir nokta haline gelmiştir. Ancak, liderlik tarzlarının farklı koşullarda başarısız olabilmesi, mevcut durumun liderlik başarısındaki rolünün önemini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, her duruma uygun tek bir liderlik tarzının olmadığını savunan “durumsal liderlik” teorisi geliştirilmiştir. Durumsal liderlik teorisi, liderin ve takipçilerinin özelliklerine ek olarak mevcut durumun da liderlik başarısında etkili olduğunu kabul eder. Bu nedenle, başarılı liderlerin, içinde buldukları duruma uygun bir liderlik tarzı benimsemeleri gerektiği ileri sürülmektedir (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995). Bu liderlik yaklaşımlarından biri de “bukalemun liderlik” olarak adlandırılmaktadır.

Liderlik genellikle istikrarlı ve öngörülebilir koşullar altında gerçekleşir; iş organizasyonları, kamu bürokrasileri, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar veya sosyo-politik hareketler gibi yapılarda bu durum sıklıkla gözlemlenmektedir. Ancak, özellikle kriz dönemleri gibi liderliğin kritik önem taşıdığı anlar göz ardı edilmemelidir. Krizler, örgüt üzerinde ciddi bir baskı oluşturur ve hızlı, etkin müdahaleler gerektirir. Ne yazık ki, liderlik literatürü bu tür krizlere yeterince odaklanmamış ve liderliği genellikle “normal” koşullar altında incelemiştir. Krizlerin çoğunlukla ani ve beklenmedik gelişmeler olarak algılanması, kriz liderliğinin akademik araştırmalarda yeterince ele alınmamasına neden olmuştur.

Kriz yönetimi, genellikle kriz senaryolarının önceden belirlenmesi, bu senaryolara yönelik hazırlık yapılması ve kriz anında müdahalede bulunacak ekiplerin oluşturulması çerçevesinde ele alınmaktadır. Ancak her türlü krizin önceden öngörülmesi veya hazırlık yapılması pratikte mümkün olmayabilir. Örgütsel ya da bireysel hatalar nedeniyle ortaya çıkan krizler tam olarak tahmin edilemez veya tamamen önlenemez (Frese & Keith, 2015). Bu bağlamda, beklenmedik krizler karşısında liderlik anlayışında farklı bir yaklaşım gerekebilir; esneklik, uyumluluk, hızlı karar alabilme yeteneği ve kaynakları etkin biçimde kullanma becerisi bu tür durumlarda büyük önem taşır. Bu noktada “bukalemun liderlik” kavramı devreye girmektedir. Bukalemun liderlik, liderin, farklı koşul ve durumlara göre liderlik tarzını ve stratejilerini değiştirebilme

yeteneğini ifade eder. Kriz dönemlerinde bukalemun liderler, değişen durumlara hızla adapte olabilir, farklı liderlik tarzlarını kullanarak çalışanlarını motive edebilir ve örgütün ihtiyaç duyduğu yönelimi sağlama kapasitesine sahip olabilir. Bu liderlik tarzı, değişen çevresel koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırarak krizlerin üstesinden gelmeye katkı sağlar. Dolayısıyla liderliğin etkin şekilde uygulanabilmesi için bukalemun liderlik anlayışının benimsenmesi, kriz yönetiminde kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bukalemun liderlik, liderin liderlik tarzını bir bukalemun gibi duruma göre değiştirmesidir.

Günümüz eğitim dünyasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri, hızla değişen toplumsal dinamikler ve beklentiler karşısında sürekli dönüşmektedir. “Bukalemun liderlik” kavramı, bu sürekli değişim ve uyum sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır. Okul yöneticileri, farklı durumlar ve gereksinimler doğrultusunda liderlik tarzlarını esnek bir şekilde değiştirebilmeli ve çeşitli becerilerini etkin bir biçimde kullanabilmelidir. Bu çalışma; okul yöneticilerinin bu dinamik rollerini, değişen ilişkiler ışığında incelemeyi ve bukalemun liderlik tarzının eğitim ortamlarındaki etkilerini tartışmayı amaçlamaktadır.

1. Bukalemun Liderlik: Yenilikçi ve Esnek Bir Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde değişen ve kendine özgü bir ortamda çağdaş liderlerin karşılaştığı çeşitli ve karmaşık

zorluklar, organizasyonları geleneksel liderlik uygulamalarından uzaklaşıp yenilikçi yaklaşımlar benimsemeye zorlamaktadır (Massoudi, 2022). Alabadi'ye (2018) göre bu yenilikçi yaklaşımlardan biri "bukalemun liderlik" olarak önerilmektedir. Uhl-Bien ve arkadaşları (2007), bukalemun liderlik davranışının belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar için stratejik açıdan en etkili liderlik yöntemlerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Uhl-Bien ve Arena (2018) ise bukalemun liderlik davranışının benimsenmesiyle, rekabet eksikliğinden kaynaklanan stratejik risklerin azaltılacağını ve bu sayede rekabet avantajı elde edileceğini savunmuştur. Kahwaji ve arkadaşları (2020), organizasyonun değer sistemi, vizyonu, misyonu ve çevresi arasında bağ kurmayı hedefleyen stratejik liderlik özelliklerinin, yaratıcı ve pozitif düşünceye sahip personelin organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirme amacıyla örgütsel yapı ve süreçlerin uyumunu sağlaması gerektiğini öne sürmüştür.

Bukalemun liderlik, bireylerin çevreye uyum sağlayarak hayatta kalmalarını mümkün kılan bir dizi özellikten oluşan bir "kamufraj" davranıştır (Williams ve diğerleri, 2011). Bukalemun davranışı, bireylerin hedeflerine ulaşmak için davranışlarını değiştirme ve farklı ortamlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanır (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017). Bahrami ve Evans (2014) bukalemun liderliği, liderlerin mevcut ihtiyaçlara esnek bir biçimde uyum sağlamak amacıyla kullandıkları bir strateji olarak açıklamaktadır. Çoğu durumda yöneticiler, kendi hayatta kalmalarını

sağlamak için bir ortam yaratırken başkalarının hayatta kalmasını dikkate almaz. Bu, yöneticilerin kişisel tarzlarını çalışanlara dayatmalarına yol açabilmektedir. Geleneksel liderlik anlayışında ise bukalemun davranışı göz ardı edilir ve yöneticilerin kararlarını hem kendi çıkarlarına hem de çalışanlarının çıkarlarına uygun şekilde aldığı varsayılır (Terrazas-Carrillo ve diğerleri, 2021; Williams ve diğerleri, 2011). Bukalemun liderlik davranışı, yöneticilerin çalışanlarına uyum sağlamasına imkân tanır (Earley & Peterson, 2004).

Bukalemun liderlik üzerine yapılan araştırmalar bu liderlik türünü farklı şekillerde tanımlamaktadır. Liderlik alanında “bukalemun liderlik” kavramını ilk kullanan Gormley-Heenan (2006), bu terimi belirli bir ilkeye bağlı kalmaksızın, başkalarını etkilemek için duruma göre düşünce ve davranışlarını değiştiren bir liderlik tarzını tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Massoudi (2022) ise bukalemun liderliği zor koşullarda ve kriz dönemlerinde kendini gizleyip çevresindekileri aldatarak kendini koruyan bir liderlik türü olarak görmüş ve bu nedenle olumsuz değerlendirmiştir. Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis (2017) de bu liderlik tarzını çıkarıcı bir liderlik türü olarak nitelendirmiştir. Ancak Conger (2004), Mhizha (2014) ve Williams (2022) gibi bazı araştırmacılar bukalemun liderliğini daha uyum sağlayıcı bir çerçevede ele almıştır. Bu araştırmacılar, bukalemun liderliğinin değişen koşullara uyum sağlayarak örgütsel sürdürülebilirliği sağlamadaki potansiyeline vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre bukalemun liderlik yalnızca çıkarıcı bir strateji

değil; aynı zamanda örgütsel esneklik ve dayanıklılık açısından önemli bir kaynaktır. Williams'a (2022) göre bukalemun liderler beklenmedik durumlara uyum sağlama yeteneğine sahip, değişimden korkmayan ve değişimi hem örgütsel gelişim hem de kişisel ilerleme için gerekli gören bireylerdir. Bukalemun liderlik, değişen koşullara cesurca uyum sağlama becerisini ifade eden bir liderlik tarzıdır (Williams, Roberts & Bosselman, 2011).

Liderlik teorileri arasında bukalemun liderlik kavramı, durumsal liderlik yaklaşımıyla benzerlik gösterse de özünde farklı bir paradigmayı temsil eder. Durumsal liderlik, koşullara bağlı olarak liderlik tarzında köklü değişimler öngörürken, bukalemun liderlik, liderin temel ilkelerini koruyarak yalnızca taktiksel değişiklikler yapmasını savunur. Bu yaklaşım, bukalemunların ekolojik uyum mekanizmasından esinlenmiştir; bukalemunlar temel fizyolojik özelliklerini koruyarak renk değiştirirken, bukalemun liderler de temel liderlik ilkelerini muhafaza ederek çevreye uyum sağlama yeteneğine sahiptir (Williams, 2022). Çevresel etkilere uyum sağlamayı önemseyen durumsal liderliğe rağmen, bukalemun liderlik durumsal liderlikten farklı olarak liderliğin uygulanma biçiminden ziyade liderlik anlayışının yorumlanması gerektiğini vurgular. Bu bağlamda bukalemun liderlik, durumsal liderlik içinde özgün bir alt boyut olarak değerlendirilebilir (Gormley-Heenan, 2006). Bukalemun liderlik, liderlik literatürüne katkı sunarak liderlerin değişen koşullara uyum sağlama mekanizmalarını daha ayrıntılı

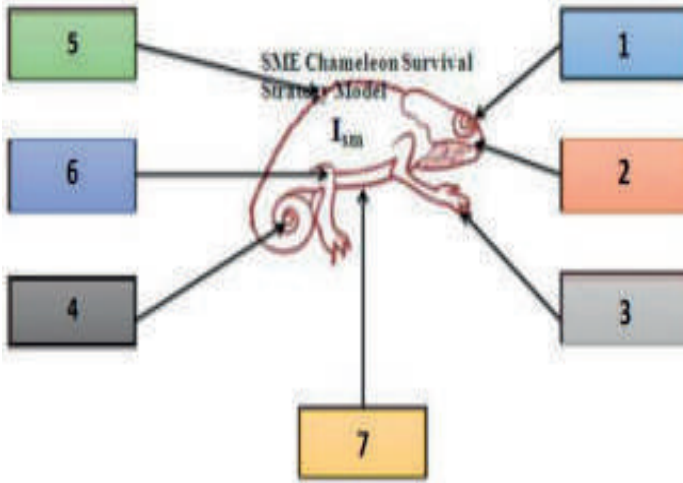
incelemeye olanak tanır. Bukalemun liderlik, liderlerin çevresel değişimlere uyum sağlarken kimliklerini ve temel ilkelerini koruma becerilerini ön plana çıkararak liderlik teorisine yeni bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Bu model liderliğin dinamik doğasını vurgulamakla kalmaz, liderlik kimliğinin sürekliliğini de gözeterek modern organizasyonlarda liderliğe bütüncül bir bakış açısı kazandırır.

Bukalemun liderler, tehlikeyle karşılaştıklarında renk değiştiren bukalemun gibi davranış sergilerler. Bu liderlik tarzında yüzleşmek, kaçmak veya teslim olmak yerine, liderler gerçek kimliklerini gizlemek için aldatıcı ve yanıltıcı taktikler kullanabilir. Bukalemun liderlerin bu davranışları genellikle rakipleri uzaklaştırma ve kendilerini koruma amaçlıdır. Ruiz ve Gomis'e (2017) göre, bukalemun liderlik davranışı yüksek düzeyde özdenetimle ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayan sürekli ve sorunsuz bir iş akışı sağladığı için örgütlerde izlenebilecek en uygun yollardan biridir. Ayrıca, bukalemun davranışlarını benimseyen bir lider, çeşitli kişilik özellikleri ve değerlere sahip olabilir ve bukalemun gibi çevreye uyum sağlamak için "renk" değiştirebilir. Bu nedenle, bireylerin davranışları, dâhil oldukları grubun standartlarına ve değerlerine uyacak şekilde değişebilir. Williams ve arkadaşları (2011) bukalemun liderliği, alışılmadık ortamlarda hayatta kalmayı sağlayan, iç ve dış çevreyle uyum içinde olan bir gizleme davranışı olarak görmektedir. Dolayısıyla, bukalemun liderlik özünü korurken çevresel ihtiyaçlara uyum sağlayan davranışlar ve uygulamalar bütünü

olarak kabul edilmektedir. Bukalemunlar yalnızca renk değiştirir; ancak şekil değiştirmez.

2. Bukalemun Liderliğinin Özellikleri

Bukalemun liderlik, çevrenin etkisiyle hızlı ve sürekli olarak değişebilen ve aynı zamanda rakip organizasyonların stratejilerini taklit etme yeteneğine sahip bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımı, adını “bukalemun” olarak bilinen bir kertenkele türünden almaktadır (Yousef & Baqer, 2015). Bu özellikler, aşağıdaki Fotoğraf 1 ve Tablo 1’de gösterilmektedir.



Fotoğraf 1. Bukalemun organizasyonlarının özellikleri

Tablo 1. Bukalemun organizasyonlarının özellikleri

Bukalemun		Bukalemun Liderliğinin Özellikleri
1	Gözlerin hareket etme yeteneği bağımsız	Çevreye etkili bir şekilde tepki verme kapasitesi ile birlikte, çevreyi sürekli ve çok yönlü olarak gözlemler.
2	Avı yakalamak için dil fırlatılabilir	Rekabet avantajı elde etmek için benzersiz nitelikler ve yetenekler kullanan sonrasında ise rakiplerin sahip olmadığı yetenekleri en üst düzeye çıkarmak için çalışır.
3	Eşyaları tutabilen özel ayaklar	Operasyonların gücü ve istikrarı, onlara kendi pazarlarını oluşturma yeteneği verir.
4	Uzun kuyruk vücut dengesini destekler ve manevra kabiliyetine sahiptir.	Bu operasyonlar, onlara kendi pazar varlıklarını kurabilme yeteneği sağlayan güçlü ve istikrarlı çalışmalardır.
5	Cilt hücreleri değişebilir. Dolayısıyla renkleri değişir.	Çevredeki değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlayan aynı zamanda stratejik vizyonda kalmaya ve reform yapmaya odaklanır.
6	Dikkatli ve kasıtlı hareketlerde bulunur.	Başarılı bir gelecek sağlamak için organizasyon hesaplamalarını yaparken dikkatli davranarak etkili stratejik formülasyon ve uygulama yapar.

7	Stratejik konumlandırma yetenekleri mevcuttur.	Hayatta kalmak için stratejik konumlandırma yapar ve sistemi çevreden izole etmeye çalışamaz. Stratejik konumlandırmanın organizasyonun başarısındaki rolünü ve önemini vurgular.
---	--	---

Kaynak: Youssef & Baqer, 2015.

Bukalemunlar, uzun bir kuyruğa, çıkıntılı gözlere ve uzun bir dile sahip, yavaş hareket eden küçük kertenkelelerdir. Bukalemunun en dikkat çekici özelliği, çevresine uyum sağlamak amacıyla renk değiştirebilmesidir. Bu özellikten yola çıkılarak, bukalemun liderlik esnek, uyarlanabilir, çevreye duyarlı, iç ve dış ortamı anlayabilen ve değişimi etkileyebilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir.

3. Bukalemun Organizasyonlarının Felsefesi

Bukalemun örgütler, üst düzey liderliğin ve yönetimin iç ve dış değişim faktörlerine karşı direnç göstermesi gerektiğini dikkate almalıdır. Bu tür bir liderlik anlayışının, hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için çeşitli stratejiler, esneklik ve farklı yöntemleri benimseyebilen liderlere sahip olması gerekir. Massoudi ve Hamdi'ye (2019) göre, günümüzde karmaşık yapıya sahip kuruluşlarda etkili liderliğe duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır; çünkü günümüz kurumları, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve dış çevredeki acil durumlarla ilgili pek çok sorunla karşı

karşıyadır. Bu bağlamda, bukalemun liderlik yaklaşımı, katılımcılara organizasyon içindeki değişimi başarılı bir şekilde yönetme güveni verirken, onların liderlik becerilerini geliştirmeleri için de araçlar sunmaktadır. Williams ve arkadaşlarına (2011) göre, iyi iletişim, farklı kişilik özelliklerine ve öğrenme stillerine sahip bireylerle etkili etkileşim kurarken liderlerin çeşitliliği benimsemelerini artırmaktadır.

4. Bukalemun Liderliğin İki Boyutu: Dış Kontrol ve Göreceli İnançlar

Bukalemun liderliğin iki temel boyutu olarak dış kontrol ve göreceli inançlar tanımlanmıştır (Alabadi & Al-Khakani, 2021). Bu iki boyut, çalışanları karar alma süreçlerinde bukalemun benzeri yaklaşımlar benimsemeye yönlendiren kişilik özellikleridir. Dış kontrol, kararların duruma bağlı olarak alınması gerektiğini savunurken (Alabadi, 2018; Solar & Bruehl, 1971), göreceli inançlar ise herhangi bir evrensel etik ilkeye dayanmaz (Bright ve diğerleri, 2011). Dolayısıyla, bu kişilik özellikleri bukalemun benzeri liderlik tarzlarıyla uyumludur (Hample & Dallinger, 1987; Johnson, 1990). Bukalemun liderliğe özgü bu kişisel özellikler, çalışanların dış etkilere karşı duyarlılığını artırarak (Casali, 2008) belirli ahlaki değerlere bağlı kalmalarını zorlaştırabilir. Diğer bireylerin davranışlarını, özelliklerini veya değerlerini algılamak ya da düşünmek, bireyde bilinçsizce benzer ya da ilişkili davranışlarda bulunma eğilimi yaratır (Chartrand & Bargh, 1999). Bukalemun yaklaşımını

benimsemek, en uygun kararı verebilmek için çevrenin analiz edilmesini gerektirir (Tang, 2020; Williamson, 1975). Bu yaklaşımlar, başkalarının beklentilerine uyum sağlama bağlamında pratik ve hesaplanmış uyarlamaları öne çıkaran karar alma modellerini teşvik eder (Bright ve diğerleri, 2011).

4.1. Dış Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireyin yaşamındaki olayların kontrolünün nereye bağlı olduğunu ifade eder. Bu kavram, içsel kontrol ve dışsal kontrol olarak ikiye ayrılmaktadır (Manichander, 2014). İçsel kontrol odağına sahip liderler, başarı veya başarısızlık durumlarını kendi eylemlerinin sonucu olarak görme eğilimindedir ve bu algı, onları daha fazla sorumluluk üstlenmeye yönlendirir (Manichander, 2014). Buna karşılık, dışsal kontrol odağına sahip liderler, eylemlerinin sonuçlarını dış faktörlere, örneğin şans veya kadere bağlama eğilimindedir (Rotter, 1990). Bu iki farklı atıf biçimi, liderlerin karar alma süreçlerini ve örgütsel davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Dış kontrol odağına sahip liderler, yaşamlarındaki olayların yalnızca kendi kontrollerinde olmadığını düşündüklerinden daha fazla stres yaşama eğilimindedirler (Promsri, 2018).

İçsel kontrol odağı genellikle literatürde etkili liderlik performansı ile ilişkilendirilmektedir (Dumitriu ve diğerleri, 2014; Howell & Avolio, 1993). Ancak aşırı içsel kontrol odağı, liderin her şeyin kendi

elinde olduğu yönündeki bir yaklaşıma sapmasına neden olarak ast-üst ilişkilerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Mallikarjuna & Rao, 2021). Dışsal kontrol odağına sahip liderler ise daha yüksek düzeyde sosyal ve duygusal yetkinlik sergileyebilirler (Anderson & Schneier, 1978). Bu özellik, takipçileriyle daha yakın ilişkiler kurmalarına yardımcı olur ve karşılıklı etkileşim dinamiğini güçlendirir (Blom & Alvesson, 2014). Ayrıca, dışsal kontrol odağına sahip bireylerin, içsel kontrol odaklı bireylere kıyasla uyum sağlama ve itaat etme eğilimlerinin daha fazla olduğu gözlenmiştir (Mallikarjuna & Rao, 2021). Bu bağlamda dış kontrol odağı, bukalemun liderlik paradigması içinde önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir.

4.2. Göreceli İnançlar

Liderlik davranışlarının etik açıdan değerlendirilmesi, görecelilik teorisi çerçevesinde ele alınabilir. Bu yaklaşıma göre, liderin bir davranışının etik açıdan uygun veya uygunsuz olup olmadığı, liderin kendi değer yargılarına ya da bulunduğu sosyo-kültürel bağlamın normatif standartlarına göre belirlenir. Bu perspektif, etik değerlendirmelerin evrensel değil; bağlamsal ve kültürel etkenlere dayalı olduğunu öne sürer (Price, 2008). Göreceli inançları benimseyenler, etik davranışın tek bir doğru yolunun olmadığına inanır. Etik davranışlar, zaman, mekân ve bireylerin özelliklerine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, bireyin kendi çıkarlarını gözetmesi doğal bir davranış olarak kabul edilir. Göreceli inançlara sahip olanların sıkı bir

etik anlayış benimsememeleri, etik dışı davranışlara daha yatkın olmalarına neden olabilir (Ruiz-Palomino & Banon-Gomis, 2017).

Bukalemun liderlerin kriz durumlarında kendilerini koruma amacıyla geriye çekilip görünmez kalabileceklerini ifade eden bu boyut, liderlik tarzının olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesinde dış kontrol odağı ve göreceli inançlar gibi faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, lider dışsal bir kontrol odağı benimsediğinde uyum sağlama davranışı sergilediği düşünülebilir. Ancak lider, göreceli inançlarla hareket ediyorsa, kendi çıkarını koruma amacıyla etik dışı davranışlar sergileme eğilimi gösterebilir ve kriz anlarında kendini gizleme stratejisi izleyebilir. Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis (2017), yaptıkları bir çalışmada her iki boyutun da çıkar odaklılıkla ilişkilendirildiğini ve çıkar odaklılığın etik davranışları olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çıkar odaklılık, liderin esas amacının kendi çıkarlarını koruma olduğunu ve bu korumanın, uyum sağlama davranışını etkilediğini öne sürmektedir.

Bu nedenlerle, bukalemun liderlik çıkar odaklı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir. Ancak Williams'a (2022) göre, çıkar odaklı liderlik ve bukalemun liderlik arasında belirgin farklılıklar vardır. Çıkar odaklı liderlik, hedeflere ulaşmak için takipçilere karşı manipülatif taktikler, aldatma ve zorlama gibi etik açıdan sorunlu yöntemler içerir. Bukalemun liderlik ise takipçilerin davranışlarını doğrudan değiştirmeye yönelik bir

müdahale değil, değişen koşullar karşısında uyum sağlayıcı stratejiler geliştirmelerine rehberlik etmeyi amaçlar. Bu bağlamda bukalemun liderlik, örgütsel esneklik ve uyum kapasitesini artırmaya yönelik daha katılımcı ve destekleyici bir yaklaşım sergiler.

5. Bukalemun Liderlik ve Yöneticiler

İyi bir yönetici, değişen koşullara esneklikle yanıt verebilen kişidir. Böyle bir yönetici, çevresindeki değişimlere ve liderlik ettiği bireylerin farklı motivasyonlarına göre yönünü değiştirip uyum gösterebilir. Bu açıdan bakıldığında, böyle liderler bir bukalemuna benzetilebilir. Örneğin, en etkili yönetici, iş dünyasında meydana gelen hızlı değişimlere açık fikirli yaklaşan, görevlerini yerine getirmenin yeni yollarını deneyen, takipçilerini başarılı kalmaya teşvik eden, birden fazla sorumluluğu dengeli biçimde yöneten ve öncelikler değiştiğinde duraksamadan hareket eden kişidir. Bu özellikler, bukalemun liderlik davranışlarının temel bileşenlerini oluşturur.

Başarılı yöneticiler, liderlik tarzlarını her ekip üyesinin ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlayabilen kişilerdir. Örneğin, bazı ekip üyeleri düzenli geri bildirimden ve yönlendirmeden hoşlanırken, diğerleri bunu mikro yönetim olarak algılayabilir. Bukalemun liderlik özelliklerine sahip bir yönetici, ekip üyelerinin gelişim planlarını, bireylerin ihtiyaç ve hedeflerine göre düzenleyebilir ve belirli becerilerini geliştirmek isteyen çalışanlarına uygun fırsatlar sunabilir.

6. Bukalemun Liderlik ve Okul Yöneticileri

Günümüz eğitim dünyasında, belirsizlik, hızla değişen koşullar ve artan karmaşıklık, okul yöneticilerini sürekli bir türbülans ve eşi görülmemiş bir değişim sürecine itmektedir. Bu zorlu ortamda okullar, sürdürülebilirlik ve değişime uyum sağlamak amacıyla esnek bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır. “Bukalemun liderlik” olarak adlandırılan bu liderlik tarzı, okul yöneticilerinin farklı durumlara ve ilişkilere uyum sağlama yeteneklerini ifade eder.

Etkili bir okul yöneticisi, bukalemun liderlik anlayışıyla değişen ilişkiler ve karmaşık sorunlar karşısında esnek ve uyumlu olmalıdır. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin öğretmenler, öğrenciler ve velilerle güçlü ilişkiler kurmasını sağlarken aynı zamanda okulun hedeflerine ulaşmasına katkı sunar. Thygeson ve arkadaşları (2010), liderlerin karmaşık ve uyum gerektiren sorunlarla başa çıkma becerilerini geliştirmelerinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır; bu bakış açısı, okul yöneticilerinin çok yönlü ilişki dinamiklerini yönetmeleri için de geçerlidir.

Vassolo ve Weisz (2022), liderlerin kritik sorunları belirleyip işsel gerilimleri tanımlayarak bu sorunlara çözüm üretmeleri için bir çerçeve sunmaktadır. Okul ortamında öğrencilerin ihtiyaçlarına duyarlı, öğretmenlerin motivasyonunu yükselten ve velilerin beklentilerini karşılayan bir liderlik anlayışının benimsenmesi, bukalemun liderlik tarzının temel öğelerindedir. Bu yaklaşım, okul yöneticilerinin

eğitimde rekabet avantajı elde etmeleri ve sürekli değişen eğitim ortamında etkili liderlik sergilemeleri için önemlidir.

Bukalemun liderlik, yöneticilerin çeşitli liderlik tarzlarını ve tekniklerini kullanmalarına imkân tanır ve liderin uygun gördüğü koşullara göre değişiklik yapmasına olanak sağlar. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çevresel değişikliklere duyarlı olmalarını ve liderlik becerilerini bu doğrultuda uyarlamalarını gerektirir. Bukalemun liderlik, liderlerin durumsal farkındalık kazanmalarına ve etkili iletişim stratejilerini kullanmalarına katkı sunar. Okul yöneticileri, öğrencilerin gelişim seviyeleri, öğrenme tarzları, kültürel farklılıklar ve değişen eğitim beklentileri gibi faktörlere göre liderlik stratejilerini belirleyerek bukalemun liderlik özelliklerini etkin şekilde kullanabilirler.

Bu liderlik stili, okul yöneticilerinin ekip çalışmasına önem vermelerini ve farklı paydaşları yönlendirirken esnek bir tutum benimsemelerini de gerekli kılar. Okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personel ile etkili iletişim kurarak ve liderlik tarzlarını farklı durumlara göre uyarlayarak okul hedeflerine ulaşmada daha başarılı olabilirler. Bukalemun liderlik tarzı, okul yöneticilerinin liderlik sürecinde çevresel değişkenlikleri göz önünde bulundurarak becerilerini uyarlamalarını destekler. Böylece, okul yöneticileri, değişken eğitim ortamlarında etkili bir liderlik sergileyerek okul topluluğunun başarısını artırabilirler.

Hersey ve Blanchard (1996), liderliğin doğrudan bir bilim olmadığını ve başarılı liderlerin görev ve ilişki dinamiklerine göre liderlik tarzlarını değiştirebileceğini öne sürmektedir. Bukalemun liderlik yaklaşımı da okul yöneticilerinin, içinde buldukları durum ve etkileşimde oldukları kişilere göre esnek stratejiler geliştirmelerini gerektirir. Ancak Alvesson ve Einola (2019), bukalemun liderliğin her duruma uygun olmadığını; bazı durumlarda daha kararlı ve sabit bir liderlik tarzının gerekebileceğini belirtmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada incelenen mevcut literatür doğrultusunda, bukalemun liderliği kesin bir şekilde olumlu veya olumsuz bir liderlik paradigması olarak sınıflandırmak oldukça karmaşık bir meseledir. Toksik veya narsistik liderlik gibi olumsuz liderlik türlerinin aksine bukalemun liderliğin niteliği isminden doğrudan anlaşılmamaktadır. Bu liderlik tarzı, adını çevresel koşullara göre deri rengini değiştirebilen bukalemun hayvanından alır ve bu özellik akademik camiada farklı açılardan yorumlanmıştır. Low ve Ang'ın (2010) hayvan metaforları üzerinden liderlik özelliklerini inceledikleri çalışmada belirttikleri üzere, her hayvanın olumlu nitelikleri kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Ancak hayvanların olumlu özelliklerini liderlik tarzlarına entegre eden liderlerin, kişisel gelişimlerini hızlandırarak başarıya ulaşma potansiyellerini artırabileceği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, bukalemunların eşsiz renk değiştirme becerisinin liderlik literatürüne yenilikçi bir bakış açısı kazandırdığı düşünülmektedir. Söz konusu özellik, değişen koşullara uyum sağlama, kriz durumlarını

fırsata çevirme ve yeniliklere açık olma gibi çağdaş liderlik nitelikleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda, bukalemun liderlik kavramının dinamik iş ortamlarında başarılı bir liderlik modeli olarak değerlendirilebileceği öne sürülebilir. Sonuç olarak bukalemun liderliğin etkinliği, liderin bu metaforik özellikleri nasıl yorumlayıp uyguladığına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu liderlik tarzının potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarmak ve olası olumsuz yönlerini en aza indirmek için, liderlerin öz-farkındalık geliştirmeleri ve etik değerlere bağlı kalarak esnek bir yaklaşım benimsemeleri büyük önem taşımaktadır.

Okul yöneticileri bağlamında ele alındığında, bukalemun liderlik, eğitim ve araştırma alanındaki çeşitli durum ve bağlamlarda etkili bir yaklaşım olabilir. Bukalemun liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri, öğrenciler, öğretmenler, veliler ve toplum üyeleri gibi farklı paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik tarzlarını uyarlayabilirler. Karmaşık ve sürekli değişen eğitim ortamında farklı ihtiyaçlara ve zorluklara yanıt vererek çeşitli paydaşlarla olumlu ilişkiler kurabilirler (Sadruddin, 2023).

Bukalemun liderlik, liderin gerçek dışı davranışlar sergilemesi veya değerlerini değiştirmesiyle ilgili değil; daha çok farklı durum ve bireylere uyum sağlaması ve duyarlı olmasıyla ilgilidir. Bu liderlik tarzı, liderlerin paydaşlar ve buldukları bağlam hakkında derin bir anlayışa sahip olmalarını gerektirir. Bukalemun liderler, farklı iletişim tarzlarından ve yaklaşımlarından

yararlanarak, istenen sonuçlara ulaşmak için başkalarını etkili bir şekilde yönlendirebilir ve onlara ilham verebilir (Gill, 2002). Bukalemun liderlik, liderin çevre ve koşullara göre farklı liderlik stillerini benimsemesi anlamına gelir. Okul yöneticileri, öğretmenler, personel ve öğrencilerle etkili iletişim kurabilmek için duruma ve bireylerin kişilik özelliklerine uygun liderlik tarzları sergileyebilmelidir. Bazı durumlarda müdürlerin kararlı ve otoriter bir tutum sergilemesi gerekebilirken, bazı durumlarda esnek ve destekleyici bir liderlik tarzı benimsemeleri gerekli olabilir. Bukalemun liderlik, okul yöneticilerine değişen ilişki ve beklentilere uyum sağlama esnekliği sunarken, belirli durumlar için sabit liderlik yaklaşımlarına da alan tanımaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin bukalemun liderlik ile durumsal liderlik arasında bir denge kurmaları önem taşımaktadır.

Bukalemun lider olarak okul yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer ekip üyelerinin çabalarını tamamlayacak şekilde kendi yetenek ve güçlü yönlerini uygun görevlerle uyumlu hale getirerek ekip üyelerinin başarıya ulaşmalarını destekler. Bu yöneticiler, okul topluluğunun ve eğitim ortamının ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için esnek bir bakış açısı sergileyerek uyum sağlar. Bu yaklaşım, öğretmenleri ve diğer çalışanları benzer şekilde hareket etmeye teşvik eder ve onlara güç verir (Blake□Beard, 2001).

Okul yöneticileri, ortak bir eğitim hedefine ulaşmak amacıyla iş birliği yapma isteği gösterir; karar almadan

önce öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi önemli paydaşları sürece dâhil ederek destek sağlar. Güçlü ve olumlu ilişkiler kurmak, bukalemun lider özelliklerine sahip okul yöneticilerinin temel sorumluluklarından biridir. Bu nedenle, okulda pozitif ve iyimser bir atmosfer yaratmaya özen gösterirler. Okul yöneticileri, bu olumlu yaklaşımı yüz yüze görüşmelerde, öğretmenler arası grup çalışmalarında ve e-posta gibi iletişim araçlarında sergilerler. Günümüz kültüründe ve eğitim ortamında teknolojinin rolü, bu liderlik yaklaşımının ve iletişim tonunun belirlenmesinde kritik bir önem taşır.

Bukalemun liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin değişen ilişki dinamiklerine uyum sağlayarak eğitim ortamında daha etkili ve verimli bir yönetim süreci oluşturdukları gözlemlenmiştir. Bu yöneticilerin esneklik ve uyum yetenekleri, farklı durum ve koşullara göre liderlik stillerini ayarlamalarına olanak tanımaktadır. Bu durum, öğretmenler, öğrenciler ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkilerin kalitesini artırmakta ve okul ikliminin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca bukalemun liderlik tarzının, kriz anlarında ve değişim dönemlerinde yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Gelecekteki araştırmaların, bu liderlik yaklaşımının farklı eğitim seviyelerinde ve kültürel bağlamlarda nasıl uygulandığını ve sonuçlarının neler olduğunu daha ayrıntılı bir şekilde incelemesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Adams, R., Kalliny, M., De los Santos, G., & Wang, Y. (2008). Marketing implications of locus of control orientation among college students: comparisons of Hispanic and Anglo students in the United States. *Marketing Management Journal*, 18(1), 109–120.
- Alabadi, H., & Al-Khakani, D. (2021). The role of strategic uncertainty in the adoption of behavior chameleon leadership - an applied study in the department of real estate state Najaf branch. *IUG Journal of Economics and Business*, 28(1), 96–113
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395
- Assoudi, A & Hamdi, S. (2019). Reciprocal Leadership Influence on Organizational Change. *Ciban University Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 3(1), 20-26.

- Ayman, R., Chemers, M. M. & Fiedler, F. (1995). The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Bahrami, H., & Evans, S. (2014). *Super-flexibility for knowledge enterprises: A toolkit for dynamic adaptation*. Springer.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147.
- Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development*, 20(4), 331-345.
- Bright, D. S., Stansbury, J., Alzola, M., & Stavros, J. M. (2011). Virtue ethics in positive organizational scholarship: An integrative perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 231-243.
- Casali, G. L. (2008). Creating managerial ethical profiles: An exploratory cluster analysis.
- Chartrand, T. L., & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: The perception-behavior link and social

- Chowdhury, R. G. (2014). A study on the impact of leadership styles on employee motivation and commitment: An empirical study of selected organisations in corporate sector. *Navi Mumbai: Padmashree Dr DY Patil University*.
- Day, D. (2006). Self-Monitoring at Work: A Motive-Based Perspective. *Journal of Personality*, 74(3), 686-689.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of applied psychology*, 94(4), 913.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66(1), 661-687.
- Gill, C. (2002). *HRM as Chameleon: is Soft HRM Rhetoric used to Disguise an Increase in Management Control*. RMIT Business.

- Gormley-Heenan, C. (2006). Chameleonic Leadership: Towards a New Understanding of Political Leadership During the Northern Ireland Peace Process. *Leadership*, 2(1): 53–75.
- Hample, D., & Dallinger, J. M. (1987). Individual differences in cognitive editing standards. *Human Communication Research*, 14(2), 123–144.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training and Development*, 50(1), 42–47.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Joelson, R. (2017). Locus of Control. Psychology Today. Retrieved from: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/moments-matter/201708/locus-control>.
- Johnson, D. P. (1990). Indecisiveness: A dynamic, integrative approach. *Career Development Journal*, 39(1), 34–39.
- Kahwaji, A., Eddin, H., & Palalic, R. (2020). Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 8(4), 1968–1980.

- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.
- Low, P. K. C. & Ang, S.-L. (2010). Leadership Lessons from the Animal Kingdom. *SSRN Electronic Journal*
- Lynch, D. (2009). The Chameleon Factor: The Mental Management of Multiple.
- Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1–19.
- Napal, G. (2005). An assessment of power abuse under ethics philosophies. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Oзера, F. & Tinaztepeb, C. (2014). Effect Of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784.
- Piff, P. K., Stancato, D. M., Côté, S., Mendoza-Denton, R., & Keltner, D. (2012). Higher social class predicts increased unethical behavior. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(11), 4086-4091.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Ruiz-Palomino, P., & Bañón-Gomis, A. (2017). The negative impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, 35(1), 102-115.
- Ruiz-Palomino, P., Martinez-Ruiz, M. P., & Martinez-Cañas, R. (2013). Assessing ethical behaviours in the Spanish banking and insurance industries: Evidence and challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2173–2196.
- Sadruddin, M. M. (2023). Chameleon Model of Leadership in Education and Research. *Available at SSRN 4352418*.
- Solar, D., & Bruehl, D. (1971). Machiavellianism and locus of control: Two conceptions of interpersonal power. *Psychological Reports*, 29(3_ suppl), 1079-1082.
- Tang, L. (2020). The chameleon-like usage of social media and acculturative stress: a qualitative study among Chinese students in Spain.

- Terrazas-Carrillo, E., Garcia, E., & Rodriguez, A. S. (2021). "I'm like a chameleon": An exploration of the experiences of Mexican American women who are group psychotherapists-in-training. *International Journal of Group Psychotherapy*, 71(3), 116–143.
- Thygeson, M., Morrissey, L., & Ulstad, V. (2010). Adaptive leadership and the practice of medicine: A complexity-based approach to reframing the doctor-patient relationship. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16(5), 1009–1015.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- Vassolo, R. S., & Weisz, N. (2022). *Strategy as leadership: Facing Adaptive challenges in organizations*. Stanford University Press.
- William, J., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth Sports and the Emergence of Chameleon Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6- 12.
- Williams, J. (2022). Chameleon Leadership and Traits to Serve on a Global Scale. In *Leadership-Advancing Great Leaders and Leadership*.

Williams, J. A, Roberts, C. & Bosselman, R. (2011). Youth Sports and the Emergence of Chameleon Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3): 6-12.

Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6–12

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Woodbine, G. F., Fan, Y. H., & Scully, G. (2013). How Chinese auditors' relativistic ethical orientations influence their love of money. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*..

Yousef, S., & Baqer, K. (2015). The Chameleon Organization Assumptions and Future Digital Age Organization. *International Journal and Magazine of Engineering Technology*, 2(1), 190-199.

Bukalemun Liderlik: Okul Yöneticileri ve Değişen İlişkiler

İslam Deviren

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-947-8



9 789754 479478