

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME  
BECERİLERİ  
(NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan  
Cem TAŞCI**

**Danışman  
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ağustos 2016  
KAYSERİ**



**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME  
BECERİLERİ  
(NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Cem TAŞCI**

**Danışman  
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

**Ağustos 2016  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Cem TAŞCI

İmza:



## YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri (Nevşehir İli Örneği)” adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

**Cem TAŞCI**



**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

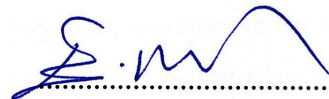


**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı**

**Prof. Dr. Remzi KILIÇ**

**Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN** danışmanlığında **Cem TAŞCI** tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri (Nevşehir İli Örneği)” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

26/08/2016

**JÜRİ:****Danışman** : Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**Üye** : Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**Üye** : Doç. Dr. Emine BABAOĞLAN ÇELİK**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun **23./09./2016** tarih ve **...42...05** sayılı kararı ile onaylanmıştır.



**23/09/2016**  
**Doç. Dr. Cevdet KIRFIK**  
**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Bu çalışma, okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerini belirleme amaçlı tasarlanmıştır. Araştırmanın yürütülmesi esnasında birçok kişinin desteği ve yardımı olmuştur. Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli fikirleriyle bana yol gösteren araştırma süresince görüş ve önerilerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN ve bölüm sekreteri Osman ÇİFCİ'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Öğrencisi olmaktan kıvanç duyduğum değerli hocalarım Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ'ye, Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ'ye, Doç. Dr. Abdullah İŞIKLAR'a, Doç. Dr. Cenk AKBIYIK'a ve Yrd. Doç. Dr. Habib HAMURCU'ya en içten saygılarımı sunuyorum. Tezimin yazımı sürecindeki değerli yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Alpaslan GÖZLER'e çok teşekkür ederim. Beni destekleyen kuzenim Selcan TAŞCI ve eşi Serdar ÖZYALIN'a ve ayrıca yardımcı olan öğrencilerime teşekkürü borç bilirim.

Yüksek lisansa başladığım günden beri zorlandığım ve sıkıntıya düştüğüm zamanlarda daima yanımda duran, benimle her türlü sevinci ve sıkıntıyı paylaşan, hayatımı anlamlı kılan değerli eşim Fatma TAŞCI'ya, biricik kızım Cemre ve oğlum Ali İsmail Cem'e, "İyi ki varsın." dediğim canım kardeşim Bahar TAŞCI'ya, kendimi geliştirmek için girmiş olduğum bu yolda her zaman maddi-manevi benden desteklerini hiç esirgemeyen çok sevdiğim annem Nebahat TAŞCI ve babam Celâl TAŞCI'ya sonsuz teşekkür ederim.

**Cem TAŞCI**

**Nevşehir, Ağustos 2016**

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME BECERİLERİ (NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)

Cem TAŞCI

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi, Ağustos, 2016  
Danışman: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

### ÖZET

Bu araştırmada, Nevşehir il merkezindeki devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Bu amaçla 2015-2016 eğitim öğretim yılında Nevşehir İli merkez ilçesinde çalışan 147 okul yöneticisinden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu” ve değişim yönetimi becerilerini belirleyebilmek için üç bölümlü bir anket kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu ve anketten elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS 23.00 programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum ,05 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik özellikleri (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve görev yaptıkları yönetim kademesi) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve bulunduğu yönetim kademesi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar için *t testi* kullanılarak veriler yorumlanmıştır. Homojen dağılım göstermeyen gruplarda ise *Mann Whitney-U testi* kullanılmıştır. Yapılan istatistikî analizler sonucunda, okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerine ilişkin algıları “yüksek” düzeydedir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, görev türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde ise gruplar arasında anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, örgüt, yöneticilik, okul yönetimi, eğitim yönetimi, değişim, liderlik



**SKILLS OF SCHOOL DIRECTORS IN MANAGING CHANGE  
(NEVŞEHİR PROVINCE SAMPLE)**

**Cem TAŞCI**

**Erciyes University, Institute of Educational Sciences  
MA Thesis, August, 2016  
Advisor: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

**ABSTRACT**

In this study, it was examined whether the skill levels of the school directors working at state schools at Nevşehir province in managing changes differentiate based on various variables. For this purpose, data available for 147 school directors working at Nevşehir province in 2015-2016 academic year were used. Descriptive survey method was used in this study.

In order to collect data in the study, a “Personal Data Form” was used to determine some demographic features and a survey composed of three parts was used to establish the changing management skills. The data obtained using the personal data forma and the survey were transferred to a PC and analyzed using SPSS 23.00 software. The significance level was defined as ,05 at minimum and the results were presented in tables in accordance with the aim of the study. The descriptive frequency and percentage distributions of the demographic features (gender, occupational seniority, educational status and the concerned administrative level), of the school directors forming the study group were determined.

In independent groups, the data was interpreted using the t test to establish whether the scores the school directors obtained from the change management skills survey changed based on gender, occupational seniority, educational status and administrative level. Mann Whitney-U test was used in non-homogenous groups. The statistical analysis conducted showed that the perception of the school directors in relation to change management skills level was “high”. When the perception of the directors in relation to change management skills level was studied by taking into account gender and educational status, it was seen that there was no difference between the groups. On the other hand, there was a significant difference between the groups when the perception of the directors in relation to change management skills level was studied by taking into account the occupation and seniority.

**Keywords:** Education, organization, managerial, school administration, educational management, change, leadership

## İÇİNDEKİLER

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME BECERİLERİ (NEVŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ)

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK</b> .....	<b>ii</b>
<b>YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>KABUL ONAY</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	2
1.1.1. Araştırmanın Alt Amaçları .....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	3
1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.5. Tanımlar .....	5
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
2.1. Yönetim, Yönetici ve Lider .....	6
2.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini .....	13
2.1.1.1. Kültürel Liderlik.....	13
2.1.1.2. Öğretimsel Liderlik .....	14
2.1.1.3. Etik Liderlik .....	16
2.1.1.4. Karizmatik Liderlik.....	17
2.1.1.5. Vizyoner Liderlik .....	18
2.1.1.6. Öğrenen Liderlik .....	19

2.1.1.7. Süper Liderlik.....	20
2.1.1.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	20
2.1.1.9. Transaksiyonel Liderlik .....	21
2.1.2. Okul Yönetiminde Liderlik.....	22
2.2. Yönetimde Değişim.....	23
2.2.1. Örgütsel Değişme Nedir?.....	26
2.2.2. Örgütsel Değişimle İlgili Temel Kavramlar .....	27
2.2.2.1. Yenileşme.....	27
2.2.2.2. Örgüt Geliştirme.....	28
2.2.2.3. Reform .....	28
2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) .....	28
2.2.5. Stratejik Yönetim.....	30
2.2.6. Değişim Mühendisliği.....	32
2.2.7. Eğitim Kurumlarında Değişim Yönetimi .....	33
2.2.7.1. Planlı Örgütsel Değişim .....	37
2.2.7.2. Örgütlerde Değişimin Amaçları .....	38
2.2.7.3. Örgütlerde Değişim Yönetiminin Aşamaları .....	39
2.2.7.4. Örgütlerde Değişme Şekilleri.....	43
2.2.7.5. Örgütsel Değişime Karşı Direnç .....	43
2.3. Değişim Yönetiminde Yönetici Tutumları.....	46
2.3.1. Yöneticilerde Aranılan Yeterlilik Alanları .....	47
2.3.2. Demokratik Okul Yöneticiliği .....	50
2.3.3. Otoriter Okul Yöneticiliği .....	51
2.3.4. İşbirlikçi Okul Yöneticiliği .....	51
2.3.4.1. Okul Yönetimi Sürecinde İletişim .....	52
2.3.4.2. Okul, İklim ve İletişim .....	54
2.3.5. Demokratik, Otoriter veya İşbirlikçi Okul Yöneticilerinin Yönetimde Etkisi .....	55
2.4. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	56

2.4.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	57
2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Amaçları.....	60
2.4.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	60
2.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	60
2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	61
2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Örgütleri .....	61
2.5. İlgili Araştırmalar .....	63
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	63
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	69
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>75</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	75
3.2. Evren ve Örneklem.....	76
3.3. Veri Toplama Araçları.....	77
3.4. Veri Toplama Süreci .....	78
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi .....	78
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>80</b>
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular .....	80
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>102</b>
5.1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları, Değişimi Yönetme Becerileri ve Yönetici Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması.....	102
5.1.1. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	102
5.1.2. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerilerine İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	103
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumlarına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	105
5.1.4. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarının Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması .....	106

5.1.5. Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerinin Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	109
5.1.6. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	111
5.1.7. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması .....	113
5.1.8. Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	115
5.1.9. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	118
5.1.10. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	120
5.1.11. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması.....	120
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
6.1. Sonuçlar.....	122
6.1.1. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Beceri Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	122
6.2. Öneriler.....	134
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>151</b>
Ek-1 Kişisel Bilgi Formu .....	151
Ek- 2 Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği .....	152
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>155</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Araştırmaya Katılan İdarecilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Sonuçlar.....	76
<b>Tablo 2.</b>	Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar	79
<b>Tablo 3.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar.....	80
<b>Tablo 4.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar.....	82
<b>Tablo 5.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar.....	83
<b>Tablo 6.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	85
<b>Tablo 7.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	88
<b>Tablo 8.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	90
<b>Tablo 9.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 10.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	93
<b>Tablo 11.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerileri Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	96
<b>Tablo 12.</b>	Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları .....	98
<b>Tablo 13.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları .....	100
<b>Tablo 14.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 15.</b>	Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U testi Sonuçları.....	101

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar .....40



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>%</b>	: Yüzde
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>N</b>	: Frekans
<b>ort</b>	: Ortalama
<b>P</b>	: Anlamlılık düzeyi
<b>PY</b>	: Personel Yönetimi
<b>sd</b>	: Eleman sayısı
<b>ss</b>	: Standart sapma
<b>std.</b>	: Standart
<b>T</b>	: t değeri
<b>v.s.</b>	: ve saire
<b>vd.</b>	: ve diğerleri
<b>X</b>	: Aritmetik ortalama



## 1. GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağın bir "değişme" çağı olarak nitelendirilmesi mümkündür. Tarihsel gelişim içinde toplumlar sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal boyutlarda belli bir ölçüde değişme ve gelişme içinde olagelmışlerdir. Ancak çağımızda değişmenin hızı ve kapsamı, bilimsel ve teknolojik ilerlemelerle, daha önceki dönemlere oranla görülmemiş boyutlara ulaşmış ve toplumların bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri çağımızın temel sorunlarından biri haline gelmiştir (Sağlam, 1979, Akt., Çelikten, 2000).

Değişim genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Değişim farklı bir şeyin kabul edilmesidir. Değişim; mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001).

Değişim, planlı olabileceği gibi plansız olarak da gerçekleşebilir. Bu durumda değişimi, planlı ve plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Değişim olumlu yönde oluşabileceği gibi eski sisteme dönüş şeklinde de gerçekleşebilir.

Değişim yönetimi, yönetim ve örgütün çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden olumsuz etkilenmemesi amacıyla değişime ayak uydurması ve değişimi kontrol altında tutması demektir. Değişimin amacı, değişen iç ve dış koşullara karşı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak ve örgüt üyelerinin gelişimlerini sağlayan bir yapı oluşturmaktır (Aydın, 2011).

Yönetim içinde liderlik barındıran bir iştir. Liderlik bir etkileme yeteneği ve sanatıdır. Etkileme yönetim ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul

yöneticiliği etkilerin ağır bastığı bir alandır. Lider yönetici ancak etkileme özelliği ile astlarının örgüte bağlanmalarını kolaylaştırabilir, bu bağlılığı kuvvetlendirecek ve örgütün amaçları doğrultusunda onları harekete geçirebilecek çeşitli beceriler gerektirir. (İlgar, 2005).

Değişen yönetim ve liderlik anlayışları ve çalışanların yönetime karşı tutumları, eğitim örgütlerini değişime yönlendiren etkenler arasında sayılmaktadır. Bugün eğitim örgütleri, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, moral liderlik, öğrenen lider ve vizyoner liderlik gibi yeni yaklaşımlardan bahsedilirken, bu liderlik türlerinin her biri kendi içinde karşıtlık bağlantısı kuran bir bütün içinde yapısal değişimleri zorunlu kılmaktadırlar (Töremen, 2002).

Okul yöneticileri, örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdır. Okulda, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmeli, öğretimsel lider özellikleri göstererek, hem iş arkadaşlarını hem de kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalı, kurumsal vizyon ve misyon geliştirmelidirler. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeli, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Ortak aklın ve enerjinin işe koyulmasını sağlayarak birlikte çalışan bireyleri ortak amaçları gerçekleştirme yönünde bütünleştirmelidirler. Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli önlemleri almalıdırlar. Gerekliğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır (Töremen ve Kolay, 2003).

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, Nevşehir il merkezindeki devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, görev yaptığı yönetim kademesi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek ve okul yöneticilerinin yönetim politikası becerileri ile yönetici tutumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

#### **1.1. 1. Araştırmanın Alt Amaçları**

1. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları ne düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin değişim yönetimine ilişkin tutumları ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Okul yöneticilerinin yönetici tutumları buldukları yönetim kademesi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
7. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
8. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
9. Okul yöneticilerinin yönetici tutumları buldukları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
10. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?
11. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerine ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

## 1.2. Araştırmanın Önemi

Değişim çağımızın en önemli özelliğidir; değişimi yönetmek ise günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisidir. Örgütlerin çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden olumsuz etkilenmemesi verimli bir şekilde faaliyetini sürdürebilmesi için değişime ayak uydurması ve bu değişimi kontrol altında tutması ancak değişimin iyi yönetilebilmesi ile mümkündür.

Eğitim örgütleri, toplumdaki bütün örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyan örgütlerin başında gelir. Bu yüzden eğitim alanında

meydana gelecek değişiklik için okullar en merkezi yerlerdir fakat okullarda değişiklik olabilmesi ve bunun başarıyla sonuçlanabilmesi okul müdürünün değişime vereceği desteğe bağlıdır. Okul müdürü değişmenin başarılı olmasında en fazla sorumlu olan kişidir. Bundan dolaydır ki, okul müdürünün değişimle başarılı bir şekilde nasıl başa çıkılacağını bilmesi önemlidir. Yapılan literatür taraması sonucunda konu ile ilgili olan bilgiler analiz edilip değerlendirilmiştir. Bu araştırma Nevşehir il merkezinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise seviyesindeki eğitim örgütlerinde görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeyleri ile uygulamadaki yeterliklerinin hangi düzeyde olduklarını tespit ederek okul yöneticilerinin değişim yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları ve değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri açısından önemlidir.

Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili kurumların daha etkili olması ve yaşamını devam ettirebilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın okul yöneticilerinin değişim yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerini ortaya koyarak; etkili bir değişim yönetimini sağlamada yöneticilere rehberlik etmesi beklenmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

- Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının araştırmanın amacı ve içeriğine uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Bu araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Nevşehir il merkezinde bulunan devlet okullarında (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma, veri toplama araçlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

**Yönetici:** “Belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi” şeklinde tanımlanabilir (İlgar, 2005).

**İKY:** Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998).

**PY:** Bir örgütteki insanlarla ilgili bir durumu açıklarken yaygın olarak “personel” sözcüğü kullanılır. Buna bağlı olarak “personel yönetimi”, ya da “personel işleri” terimleri, sistem içi ve dışındaki ilgililere, nakil, terfi, ödeme, eğitimi, işe alma, grev, toplu sözleşme, denetim, sağlık, sicil disiplin, izin vb. sorunları çağrıştırır (Açıkalin 1999).

**Örgütsel Değişme:** Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin birbirleriyle, örgütle ve çevreyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında, örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde görülen her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Alıç, 1990).

**Değişim Yönetimi:** Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Whitaker, 1993).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, değişim, yöneticilik, liderlik ve eğitim yönetimi kavramlarıyla ilgili kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili literatürdeki araştırmaların sonuçları bulunmaktadır.

### 2.1. Yönetim, Yönetici ve Lider

Amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim çalışmaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Oysa yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu (yönetim ve örgüt teorileri) 20. yüzyılın ürünüdür. Yönetim “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlanabilir. Tanımdaki “planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol” terimleri yönetimin bir süreç, “sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması” ifadesi yönetimin bir sanat “kavram, ilke, teori, model ve teknikler” ifadesi de yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir (İlgar, 2005).

İnsangücünü kullanma, karar verme, yönlendirme gibi anlamlara da gelebilen yönetme, genel olarak örgütün amaçları ışığında insangücünü, para, zaman ve diğer kaynakları sevk ve idare edebilme becerisidir. Diğer bir ifadeyle yönetmenin, insanların belirli bir amaca yönlendirilmesi, örgütlenmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatı olduğu ifade edilebilir. Yönetme, “otorite” olarak ifade edilirse; insanlara iş yaptırabilme gücü anlamına gelen meşru yetki veya güce dayanan bir olgudur. Yöneticiler otoritelerini kullanarak emir ve kararlarını uygulanmasını sağlayabilirler (Aydın, 2011).

Yönetim, bir uygulama sanatıdır. Yönetim uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi ve aynı zamanda sanatların en yenisidir. Chester I. Bernard “Sezgi, muhakeme (uslama), tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı

*bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba” şeklinde yönetim sanatını tanımlamaktadır. Yönetici; “Belirli birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi” şeklinde tanımlanabilir (Ilgar, 2005).*

Yönetici kısaca karar veren kişi olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle yönetici sevk ve idare edendir. Yönetici bir anlamda da yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Daha genel bir tanımla yöneticinin, yönetimin tüm fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon, denetleme) bizzat veya yardımcıları vasıtasıyla uygulatan kişi olduğunu söylemek mümkündür. Yani yönetici bir planlamacı, örgütçü, sevk ve idareci, koordinatör ve denetçi gibi çalışır (Aydın, 2011).

Tortop (1994)’a göre yöneticide bulunması ve bulunmaması gereken özellikler vardır. Yöneticide bulunmaması gereken özellikler şunlardır:

- Taraf tutma.
- Anlayış noksanlığı.
- Kararsızlık.
- Etki altında kalma.
- Korku ve ileriye görememedir.

Yöneticide bulunması gereken özellikleri ise şu şekilde sıralanılır:

- Yönetici sevk ve idarenin beş unsuru olan planlama, örgütleme, kumanda, eşgüdüm ve denetleme unsurlarını uygulayabilmelidir.
- Personelini dinlemelidir.
- Geleceğe ait düşüncelerini personeline açıklamalıdır.
- İşyeri ile ilişkisini kesmemelidir.
- Alt kademelerdeki personele girişimcilik ruhu aşılmalıdır.
- Alt kademelere yetki devrinde cömert olmalıdır.
- İyi eleman yetiştirmelidir.
- Herkesi yeteneğine uygun işlerde çalıştırmalıdır.

Yiğit (1996)'e göre bir yönetici şu özellikleri taşırsa iyi, başarılı ve örnek uygulamalar yapan bir yönetici olur:

- İşinin ehli olmalıdır.
- Çevresi ile ölçülü ilişkilerde bulunmalıdır.
- Teşkilatına, amir ve memurlarına bağlı olmalıdır.
- Memurlarını eğitmelidir.
- Gerektiğinde memurlarını savunmalıdır.
- Tarafsız olma, objektif ve adil davranmayı ilke edinmelidir.
- İyi niyetli ve gayretli olup, çalışmalarını takdir etmelidir.
- Personeline işin nasıl yapılması gerektiğini göstermelidir.
- Emir ve talimatları açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Çevresine mantıklı ve anlayışlı davranmalıdır.
- Etrafına karşı ışık tutucu ve yol gösterici olmalıdır.
- Sinirlerine hakim olup, en zor anlarında dahi sağduyuyu elden bırakmamalıdır.
- Diğerleri ile ilişkilerinde esnek, toleranslı, samimi ve güler yüzlü olmalıdır.
- Yeniliğe açık ve ileri görüşlü olmalıdır.
- Düşünce ve kararlarında ölçülü olmalıdır.
- Vaad ettiğini mutlaka yerine getirmelidir.

Yönetim liderlik becerisi ister. Diğer bir ifadeyle liderlik de bir yöneticilik becerisidir. Liderlik, bir yöneticinin faaliyetleri ve davranışları ile ilgilidir. Faaliyet ve davranışın ikisi, bunların nasıl açıklandığı ve nasıl ölçüldüğü bir yöneticinin misyonunu oluşturur. Lider, insanları ortak bir amaçta birleştirebilendir. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi, önce üstün niteliklerini onu izleyenler tarafından kabul görmesi, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve etkisini benimsemelerini sağlamasına bağlıdır (Aydın, 2011).

Lider ve yönetici kavramları birbirinden farklıdır. Çok kaliteli yönetici olup liderlik özelliğini taşımayanlar olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip



olamayanlar da mevcuttur. İdeal olanı yöneticilerin liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır (Çetin, 2009).

Lider yöneticilerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Maxwell, 1998) :

- Liderler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insanlardır.
- Liderlerin organizasyon hakkındaki ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; organizasyonun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek isterler ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçmeye çalışırlar, yenilikçi ve geliştiricidirler.
- Liderler vizyon ve değerleri paylaşan, yayan, ayrıca motivasyona önem veren kişilerdir.
- Liderler, tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler, ne yapalım durum bu fikrini kabul etmezler.

Yönetici ve lider arasındaki ayrımı ortaya koyan Kotter (1999), yöneticiliğin karmaşa, problem ve kaosla başa çıkmak olduğunu belirtirken, liderliğin değişimle uğraşmak olduğuna dikkat çekmiştir. Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir, bunlar eğitim ile ancak geliştirilebilir. Yöneticilik ise bir meslektir ve eğitim ile elde edilebilir (Garih, 2000). Yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir. Liderlik ise etkilemek, rehberlik etmek, etkin faaliyette olmaktır. Daha basit bir ifade ile yöneticiler işlerini doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar (Paksoy, 2002).

Bennis 'e ( 1989) göre lider doğru kararlar alan, yönetici ise düzenli olarak doğru karar veren kişidir. Lider daima geleceği, hedefleri, stratejiyi düşünür ve yenilikçi bir yönetimden faydalanır. Yönetici ise sistemin devamlılığı ile ilgilidir ve kontrollü bir yönetim ortaya koyar (Akt: İmrek, 2004).

Yönetici ve lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında ikisi arasında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Bennis, 1994; Akt: Şişman, 2004):

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.
- Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir.

- Yönetici mevcudu muhafaza eder; lider geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapı üzerinde; lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.
- Yönetici kontrole güvenir; lider güven telkin eder.
- Yönetici kısa vadeli düşünür; lider uzun vadeli düşünür.
- Yönetici “nasıl ve ne zaman”; lider ise “ne, niçin” sorularını sorar.
- Yönetici, kar-zarar bağlamında düşünür; liderin gözü ufukları tarar.
- Yönetici taklit eder; lider meydana getirir.
- Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur.
- Yönetici iyi bir askerdir; lider başına buyruk kişidir.
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar.

Üst düzey yönetim açısından en önemli görülen liderlik özellikleri (İmrek, 2004);

- Karar verebilme yeteneği
- Tutarlılık
- Şevk
- Hayal gücü
- Sıkı çalışma arzusu
- Analiz yeteneği
- Başkalarını anlayabilme yeteneği
- Fırsatları teşhis edebilme yeteneği
- Tatsız durumlara göğüs germe yeteneği
- Değişimlere hızla uyum sağlama yeteneği
- Riske gönüllü olarak katlanabilme
- Girişimcilik
- Açık ve anlaşılır konuşabilme kapasitesi
- Pratik zeka
- Verimli yönetebilme yeteneği

- Açık düşüncelilik
- Sabır ve bağlılık
- Hırs
- Doğruluk
- Açık ve anlaşılır yazabilme yeteneği
- Merak
- Sayısal beceriler
- Soyut düşünebilme yeteneği

Yönetim felsefesindeki temel kural; insanlarla, özellikle de bir üst olarak sizinle çalışarak bilgi akışını sağlayan astlarınızla ilişkilerdeki sorumluluktur. Olumsuz davranarak sindirilen çalışanlar yaratıcı olamazlar. Bir liderde aranılan ilk özellik dürüstlüktür. Çünkü; insanlar dürüst olmayan birini benimsemezler. Kendini motive edebilme aranılan ikinci özelliktir. Üçüncüsü yapmakta oldukları şeye inanmaları, dördüncüsü insanları sevmeleri ve onlarla çalışmaktan haz duymalarıdır. Liderlerin karşılaştığı zorluklardan biri de her bireyin farklı özelliklerde olduğudur. Her insan benzersizdir, her birey birbirinden farklıdır. Eğer lider astların gelişmelerine olanak verir ve onları güçlendirirse daha sonra liderlik karizmasını bu güçten alabilir. Bundan sonra yapılacak olan, bu nitelikteki insanları, becerilerini değerlendirebilecekleri konumlara yerleştirmek olmalıdır (Depree,1998; Akt. Çetin, 2009).

Son dönemlerde liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan çalışma alanlarından biri olduğu için, literatürde liderlik ve liderle ilgili pek çok tanım ve liderlerin özellikleri ile ilgili pek çok liste bulunuyor. Birbirine benzer bu tanımların içerisindeki ortak ifadeler seçilerek, liderlerin ortak yanlarını içeren bir liste hazırlanmıştır (Özer, 2001):

- Lider vizyonerdir.
- Lider başkalarını motive eder, yüreklendirir.
- Amaçlarını tanımlayabilenler lider olabilir.
- Liderler takım çalışması yapar; yalnızca kendi benliklerini değil başkalarının benliklerini de hissederler.

- Lider, organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanır (karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü gibi).
- Lider, işletmenin amaç ve stratejilerine katma değer sağlayabilecek davranışları sergiler.
- Lider ne zaman ayrılması gerektiğini bilir.
- İnsanlar liderin peşinden kendi iradeleriyle giderler.
- Lider birleştiricidir, güven duygusu yaratır.
- Lider değişimin öncüsüdür, süratli karar verir.
- Lider hedefini doğru seçer, tutarlıdır, iradesi güçlüdür.
- Ancak beklenmeyen sınavları geçenler lider olabilirler.

Etkili lider; yetki devri ve iş dağılımını mutlaka yapan, günün iş yoğunluğu içinde kaybolmayan kişilerdir. Ancak liderler kendilerinin yapabildikleri, kendilerini yansıtan, fark yaratacak, standartları belirleyecek ve bunu yaptıkları için hatırlanacakları şeyleri kimseye havale etmez, kendileri yapmaya çalışırlar. Onlar konuşmacı değil, hareket ve sonuçları oluşturan kişilerdir (Yamak, 1998; Akt. Çetin, 2009).

- a. Lider iyi bir takım oyuncusudur.
- b. Lider sabırlıdır. Çevresindekileri rahatlatır, sakinliğini korur. Gideceği yere nasıl ve ne kadar zamanda gidileceğini bilir.
- c. Lider tutku sahibidir. Kendisini bir amaca adanmıştır, tüm eylemleri o hedefe odaklanmıştır. Disiplinlidir, inanmıştır. İnanıldığı yoldan geri dönmez.
- d. Lider bilgilidir. Ulaşacağı yere giderken kendisine gerekli olacak tüm bilgiye sahiptir.
- e. Lider yaratıcıdır. Herkesin göremediğini görür. Vizyon sahibidir.
- f. Lider ekibine danışır. Takımında yer alan kişilerde mevcut potansiyeli açığa çıkarır. Onları motive eder.

### 2.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini

Eğitim yöneticilerinin liderlik rollerini aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür.

#### 2.1.1.1. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik 1980'li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalardan sonra ortaya çıkan bir kavramdır (Erdoğan, 2002). Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Starratt, 1998).

Getzels ve arkadaşları (1960) eğitimsel liderliğin kavramsal çevresini şu şekilde belirlemiştir. Bu modelde sosyal bir sistem olarak okul üç boyutta ele alınır: Bunlar bireysel, kurumsal ve kültürel boyutlardır. Kültür boyutunda okul kültürünün özellikleri ve değerler yer almaktadır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır (Hallinger & Leithwood, 1996; Akt. Çelik, 2011).

Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültürü de etkiler. Çünkü kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinin sergilediği kültürel liderlik rolü çok önemlidir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarını sağlamaktır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (Çelik, 2011).

Okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rolleri büyük önem taşımaktadır. Bu roller kısaca şöyle özetlenebilir (Kottkamp, 1984; Akt. Sönmez, 2008).

**Yorumlayıcı Rol:** Okulun kültürünü, misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Okul müdürü, öğrencileri değişik sportif ve sosyal aktivitelere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine

katkı sağlamalıdır. Bunlara ek olarak okul yöneticisi, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma gibi yollarla bir okul tarihi oluşturmalıdır.

**Sunucu Rol:** Okul müdürü sözel olmayan iletişimi kullanmaktadır. Okul yöneticisi; öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve eğitimle ilgili konular üzerinde değil, okul atmosferi, spor, tatil gibi konularda da görünür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışır veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür.

**Resmi Rol:** Okul yöneticisi bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Aksam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödülleri verme, okul ve grubun başarısını artırma ve yeni hikâyeler geliştirme okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır.

Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisinin okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahipse, kültürel liderlik vasfını yerine getiriyor demektir. Okul sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir, sürdürür, geliştirir ve değiştirir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi vardır. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler basamağı ve ilkeler düzeneği yıllar boyunca öğretmen ve öğrenciler üzerinde etkin olur (Çelik, 2011).

### **2.1.1.2. Öğretimsel Liderlik**

Öğretimsel liderliğin temel çıkış noktası, öğretimin geliştirilmesidir (Çelik, 2003). Özden (1998)'e göre okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme, boyutlarından meydana gelir (Hallinger ve Murphy, 1985). Öğretimsel liderlik; sınıf içi pratiğe odaklandığı kadar, okul misyonunun belirlenmiş amaçlarını da somutlaştırabilir (Bennet ve Anderson, 2003; Akt. Sağır, 2013).

Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır (Smith ve Andrew, 1989; Akt. Çelik, 2011):

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliliğine sahip olma,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerine karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar:
  - a. Öğretmenlerle iletişim kurma,
  - b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
  - c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
  - d. Değişik öğretim materyalleri sağlama,
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını arttırmak doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vade de okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını arttırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek düzen ve disiplin oluşturma.

Günümüz eğitim sistemleri öğrenmeyi öğrenen, düşünmeyi ve hatta unutmayı öğrenebilen bireyler yetiştirmeyi hedeflemektedirler. Değişimi yakalama ve değişimi

yaratma iddiasında bulunan her birey gibi okul yöneticileri de öğrenmeyi öğrenebilen bireyler olmalıdır. Öğretmenlere ve öğrencilere öğretimsel liderlik yapma amacıyla olan bir okul yöneticisi bilgiye ulaşma yollarını bilen, bilgiyi dönüştüren, bilgiyi kullanabilen ve aktarabilen bireyler olmalıdırlar (Sağır, 2013).

### **2.1.1.3. Etik Liderlik**

Lider davranışının ana amacı örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Faaliyetlerin etkilenmesi, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasının ve uyumun sağlanmasının yanında izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlar tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlamlı olur (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Etik liderlik, belirli etik değerleri ve ilkeleri ön planda tutmaya dayalı liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2000; Akt. Sağır, 2013). Çoğu yönetici, değerlerle ilkeleri aynı şey olduklarını düşünür. Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve oynamamız gereken rolleri daha belirgin olarak oynamamıza yardımcı olur. Ancak, örgütsel değerlerin örgütün dışındaki evrensel ilkelere dayanması gerekir. Değerlerle yönetilen örgütlerde belli doğa yasalarına dayalı evrensel ilkeler yoksa yoldan sapmalar meydana gelebilir (Covey, 1998; Akt. Çelik, 2011).

Etik liderlik, örgütte çalışanların gerek ahlaki ikilemler gerekse çatışmacı değerler arasında en etik olanını kararlaştırmada yönlendirme gücü taşır. Burada etik iklim oluşturma, liderin en önemli rolü haline gelmektedir (Akyüz, 2002). Etiksel lider olarak okul yöneticisi, toplumun etik kurallarını yorumlamalı ve bu kuralları okulun etik ilkeleriyle birleştirebilmelidir. Bu birlik sağlandığı zaman öğrencisinin aile, çevre ve okul ortamında ahlaki davranışlar açısından çelişki yaşamaması önlenebilir (Çelik, 2011).

Etik liderlerin sahip olması gereken özellikler şunlardır (Harvey, 2004; Akt. Yılmaz, 2006):



1. Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.
2. İnsanlara sorumluluk vermek.
3. Başkalarına örnek olmak.
4. Değerler çerçevesinde karar vermek.
5. Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.
6. Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.
7. Algılara dikkat etmek.
8. İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak.
9. Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek.
10. Sürekli değişim içinde bulunun bir çağda yaşanıldığından bu prensiplerde, değişmelere uygun olarak güncelleştirilmelidir.

Okul yöneticiliği ve öğretmenlik, mevcut meslekler içinde etik sorumluluğu en fazla olan mesleklerdir. Çünkü eğitim hizmeti kutsal bir hizmettir. Okul yöneticisi, öğrencilerin iyi eğitilmesi ve öğretmenlerin daha uygun ortamda çalışabilmesi için, güçlü bir etiksel liderlik davranışı sergilemelidir. Etiksel lider olarak okul yöneticisinin temel sorumluluğu, erdemli okulu oluşturmaktır. Okul yöneticisi, bir taraftan kendi etik ilkeleri, bir taraftan okulun etik ilkeleri ve diğer taraftan toplumun etik ilkeleri arasında hassas bir denge kurmalıdır. Okulun örgütsel etiğinin tamamen çevreye taşınması sorun oluşturabileceği gibi, toplumun etik ilkelerini olduğu gibi okula taşımak da sorun oluşturabilir. Küreselleşmenin oluşturduğu etik kirliliği giderme ve etiksel karar verme sürecinde karşılaşılan problemleri çözmeye, okul yöneticisinin etik liderliğindeki beceriye bağlıdır (Çelik, 2011).

#### **2.1.1.4. Karizmatik Liderlik**

Karizma, liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir (Erçetin, 2000). Karizmatik liderler, izleyici kitlelerini peşlerinden sürükleyebilme yeteneğine sahiptirler (Koçel, 2003). Karizmatik lider ekonomik, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne çıkar. Çekim alanı oluşturabilme ve kendine güven duygusu karizmatik lider için başlıca ön koşullardır (Werner, 1993).

Uyguç ve diğerlerine (2000) göre karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen, kriz anında çözüm üretebilen davranışları sergileyen kişilerdir (Akt: Sağır, 2013).

Karizmatik lider, izleyenlerin gözünde kendilerinden üstün, kimi kez de doğaüstü gücü olduğu hayali yaratan liderdir (Başaran, 1998). Karizmatik liderlerin özellikleri, heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, risk alabilme, yüksek özgüven sahibi olma, kriz anında çözüm üretebilme, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir (Carrel vd., 1997). İzleyiciler, karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar (Celep, 2004). Bu nedenle karizmatik liderlerin davranışları sorgulanmaz ve koşulsuz olarak kabul edilir.

#### **2.1.1.5. Vizyoner Liderlik**

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir, amaçla karışabilmektedir. Amaç soyuttur. Vizyon ise somuttur (Senge, 1996). Vizyon yokluğu örgütsel baş dönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman her eğilimin önü tıkanır ve yok olur (Bennis, 1996; Akt. Çelik, 2011). Lider, açıkça vizyon belirleyen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır (Covey, 1990).

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyon ile geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleridir (Çelik, 2011).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğidir (Akyüz, 2002). Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğine yönelik gelişim sağlamaktan ileri gelmektedir (Schein, 1997).

Vizyoner lider, farklı bir gözle geleceğe bakabilen bir liderdir. Vizyoner lider, bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider sadece

güçlü değildir; aynı zamanda düşünceleriyle kendini ve izleyenleri etkileyebilir (Bennis, 1996; Akt. Çelik, 2011).

Vizyoner lider, sadece vizyonu belirlemekle kalmaz, onu gerçekleştirmek için çalışır, diğerlerine örnek olur, onlarında bu yolda kendisini izlemesini sağlar (Erçetin, 2000). Vizyoner liderin temel özelliği, yolu görmek, yolda yürümek ve yol açmaktır (Erdoğan, 2008). Kısaca vizyoner lider, geleceği okuyarak ona uyum sağlayabilen veya getirebileceği olumsuzluklara karşı şimdiden önlem alabilen kişidir.

Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlamaktır. Paylaşılan vizyon ve kültür bütünlüğü, vizyonun eylemselleştirilmesini kolaylaştırır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir. Okul yöneticisi, eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır (Çelik, 2011).

#### **2.1.1.6. Öğrenen Liderlik**

Geleceğin örgütlerinin öğrenen örgütler olarak görülmesi, bu örgütlerde liderlik yapacak kişilerin davranış ve rollerinin yeniden tartışmaya açmıştır. Öğrenen örgütlere liderlik yapacak kişilerin gelişmelere açık öğrenen liderler olması gerekir. Öğrenen lider, birinci derecede öğrenme sorumluluğunu kendi kişiliğinde taşıyan ve astlarını öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen liderler, herkes için öğrenmeye destek olmaları yönleriyle öğretmendirler. Bu liderler, öğrenen örgütlerdeki işgörenlerin sistematik düşünce geliştirmesini sağlarlar (Çelik, 2003).

Öğrenen liderleri diğer insanlardan farklı kılan özellikler, fikirlerinin açıklığı, ikna gücü, inançlarındaki derinlik ve daha çok öğrenmeye açıklıktır. Öğrenen liderlerin kazandıkları yetenekler, yaşam boyu süren öğrenmenin bir sonucudur. Bu liderler iletişim becerilerini geliştirmede, kişisel değerler üzerinde düşünme konusunda ve değerlerle kişisel davranışlarını uyumlaştırmada oldukça usta kişilerdir (Senge, 1996).

Öğrenen okula liderlik edecek okul yöneticisinin öğretimsel lider olması yetmez. Aynı zamanda öğrenen ve öğretmenleri öğrenmeye özendiren bir lider olması gerekir. Kendi kendini yetiştirme sorumluluğu, öğrenen okullara liderlik etmenin en önemli noktasını oluşturur. Okul yöneticisi kendini geliştirmeden öğretmenleri geliştirmeye çalışırsa etkili olamaz (Çelik, 2011).

### **2.1.1.7. Süper Liderlik**

Süper liderlik yaklaşımında herkes kendi kendisinin lideridir. Bu liderlik anlayışı liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir (Akyüz, 2002). Liderlik, öncelikle içsel bir iştir. Başkalarını yönetebilmek için kendimizi yönetebilecek kapasitede olmalıyız (Bender, 1997).

Bu liderlik bakış açısının odak noktasını, izleyenlerin kendi kendilerinin lideri olması oluşturur. Güç, lider ve izleyiciler tarafından eşit olarak paylaşılır. Liderin görevi, işgörenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmektir. Lider ve izleyiciler, akıl ve eğilimleri birlikte oluştururlar. Böylece süper liderlik davranışıyla izleyiciler örgütle özdeşleşmekte ve işine sahip çıkmaktadır. Katılımcı ve paylaşımcı bir örgüt kültürü yoksa, böyle bir örgütte süperliderlik davranışının gösterilmesi beklenemez. Süperliderlik davranışının ortaya çıkması örgütsel kültür koşullarının uygun olmasını gerektirir. Süperlider olmayı hedefleyen okul yöneticisi, öncelikle kendi kendisini iyi yetiştirmek zorundadır. Okul yöneticisinin kendi gücünü bilmesi ve kendi yeteneklerinin farkında olması gerekir. Kendini bilmek, gerçek gücün kaynağıdır. Süperlider olmanın yolu, kendi kendini yetiştirmeden geçer. Okul yöneticisi kim olduğunu ve okul ortamının neler katabileceğini bilmek için kendi yeteneklerini geliştirmesi gerekir. Süperliderlik kendine güven temeline dayanır; kendine güven duyan okul yöneticisi süperliderliğin ilk adımını atabilir. Okul yöneticisi kendini bir süperlider olarak yetiştirdiği zaman, her öğretmeni bir süper lider olarak yetiştirmekle gücüne güç katacağını bilir. Dolayısıyla kendi yöneticilik otoritesine gösterilen mutlak itaatın, gerçek gücü yansıtmadığını anlar (Çelik, 2011).

### **2.1.1.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

Transformasyonel liderler, örgüt üyelerinin kolektif enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kanalize edebilen kişilerdir (Cafoglu, 1997). Transformasyonel liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eder ve onlara vizyon kazandırır (Eren, 2003). Transformasyonel liderler, mevcut bürokratik yapının dışına çıkan ve değişim sürecini yönlendiren kişilerdir (Çelik, 2004).

Hoşcan ve diğerleri (2007) transformasyonel liderliği, organizasyonda değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, organizasyonun misyon ve amaçlarının benimsetilmesi faaliyeti olarak görür (Akt: Sağır, 2013). Transformasyonel liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını amaçlamaktadır. Transformasyonel liderler, bireylerin grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlar (Çelik, 2011).

Transformasyonel okul liderlerinin sahip olmaları gereken temel nitelikler şunlardır (Jantzi ve Leithwood, 2000):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılama çalışır.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel Destek Sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
4. Entellektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artıracak düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek Performans beklentisi: Lider işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

#### **2.1.1.9. Transaksiyonel Liderlik**

Bass (1997)'a göre transaksiyonel liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Transaksiyonel liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterler. Onların desteğine karşılık onlara isteklerini verir. Tracey ve Hinkin (1998)'e göre transaksiyonel liderlik,

örgüt içindeki yasal ve bürokratik otoriteye dayanır. Bu liderler iş standartlarını, görevleri ve amaçları vurgulayarak görevin tamamlanmasına ve örgütsel ödüllere önem verir (Akt: Altun, 2003). Eren (2003) ise transaksiyonel liderlerin, çalışanların faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek için iş yaptırma yolunu seçtiklerini ve yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullandıklarını belirterek çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilendiklerini belirtmektedir.

### **2.1.2. Okul Yönetiminde Liderlik**

Okulların amacı, özgür ve çok yönlü düşünebilen, sosyal yönü güçlü, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi ve sosyal kültürü özümsemiş bireyler yetiştirmektir (Can, 2004). Bu nedenle okul, hiçbir toplumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumudur (Ataünal, 2004). Okul yöneticileri ise eğitim sisteminin en uç noktasında bulunan bir eğitim yöneticisidir (Aydın, 1994). Okul yöneticileri okulun daha nitelikli bir eğitim hizmeti üretmesi konusunda, üst yönetim kademelerine, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve topluma karşı birinci derecede sorumlu olan kişidir (Dönmez, 2004). Bu denli önemli olan okul yöneticisi, okulun hem lideri hem de yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri yönetim ve eğitim bilimlerinin girdilerinden yararlanarak okulun hem madde hem de insan kaynağını, okulun hedefleri doğrultusunda işe koşmalıdır. Okullarda örgütsel etkililiğin ve bireysel yeterliliğin gerçekleşmesinde okul liderinin liderlik becerisi çok önemlidir. Okul lideri; okulun insan kaynağının dinamiğini ve sinerjisini örgütün amaçlarına kanalize edebildiği ölçüde örgütsel etkililiğin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Sağır, 2013).

Günümüzde okulların var olan sorunları her geçen gün büyümekte ve okullar yeni sorunlarla baş etmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte okul sorunlarına çözümler bulmak zorlaşmıştır. Okul sorunlarının çözümünde okul yöneticilerinin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Toplumun eğitim örgütleri olan okullardan beklentilerinin gün geçtikçe artması, bilim ve teknolojiye gelişmeler, öğrenci disiplin sorunları vb. nedenler okulların yönetimini karmaşıklaştırmış ve okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile rollerini çeşitlendirmiştir (Çelik, 2011).

Şişman ve Turan (2004), ISSCL (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) raporunun okul yöneticileri için bir takım

standartlar oluşturduğunu ifade ederek, bu standartların yöneticilerin liderlik alanlarını altı başlık altında topladığını belirtmiş ve bunları şöyle sıralamıştır:

1. Okul toplumunca paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
2. Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamı oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
4. Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla iş birliği yapabilen, farklı toplumsal işlemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
5. Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,
6. Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.

## 2.2. Yönetimde Değişim

Tarihsel süreç boyunca meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle toplumsal gelişmeler yaşanmış ve onun paralelinde yönetim anlayışı ve felsefesi değişmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler ışığında değişim hız kazanmıştır. İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler örgütlerdeki yönetim anlayışını değiştirmiştir (Tunçer, 2011).

Yunanlı filozof Heraclius'un "*Dünyada değişmeyen tek şey, her şeyin değiştiğidir*" sözünün doğruluğu günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. Her alanda hızlı bir değişim meydana gelmektedir ve buna organizasyon, yönetimde dahildir. Günümüzde, değişime ayak uydurabilmek için değişimin yönetilmesi konusu önemli hale gelmiştir. Diğer bir ifadeyle, hızlı değişime ayak uydurabilen, ya da değişimi yakalayarak uygulamalarını ona uygun hale getiren, kısacası değişimi kontrol edebilen, yönetebilen yöneticiler başarılı olabilirler. Değişim iyi de kötü de olabilir. Önemli olan yaratılan imkanları

doğru kullanıp, insanlığı ileriye götürücü uygulamaları etkili kılabilir. Değişimin olumlu ve başarılı olabilmesi için değişimin gerekliliğine inanmak, samimi bir Şekilde istemek ve bunun olumlu bir kazanım olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Aydın, 2011).

Değişim yönetimi, yönetim ve örgütün çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden olumsuz etkilenmemesi verimli ve başarılı olarak faaliyetini sürdürebilmesi için bu değişime ayak uydurması ve değişimi kontrol altında tutması demektir. Halis (1999)'e göre, değişimin amacı, değişen i ve dış dinamiklere karşı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, örgüt üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren yeni bir yapı inşa etmektir. Değişimi, yakalayabilmek ya da yaşayabilmek için bazı aşamaların tek tek geçilmesi gerekir. Değişim başlıca şu aşamalardan meydana gelir (İbaoğlu, 1997; Akt: Aydın, 2011):

- Değişim ihtiyacının belirlenmesi.
- Değişimi gerçekleştirecek kişi veya kuruluşlar ile diyalogun kurulması.
- Teşhis aşaması,
- Plan, teknik ve stratejilerin belirlenmesi.
- Değişimin gerçekleşmesi.
- Sürekli değişim süreci.

Genelde şu aşamaların geçilmesi sonucunda değişim yönetiminin gerçekleşmiş olacağı kabul edilir:

- Yeniden düşünme.
- Yeniden tasarım.
- Yeniden rgtlenme.
- Yeniden yapılanma.

Değişim yönetimi tekniğini başarılı bir Şekilde uygulayabilmek, yani değişimi iyi yönetebilmek ve yukarıda sayılan aşamaları başarılı bir Şekilde geçebilmek için örgüt ve yönetimlerin başlıca dört hususa dikkat etmesi gerektiği belirtilir. Yine İbaoğlu (1997)'na göre bunlar Şöyle sayılabilir:



- Hedeften uzaklaşmamak.
- Direnci kabul etmek.
- Açıkgörüşlülükle dinlemek.
- Sakin olmak ve ilgili kalmak.

Aykaç (1991)'a göre, değişimin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için şu soruların da cevaplanması gerekmektedir:

- Neden değişim?
- Ne tür bir değişim?
- Nasıl değiştirilecek?
- Değişim için hangi yöntemler, nasıl kullanılacak?
- Değişim için hangi kaynaklar gereklidir?
- İletişim için yararlı yöntemler olarak ne, nasıl kullanılacak?

Ian Smith (2006), başarılı bir değişim yönetimi süreci için yapılması ve yapılmaması gerekenleri şu şekilde özetlemektedir (Akt: Yıldız, 2011):

1. Değişim hazırlığının yapılması
2. Değişimin planlanması
3. Değişime liderlik yapılması
4. Değişimin yönetilmesi
5. Değişimin desteklenmesi
6. Değişime karşı dirençle mücadele etmek
7. Değişim sürecinde çalışanlarla etkin iletişim kurmak
8. Değişim sürecinin değerlendirilmesi ve çıkarımların yapılması.

Sonuç olarak değişim yönetiminin başarısı, bir değişim stratejisinin geliştirilmesinde, değişim sürecinin sistematik bir biçimde uygulanmasına ve kurumsal görevdeşlik oluşturulmasına bağlıdır. Böylece çalışanların değişimi algılaması ve kavraması kolaylaşacak, değişim önündeki engelleri oluşturan kalıplaşmış davranışlar ortadan kalkacak ve kurum içerisinde bir değişim kültürünün hayata geçirilmesi sağlanacaktır.

### 2.2.1. Örgütsel Değişme Nedir?

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Bu nedenle meydana gelen değişmelere duyarsız kalmaları imkansızdır. Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Trahat ve Burke, 1997; Akt. Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan anlamına gelen “temellilik” veya “süreklilik” ’in zıttıdır. Bu durumda değişim, zaman içerisinde eski durumda kalmayan bir özelliğe kavuşur (Çelebioğlu, 1982). İlgili literatür incelendiğinde örgütlerde değişim nedeni olarak işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, sosyal eğilimler, dünya politikaları ve rekabet olmak üzere genelde 6 nedenin olduğu görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005). Bu nedenler doğrultusunda örgütlerde yapı, politika yürütme ve yönetici davranışları olmak üzere üç tür değişiklik söz konusudur (Bursalıoğlu, 1982; Akt. Yıldız 2012).

Değişimden olumlu sonuçlar gibi olumsuz sonuçlar da çıkabilir. Değişim etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanırsa olumlu, kontrolsüz bir süreç içerisinde dağılma ve etkinliğinin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Owens (1987) örgütsel açıdan değişmeyi, "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba" olarak ifade etmiştir. Değişme taraftarı olmayanlar için her ne kadar değişim, kestirilemeyen sonuçlar ortaya çıkarsa da değişime ayak uydurmanın etkili yolu, değişim kapasite ve kabiliyetine sahip olmaktır (Akt: Töremen, 2002).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye ayak uydurmaları olarak tanımlarken, Balcı (1995), örgütsel değişiminin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir. Dinçer (1992), örgütsel değişiminin yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede kapsamlı olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin birbirleriyle, örgütle ve çevreyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında, örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde görülen her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Alıç, 1990). Özdemir (2000) değişimin başarısının değişim felsefesinin anlaşılması ve politik desteğe dayanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir.

## **2.2.2. Örgütsel Değişimle İlgili Temel Kavramlar**

### **2.2.2.1. Yenileşme**

Yenileşme, önceden planlanmış belirli bir değişmedir. Yenileşme, istenmiş ve planlanmış bir harekettir. Değişme, kendiliğinden oluşabilir. Değişme, eski sisteme dönüş şeklinde de görülebilir. Yenileşmenin yönü pozitifken, değişme negatif yönde de olabilir. Değişme bazen niceliksel olurken yenileşme hem niceliksel hem de niteliksel özellikler barındırır (Özdemir, 2000).

Her yenileşme, Powers'a göre (1992) yeni bilgilerin keşfedilmesiyle başlamakta, araştırma, gelişme, yayılma ve adaptasyon aşamalarından geçerek kurumsallaşmaktadır. Yenileşme sürecinin her basamağında farklı sorunlarla karşılaşılması da doğaldır. Örgütlerde yenileşme sürecinin aşamaları ve her bir aşamada karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde özetlenebilir (Oldcorn, 1989; Akt. Taş, 2007):

1. Kabul: Bu aşamada örgüt yenilik ile yaşamak zorunda olduğunu anlar ve yeniliği benimser. Örgüt içerisinde her hangi bir sorunla karşılaşmaz.
2. İlgisizlik: Bir karasızlık hakimdir. Yenilik benimsenebilir veya yeniliğe ilgi gösterilmez. Örgüt içerisindeki sorunlar net olarak belli değildir.
3. Pasif Direniş: Örgüt çalışanları yeniliğe uzak durur, her şey eski durumdaymış gibi devam etmeye çalışılır. Örgüt içerisindeki sorunlar belirginleşmeye başlamıştır.
4. Aktif Direniş: Bu durumda yeniliğe karşı düşmanca bir tavır takınılır. Örgüt içerisindeki sorunlar tam olarak ortaya çıkmış ve dirençte kararlılık durumu vardır.

### 2.2.2.2. Örgüt Geliştirme

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, daha verimli hale gelebilmek, amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için, sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar (Çalık, 2003). Örgüt geliştirme, davranış bilimleri bilgilerini kullanarak örgüt süreçlerine yapılan planlı müdahaleler yoluyla, örgütün etkililiğini ve sağlığını artırmak üzere girilen planlı, örgütün bütününe yönelik ve üst yönetimce oluşturulan çabalardır (Beckard, 1969). Örgüt geliştirmenin temel amacı, örgütün değişimlere uyum sağlayıp varlığını sürdürebilmesi ve örgütteki insan değerlerinin geliştirilmesidir. Böylece örgütlerde atıl durumda olan yaratıcılık ve enerji de harekete geçirilmiş olacaktır (www.mcozden.com).

### 2.2.2.3. Reform

Reform daha iyi duruma getirmek amacıyla yapılan düzenleme, değişiklik ve düzeltmelerdir. Reform, amaçlardan uzaklaşmış sistemin düzeltilmesini ve amaçlara uygun şekilde yeniden biçimlendirilmesini sağlar. Reform, yenileşmeden daha geniş bir süreçtir. Herhangi bir sistemin bir alt alanında gerçekleşen yenileşme sisteme nüfus ettikçe ve yaygınlaştıkça reform niteliğini bürünür (Erdoğan, 2002). Reformla yapılmak istenen şey, bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçmektir (Özdemir, 2000).

### 2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY konusunda farklı tanımlar yapılmaktadır. Fakat bu tanımların ortak noktası TKY'nin “çağdaş bir yönetim düşüncesi” olduğu ortak paydasında birleşmektedirler. Bundan dolayı bütün yazarlar TKY'yi felsefe ve genel ilkeler doğrultusunda tanımlamakta ve kalite yönetimi konusunda işlemsel ve teknik boyutlar eklemektedirler. TKY, genel olarak “güçlü liderlik”, “katılımcı yönetim” ve “ekip çalışması'nın bir birleşimi, bazen de “hatasız ürün üretme” veya “müşteri memnuniyeti” olarak ifade edilir. Bugünkü anlamıyla TKY, felsefe ve ilkeler bütünü olmakla birlikte uygulama araçlarıyla da bir yönetim biçimidir (Özden, 2000; Akt. Yıldırım, 2002).

TKY; bir kuruluştaki herkesin katılımı (employee involvement) ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi (continuous improvement) suretiyle iç ve dış müşteri kalite (internal/external customer) gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri

tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir (Soylu vd., 1998; Akt. Yıldırım, 2002).

TKY; müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır (Turan, 1998). TKY; doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen; örgütün bütün olarak etkinliğini sağlayacak esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir (Peker, 1993).

TKY; yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynaklarının verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağının kurulması, süreç bazında ise çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesi işlevidir (Ersen, 1997).

TKY için gerekli değişimin on adımı şu şekilde sıralanabilir (Rao vd., 1996):

1. Organizasyon ve değişim isteğini analiz edin.
2. Ortak bir izlenim ve ortak bir yön belirleyin.
3. Geçmişten ayrılın.
4. Acil hissi uyandırın.
5. Güçlü bir liderlik rolü üstlenin.
6. Politik sorumluluklar düzenleyin.
7. Uygulama planı hazırlayın
8. Kolaylaştırıcı yapılar geliştirin
9. İletişim kurun, insanlarla barışık ve dürüst olun.
10. Değişimi destekleyin ve yerleştirin.

TKY bir bakıma yüksek bir demokratik sistemdir. TKY'nin temeli felsefeye ve bilimsel metoda dayanır (Roberts ve Sergesketter, 1993; Akt. Yıldırım, 2002).

Toplam kalitenin önemini arttıran özellikleri şunlardır (Ersen, 1997):

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir.
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.
- Eğitime büyük önem vermektir.
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.
- Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır.
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktır.
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmektir.
- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmektir.
- Takım çalışması demektir.
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir.
- Örgütsel davranışların değişmesi demektir.
- İşçilerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak, geliştirmektir.
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

### 2.2.5. Stratejik Yönetim

Strateji; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ve eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2000). Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır. Strateji kavramı askeri alanda kullanılmakla birlikte iş dünyasında "belirlenen bir amacın başarılması" anlamında kullanılmaktadır (Luffman vd., 1996). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılmasıyla izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2001).

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak

görülebilmektedir. Yönetim alanında yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararlar oluşturma ve yerleştirme sürecidir (Bowman ve Asch, 1992).

Stratejik yönetim, bir örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine olanak veren bir yönetim biçimidir. Bu tanım içinde dört temel unsur barındırır (Aktan, 2003).

Vizyon: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade eder. Bir başka deyişle vizyon, örgütün gelecekteki hedeflerinin bir resmidir.

Misyon: Gelecekte ulaşılmak istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılığın ifadesidir. Misyon örgüt bakımından “biz niçin varız?” sorusunun cevabıdır.

Strateji: Geleceğe nasıl ve hangi yollarla ulaşılabileceğini gösteren bir planlamadır.

Aksiyon: Belirlenecek stratejiler doğrultusunda izlenecek yollardır.

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilir (Dinçer, 2007).

Stratejik yönetim, örgütü amaçlarına ulaştırarak varlığını sürdürmeyi hedefler. Stratejik yönetimin yüzü geleceğe dönüktür. Örgütün nereye gittiğiyle ilgilenir, yol ve yön gösterir. Stratejik yönetimin amaçları şöyle sıralanabilir (Narinoğlu, 2007):

- Örgütün nereye gitmek istediğini açıklar, buna nasıl ulaşacağını gösterir.
- Kaynak kullanımında ve dağıtımında rehberlik eder. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- Çevresindeki belirsizlikler ve değişimle uğraşır. Belirsizlikleri yönetir.
- Çevrede ve içeride oluşacak riskleri önceden kestirir ve riskleri yönetir.
- Kontrol, denetim ve değerlendirmede objektif bir sistem geliştirir.
- Yönetimde kullanılan araç ve tekniklere standart getirir. Bu sayede gelişmeleri ve sapmaları takip eder ve objektif değerlendirme imkânına kavuşur.

Stratejik yönetimin yararları şöyle özetlenebilir (Aydın vd., 2007):

- Örgütün hedeflerine ulaşmasında rehberlik eder.
- Çalışanları, bilinçlendirir ve motive eder.
- Örgütün dış dünyada meydana gelen değişiklikleri ve yenilikleri takip etmesini kolaylaştırır.
- Örgüte, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme ve önlemler alma imkânı sağlar.
- Örgütün, iç ve dış çevresini analiz ederek oluşturduğu stratejilerle problemlerin çözümünde etkinlik kazandırır.
- Örgüt içinde alt ve üst birimler arasında koordinasyon sağlayarak, alt kademe çalışanlarının örgüt hedeflerinden sapmalarını önler.
- Örgütsel kaynakların israfı önlenir.

#### **2.2.6. Değişim Mühendisliği**

1980’li yıllardan itibaren teknolojik gelişmeler sonucunda iletişim ve ulaşım alanında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelere örgütlerin uyum sağlayabilmesi bir hayli zorlaşmıştır. Bazen örgütün içinde bulunduğu değişim dalgasına uyum sağlayabilmesi için ufak ya da köklü değişiklikler yetmemekte, örgütün yeniden inşa edilmesi, yeni baştan yaratılması gerekmektedir. Böyle bir yönetime duyulan ihtiyaç değişim mühendisliğini gündeme getirmiştir (Tunçer, 20116).

İlk olarak 1990 yılında Hammer, Davenport ve Short tarafından ortaya atılan Değişim Mühendisliği kavramı, değişime ayak uydurmak, varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen tüm örgütlerin izlediği bir yöntemdir (Aydıntan, 2005). Değişim mühendisliği, literatürde “süreç yenileme” ya da “süreçlerin yeniden yapılandırılması” olarak da kullanılmaktadır (Koçel, 203). Değişim mühendisliği çalışmaları, yalnızca örgütsel süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların değerlerini, inançlarını, geleneklerini, felsefelerini kısaca eskiye ait bütün kültürlerini değiştirmelerini de öngörmektedir (Yalçın vd., 2002).

Değişim mühendisliği örgütün, rekabet koşullarına uymak, daha iyi ve kaliteli, çabuk ve ucuz hizmet sunabilmek için, örgütün iş yapma süreçlerinin köklü bir biçimde



değiştirilmesidir (Barutçugil, 2004). Değişim mühendisliği reorganizasyondan farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Değişim mühendisliği ise, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeyi hedefler (Özer, 2008). Değişim mühendisliği tanımı dört temel kavramı içermektedir (Düren, 2000).

- Temel: Değişime başlamadan önce, işlerin neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.
- Radikal: İşin köküne inerek yeniden tasarlanması, yani eskinin tamamen terk edildiği köktenci değişim demektir. Değişim mühendisliği, işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesi demektir.
- Çarpıcı: Değişim mühendisliğinin amacı, sonuçlarda marjinal ve aşamalı geliştirmeler değil, önemli sıçramalar elde etmektir. Değişim mühendisliği, ancak büyük bir hamleye, patlamaya ihtiyaç duyduğunda uygulanmalıdır.
- Süreç: Süreç odaklılık değişim mühendisliğinin en önemli özelliğidir. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki işbölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre yapılan örgütlenme uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirir.

Değişim mühendisliğinin başarıyla sonuçlanabilmesi için geniş bir plan ve strateji belirlenmelidir (Yalçın vd., 2002). Çalışanlara önem verilmeli ve değişim için uygun bir örgütsel iklim oluşturulmalıdır. Olumlu bir örgütsel iklim, çalışanları motive ettiği gibi verimliliği artırır. Her kademedeki çalışanlar arasında güvene ve işbirliğine dayanan bir ilişkinin olduğu bir ortam sağlanmalıdır (Aksu, 2000). Değişim liderinin özellikleri, üst yönetimin desteği, köklü değişim fikirlerinin teşvik edilmesi ile yaratıcı düşüncenin ve performansın ödüllendirilmesi başarıyı kolaylaştıracaktır (Barutçugil, 2004).

### **2.2.7. Eğitim Kurumlarında Değişim Yönetimi**

Değişim Yönetimi, yönetsel bir kavram olarak eski olmasına karşın bugünkü değişim ortamı, değişim yönetimine ayrı bir içerik kazandırmaktadır. 1980'li yıllara kadar değişim, dengeli ve düzenli bir ortamda çaba sarf etmeyi gerektiriyorken 1990'lar da hızlanan ve karmaşıklaşan etkenler, değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır (Hussey, 1998).

Örgütlerde değişimi yönetme, hızlı bir şekilde problemleri çözme, deneyerek öğrenme, yeni koşullara uyum sağlama ve yeterli hale gelme amacı ile gerçekleştirilen bir süreçtir (Balcı, 2000).

Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Değişim yönetimi, hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişimi yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Whitaker, 1993).

Günümüzde değişim sürecinin temel belirleyicisi olarak bilgi ve teknoloji, bireysel, örgütsel ve toplumsal gereksinim alanlarını ve araçlarını hızlı bir biçimde değiştirirken, toplumsal ve siyasal sistemler, yeni gereksinimleri karşılamaya yönelik sorunlarla karşı karşıyadır. Bu sorunlar eğitimi, okulları, tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişime zorlamaktadır (Siegal ve Allan 1996).

Nitelikleri gereği örgüt özelliği taşıyan eğitim kurumları da diğer mal, hizmet ve düşünce üreten örgütler kadar sosyal, siyasi ve ekonomik alanlardaki gelişmelerin ve değişikliklerin etkisi altında kalan ve değişime uyum sağlayarak kendini yeniden düzenleme gereği duyan kurumlardır (Morrison, 1998). Eğitim örgütleri, hem girdileri hem de çıktıları sayesinde çevre ile bağlantılarını, iletişimlerini canlı tutmak, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmek zorundadır, aksi halde görevlerini yerine getiremezler (Bursalıoğlu, 2000; Başaran, 1993; Özdemir, 2000; Çelik, 2000; Akt. Yıldız, 2012).

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi patlaması ve küreselleşmenin etkisi eğitim örgütlerini bu gelişmelere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bilginin hızla tüketildiği ve geçerliliğini üç-beş yıldan fazla koruyamadığı bir ortamda eğitim örgütleri bu gelişmelerin dışında kalmaz. Çıktılarıyla diğer örgütler için girdi sağlayan eğitim örgütleri değişimin önünde yerini almalıdır. Çünkü eğitim değişimi hem etkiler, hem de değişimden etkilenir. Ayrıca eğitim örgütlerinde değişimin başarıyla uygulanabilmesi için kendine özgü birtakım yönlerinin de dikkate alınması gerekir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Bu karşılıklı etkileşimi, Özdemir (2000) iki şekilde görür: Birincisi, eğitim toplumdaki değişmelerden etkilenir ve de değişmelere karşı kendi yapısını düzenlemelidir. İkincisi ise, eğitim toplumun yenileşmesine önderlik etmelidir.

Eğitim örgütleri, toplumdaki bütün örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyan örgütlerin başında gelir. Okul müdürlerinin değişimi gerçekleştirme yetki ve olanaklarının kısıtlı olmasına rağmen okul müdürü değişmenin başarılı olmasında en çok sorumlu olan kişidir. Ayrıca okul müdürü değişimin tanıtılması ve başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasından da sorumludur. Bundan dolayıdır ki, okul müdürünün değişimle başarılı bir şekilde nasıl başa çıkılacağını bilmesi çok önemlidir (Çelikten, 2000).

Eğitim yöneticilerinin, kurumlarındaki değişim politikasını çok iyi belirlemeli, kurum içi ve kurum dışı karşılaşabilecekleri kültürel, sosyal, ekonomik vb. engelleri önceden kestirebilmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar. Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin artmış olması, bununla birlikte ortaya çıkan reform, okul geliştirme ve yeniden yapılanma girişimleri, okul yöneticilerine daha çok sorumluluk yüklemektedir (Helvacı, 2010).

Değişimi yönetmek isteyen okul yöneticilerinin; değişim süreçlerini, okul örgütlerini örgütsel yönden tanımaları, okulları değişmeye yönelten güçleri, bu güçlerin örgütlerin hangi öğelerini etkileyip onları değişme gereksinimiyle baş başa getirdiğini bilmeleri gerekmektedir. Değişim sürecinde işgörenleri anlamayı, değişime karşı neden ve nasıl direndiklerini ve bu direnmelere karşı nasıl stratejik bir yaklaşım sergileyecekleri, değişim modelleri, değişim programları ve uygulamaları konularında yeterli donanıma sahip olmaları çok önemlidir. Okul yöneticilerinin birer değişim yöneticisi, dönüşümcü lider, değişim lideri, değişim uzmanı olması beklenmektedir (Alıç,1990; Çalık, 1997; Karip, 1996; Akt. Yıldız, 2012).

Okul yöneticileri kendini geliştirmeli, geçmiş deneyimlerinden faydalanmalı ve düşünce davranışlarını geleceğe odaklamalıdır. Yöneticiler değişimin gerçekleşeceği ortamdaki sorunları belirleyip amaçları belirlemeli ve alternatif çözüm yolları geliştirmelidirler. Bunun için bir değişim planı hazırlanmalı ve bu plan doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Çünkü gelişmelerin sürekli olarak izlenip denetlenmesi, olumlu sonuçlara

ulaşılabilmesi için gereklidir. Bunların yanında okul üyelerinin işbirliği içinde çalışabilmesi sağlanmalı, yapılan değişikliklerin okulun ve üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamasına dikkat edilmeli, örgütsel değişimle ilgili yapılacak çalışmalar sağlıklı bir iletişimle karşılıklı güvene dayandırılmalıdır (Tokat, 1998; Eliott vd., 2000; Akt. Argon ve Özçelik, 2008).

Örgütsel verimliliğin sağlanmasında değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve anlayışa sahip yöneticilerin daha başarılı olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel değişimin yönetilmesinde; iletişim becerileri, açık fikirlilik, olumlu ahlaka sahip olma, takım oluşturma becerisi, vizyon sahibi olma, insan ilişkileri becerileri, amaç oluşturma ve planlama becerisi, kendi alanında bilgiye sahip olma, örgütsel ve yönetsel süreçler bilgisine sahip olma, kaynak yaratma ve kaynağı yönetme becerisi, değişme süreci bilgisi yöneticide bulunması gereken donanımlardır. Başarılı bir değişme yöneticisi değişme sürecinde; uygun değişmeyi tasarlama, hedef oluşturma, eylemleri öncelik sırasına koyma, cesaretlendirme, empati, destekleme, odaklanma, bilgi sağlama gibi alanlarda gerekli yeterliğe sahip olmalıdır. Büyük karmaşık sistemleri analiz etme, bilgileri toplama, işleme ve anlaşılır biçimde yararlanma, amaç oluşturma ve planlama, ortak karar verme, çatışmayı yönetme, politik davranış gösterme, halkla ilişkiler, danışmanlık ve yardım yapma ve yetiştirme değişim yöneticisinde bulunması gereken becerilerdir (Hunt ve Baruch 2003; Akt. Gökçe, 2004).

Değişim hareketlerinin ilk aşaması, geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşama, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu değişimin niçin yapıldığı ilgili taraflara anlatılır ve bir birlik duygusu oluşturulur. Bu aşamayı yeniden düzenlemeler takip eder. Üçüncü aşamada ise, eski ile yeninin mücadelesi başlar (Özdemir, 2000). Bu aşamaları gerçekleştirmekte olan eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki neden vardır. Özden (1998)'e göre, bu nedenlerden ilki, mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamak; ikincisini ise eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla iş dünyası çıkışlı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uymaması olarak belirtilmektedir.

### 2.2.7.1. Planlı Örgütsel Değişim

90'lı yıllarda kurumsal değişim kavramının tek bir dinamikle açıklanmadığı/ açıklanamadığı ve kurumların daha karmaşık yapılara dönüştüğü görülmektedir. O tarihlerde kurumsal değişim, kurumların çeşitli alt sistemleri ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde oluşabilecek olumlu veya olumsuz, planlanan veya planlanamayan bütün değişiklikler olarak tanımlanmıştır (Tekin vd., 2007; Akt. Yıldız, 2011).

Çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini artırmak ve daha iyiye doğru yaşama gereğini duymaya başlayan kurumların yaşadıkları değişim süreci, iş yapış şekillerini, kullandıkları teknolojiyi, yönetsel ve idari konuyu etkilemekte; faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle mücadele edebilmek ve kendilerini geliştirmek için çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planları yapmaları ve değişim stratejilerini uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Kurumlar değişim süreçlerini kriz dönemlerinde başlatmışlardır. Ancak bu sürecin problemler oluşmadan önce başlaması gerektiği yaygın bir kanıdır. Yani kurumların, kurumsal değişimlerini problemler ortaya çıktıktan sonra reaktif bir yaklaşımla değil, proaktif bir yaklaşım göstererek gerçekleştirmesi gerekmektedir (Öztürk ve Ünlücan, 2001).

Literatürde kurumlarda genellikle iki türlü değişim şeklinin olduğundan bahsedilmektedir. Birincisi adım adım gerçekleşen kademeli değişimdir. Bu değişim tarzında risk tehditleri azdır ve kaynakların yeniden gözden geçirilmesi için süre vardır. Buna bağlı olarak kurumda çalışanların direnci de adım adım kırılarak kurumda bağlılık ve güvenin tesis edilmesi sağlanır. Bir diğer değişim şekli ise radikal değişimdir. Türkçeye dönüşüm olarak da çevrilen bu değişim tarzında değişim ani ve hızlı olur, kurumda kaosa neden olabileceği gerekçesiyle tercih edilmemektedir (Penfold, 1999).

Bunların dışında uygulanan bir değişim şekli ise planlı/plansız değişimdir. Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden belirlenip belirlenmemesiyle ilgilidir. Kurumda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgili olarak makro değişim/mikro değişim; değişimin gerçekleştirilme süresine bağlı olarak adlandırılan zamana yayılmış değişim/ani değişim ve kurumun dış çevreyi etkilemesi ya da dış çevreden etkilenmesine bağlı olarak adlandırılan aktif/pasif değişim, kullanılan

diğer değişim şekilleridir. İhtiyaçlar ve hedefler ne olursa olsun, değişim sürecinin bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunu için kurumda yapılacak değişikliklerde önce ihtiyaçların tespit edilmesi ve izlenecek tekniklerin belirlenmesi gerekmektedir (Yıldız, 2011).

Planlı değişme, bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin, varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı durumdur (Yeniçeri, 2002). Planlı örgütsel değişme ise, tüm değişkenlerin amaçlar doğrultusunda etkili hale getirilmesi amacıyla örgüt tarafından sürdürülen geleneksel etkinliklerin, bireylerin, grupların, örgütsel yapı ve süreçlerin değişme için hazırlanması süreci olarak ifade edilir (Özdemir, 2000).

Planlı bir örgütsel değişim, örgütleri durağanlıktan kurtarır ve örgüt iklimine coşku katar. Çalışanların ilgi ve dikkatlerinin yeniden örgütsel hedeflere yönlendirilmesini kolaylaştırır. Örgüt açısından pek çok yeni fırsat oluşturabilir. Değişim, çalışanların mesleki gelişimleri için güdüleyici bir rol oynayabilir (Erdoğan, 2002). Ayrıca değişim, örgüte canlılık getirir, rutin uygulamaların yeniden dönüşüm geçirmesini sağlar, çalışanların iş doyumunu artırır ve morali yükseltir (Çalık, 2003).

### **2.2.7.2. Örgütlerde Değişimin Amaçları**

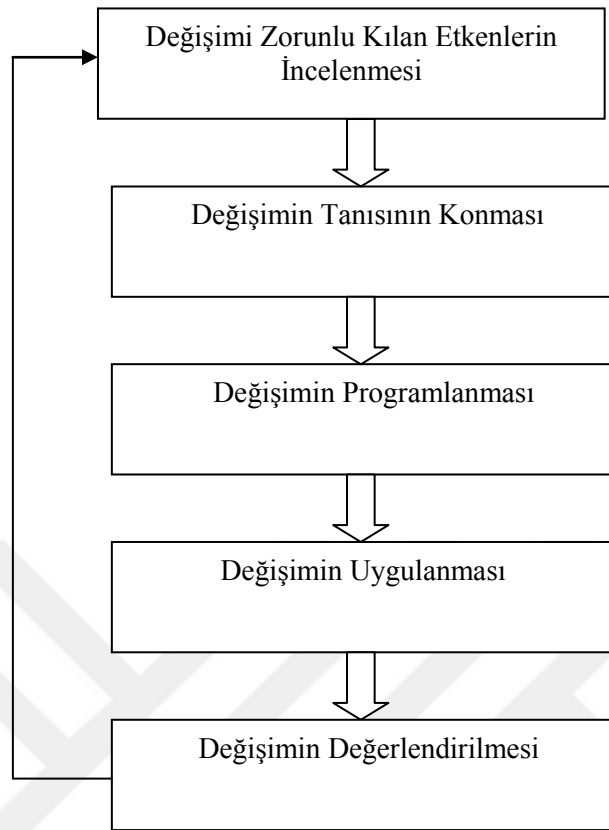
Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sistemler, bilgi, teknoloji, yöntemler, teknikler sürekli değişmektedir. Gelişmelerin hızı karşısında, örgütler değişmeye azami ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürmelerinin yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri; bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleri ile mümkündür. Örgütler, hem içyapılarından gelen, hem de çevreden gelen değişim baskısı karşısında mücadele ederler. Örgütler, faaliyette buldukları çevrenin ürünleridir. Bundan dolayı çevrelerinde meydana gelen değişimlerden kendilerini soyutlamaları mümkün değildir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Örgütsel açıdan değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven, karşılıklı destek ve olumlu iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütlerde değişimin amacını şu şekilde vurgulamıştır.

- Etkinliği artırmak: Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmak, yani yapılan işi daha etkili yaparak örgütün sağlık ve etkililik düzeyini geliştirmektir.
- Verimliliği artırmak: Kullanılan araçgereeç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişikliğin meydana getirilmesidir.
- Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak: Bu anlamda değişiklik insanların her şey yolunda gitse bile tek düze çalışmanın ortaya çıkaracağı monotonluk duygusunu bastırmaları amacıyla gerçekleşecektir.

### **2.2.7.3. Örgütlerde Değişim Yönetiminin Aşamaları**

Örgütsel değişim süreci bir kereye mahsus bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması söz konusu olamaz. Bu değişim süreci her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlamaktadır. Örgütsel değişimin beş basamağı vardır. Bu beş aşama şu şekilde şematize edilmiştir (Kanji ve Asher, 1993; Akt. Erdoğan, 2002; Özdemir, 2004):



**Şekil 1.** Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar (Erdoğan, 2002).

1. Değişimin zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi: Bu aşama da yapılması gereken örgütü değiştirmeye zorlayan iç ve dış etkenlerin incelenmesidir. Örgütte değişime ihtiyaç olup olmadığı saptanmalı ve değişimi kimlerin istediği, kimlerin istemediği belirlenmelidir.
2. Değişimin tanısının konması: Doğru soruların sorulmasını, örgütün çevresini sezinlemesini, veri toplamayı, verilerin değerlendirilmesini ve uygun yolların bulunmasını içerir. Değişime tanı koyabilmek için, kurumun günlük sorunları, gözlemler, kurum hakkındaki değişik eğilim ile araştırma ve incelemelerin sonuçlarından yararlanılabilir.
3. Değişim programı: Değişim tanısı ortaya konduktan sonra uygulamaya geçiş için değişim programı belirlenir. Bu programda, kimlerin katılacağı, başlangıç ve bitiş tarihleri, kaynakların saptanması gibi konular yer almalıdır. Daha sonra değişimi kimin başlatacağı ve sürdüreceği saptanır.



4. Uygulama: Bu safhada, daha önceki aşamaların planlarında belirlenen en uygun strateji uygulamaya konur. Daha önceki aşamalar etkin ve başarılı geçmişse bu aşamanın başarısı için uygun ortam var demektir. Uygulama aşamasında acele edilmemeli, değişimi başlatacak ve değişimden etkilenecek kişilerin buna hazır olması sağlanmalıdır.
5. Değerlendirme: Değişim sürecinde son olarak uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme değişimin sürekliliğini sağlar. Değişim programının değerlendirilmesi iki şekilde yapılır. Birincisi, değişimin bir süreklilik içinde değerlendirilmesidir. Diğeri ise, projeyi yürüten ve projeden sorumlu olan kişilerin aralıklarla yapacağı değerlendirmedir.

Eğitimde örgütsel değişim sürecinde, değişimi zorunlu kılan etkenlerin analizinin yapılması gerekir. Bu analizin ardından, gerekli alanlarda gerekli değişimler için tanı konulmalı ve değişim somut olarak tanımlanmalıdır. Bu değişim sürecinin nasıl başarılabileceği, yapılacak işlemler ve değişim sürecine ilişkin diğer detaylar planlanmalıdır. Değişimin programının uygulanması gerekir. Değişim uygulamasının başarılı olup olmadığı, eksik yönlerinin bulunup bulunmadığı ve etkililiği değerlendirilmelidir. Değerlendirme işlemi, değişim sürecinin sonu değil, yeni bir değişim girişiminin başlangıcı olmalıdır (Çalık, 2003).

Değişim genel olarak zor bir süreçtir. İnsanlar bu aşamada statükoyu devam ettirme eğilimindedir. Bu tür eğilimler değişim sürecini başarısızlığa götürür. Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" olarak adlandırdığı model, örgütsel değişimde kullanılacak etkili modellerden birisidir. Bu modelde, örgüt içi verimliliği arttıracak değişimlerin desteklenmesi ya da engel olunmasında bir takım faktörlerin varlığından hareket edilir. Değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçlere "itici güçler", engelleyen güçlere de "sınırlayıcı güçler" denilmektedir. Bir örgüt açısından değişimi etkileyen itici güçler, fazla mesai için verilen para, mevki vs. içeren maddi faktörlerdir. Kayıtsızlık, anlaşmazlıklar, araç ve gereçlerin kötü kullanımı vs. ise sınırlayıcı güçlere örnektir. Lewin'e göre itici ve sınırlayıcı güçlerin örgüt içindeki oluşumları bir denge oluşturmaktadır. Bu da dengeyi olumlu yönde değiştirmekle olur. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için üç aşamaya ihtiyaç duyulur. İlk aşama, çözülme aşamasıdır. Genelde örgütü bulunduğu seviyede korumaya yönelik güçlerin azaltılmasını kapsar. İkinci aşama, eylem aşamasıdır. Bu noktada örgüt davranışı yeni bir seviyeye doğru

değiştirilir. Son aşama ise, yeniden donma aşamasıdır. Örgüt yeni bir dengede kalıplaşır. Yani istenilen davranışlar artık kalıplaşmıştır (Bumin, 1990; Erdoğan, 2002).

Bir örgüt açısından değişim sadece zorunluluk olmayıp, örgütün devamlılığını ve gelişimini sağlayan etkili bir süreçtir. Örgütsel açıdan değişimin gerçekleri şunlardır (Harper, 1998; Akt. Güçlü ve Şehitoğlu, 2006):

- Değişim sadece teknik anlamda değil, düşünce yapısında da gerçekleşir. Değişen sorunlara değişmeyen düşünce yapısıyla yaklaşılamaz.
- Değişim sadece hataların düzeltilmesi değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere de hazırlı olmaktır.
- Değişim örgütün faaliyetlerinin devam ettirilmesini sağladığı gibi gelişme ve büyüme de sağlar.
- Değişim geleceği yaratmaktır.
- Değişim karmaşık görev tanımları oluşturmak değil bir vizyon yaratmaktır.

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Örgütsel açıdan, değişimle birlikte oluşan birtakım olumlu sonuçlar şunlardır (Erdoğan, 2002; Özdemir, 2004):

- Değişim örgütü durağanlıktan kurtarır heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgi ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim örgüte birçok fırsat sağlar.
- Çalışanlar için geliştirici ve güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde oluşan yeni gruplar kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltir.
- Değişimle birlikte rutinleşen uygulamalar gözden geçirilir .
- Değişme güven ortamı oluşturur.
- Değişim, örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.

#### 2.2.7.4. Örgütlerde Değişme Şekilleri

Örgütsel değişimin, şekli nasıl olursa olsun, değişimin başarılı olabilmesi için hangi yöntem ve teknikler kullanılırsa kullanılsın, sürekliliği olan bir süreç olacağı unutulmamalıdır. Bu süreç bağlamında, örgütsel değişim üç şekilde gerçekleşebilir (Töremen, 2002):

1. İnsan ögesinde değişim: Yeni belirlenecek elemanlarla oluşturulacak yeni bir yönetim politikası, personel üzerinde ya da kişilerin bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklikleri de beraberinde getirecek, inanç ve anlayışlarında da köklü değişim sağlayacaktır. Bu durum okul açısından bir okulun müdürünü veya müdür yardımcılarını değiştirmek gibi düşünülebilir.
2. Örgütsel yapıda değişim: Bu tür değişim, örgütsel ilişkileri yeniden tanımlamayı ve rolleri yeniden düzenlemeyi gerektirir. Örgüt yapısındaki değişimler, yerinden yönetim ya da merkezden yönetim, çalışma gruplarını azaltma ya da çoğaltma, denetim alanını genişletme ya da daraltma, karar verme yetkisini yeniden belirleme, iletişim kanallarını yeniden tanımlama gibi yöntemlerle gerçekleşebilir. Bu durum okulun örgüt kültürünü yeniden tanımlama çabası, öğretmenlerin eğitilmesi ve denetlenmesi, okulun misyon ve amaçlarının öğretmenler, yöneticileri veliler ve öğrenciler tarafından paylaşılması konularında yoğunlaşmayı gerekli kılar.
3. Teknolojide değişim: Daha kaliteli öğrenci yetiştirmek amacıyla örgütün kullandığı teknolojinin değişmesi, örgütü değiştirmenin yollarından biridir. Bu durum okul açısından okul yöneticisinin okul-çevre ilişkileri konusundaki çabasıyla orantılı gözüktüğü de, daha çok ülkenin ekonomik durumu ve eğitime ayrılan bütçe ile doğrudan ilişkilidir.

#### 2.2.7.5. Örgütsel Değişime Karşı Direnç

Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, değişime karşı direnç oluşacaktır. Değişime karşı oluşan direnç, üst yöneticilerin çabalarına rağmen, değişim sürecinin olumsuzlukla neticilenmesine sebep olabilir (Bursalıoğlu, 1994).

Değişim sürecinde karşılaşılan ortak sorun, çalışanların değişime tepkisidir. Yapılmak istenen değişim ister çok küçük olsun isterse çok büyük, mutlaka belli bir oranda dirençle karşılaşılacaktır. Mevcut statüsünü ya da alışkanlığını korumak isteyenler için değişim, belirsizlik ve güvensizlik ortamı demektir. Çalışanların gösterdikleri direnç aslında değişimin kendisi değil, değişim sonrasında kendilerini neyin beklediğini bilmemeleridir. Çalışanlar önce bu durumun kendilerini nasıl etkileyeceğini inceler ve daha sonra ona göre hareket ederler (Yontar, 1995). Bu da değişime karşı farklı davranış şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci hafifletmek ya da en aza indirmek için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Yıldız, 2011).

- Kurumda sadece gerekli olan değişiklikler yapılmalı ve çalışanlar bu konuda ikna edilmelidir.
- Çalışanların kurumlarını sahiplenmesi ve kurumlarına karşı güven duygusu içinde olmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar değişim konusunda önceden bilgilendirilmelidir. Neyin, ne zaman, nasıl yapılacağı çalışanlarla paylaşılmalıdır. Değişim süreci başladıktan sonra çalışanlara bilgi vermek, çalışanlarda hem güven duygusunu azaltır hem de direncin artmasına neden olur.
- Çalışanların değişim sürecine dâhil edilmesi, onların da fikirlerinin alınması ve sonuçta kendilerini neyin beklediğini ya da yapılan değişimle neyin amaçlandığının söylenmesi gerekir.

Motive edici unsurların sağlanması ve değişimle ilgili olarak çalışanları ikna edici düzenlemelerin yapılması neticesinde, iç müşteri olarak tabir edilen çalışanlar tatmin olacak ve böylece değişime inanan çalışanlar takımı oluşacaktır. Tatmin olan çalışanlar, kurumun varlık nedeni olan dış müşterinin de en üst düzeyde memnuniyetine katkıda bulunmak için çalışacaktır. Çalışanların direnme tavrından kabullenme tavrına geçişi kolay olmayacaktır. Bu geçişin ve kurumsal değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için mutlaka bir değişim liderine gerek duyulur (Yıldız, 2011).

Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da

olumsuz olabilir. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizli ve gizliye direnme şeklinde de olabilir. Bu tepkiler yeniden yapılanma sırasında ya da sonrasında örgütü yeniden oluşturma çabalarına zarar verebilir (Clark ve Koonce, 1998; Akt. Töremen, 2002).

Eğitim örgütlerinde, örgütsel düzeyde değişime direncin azaltılması, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etkenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri giderilmelidir. Bu amaçla, eğitim örgütlerinde, değişime direnmeyi azaltmak için şu önerilerde bulunulabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

1. Değişme ve yenileşme süreci, işbirliğine dayalı bir çaba olarak algılanmalıdır.
2. İnsanların değişime direneceği gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Değişimde zamanlama son derece önemlidir. Değişimin doğru zamanda yapılması, başarı şansını yükseltir.
4. Değişim bir anda olup biten bir olay değil, sabır isteyen bir süreçtir.
5. Değişimi teşvik edici faktörler ve ödüllendirme, değişimin başarısını kolaylaştırır.
6. Eğitim ve teknik yardım, değişim sürecinde işgörenlerin yükünü hafifletebilir.
7. Değişime ilişkin öncelikler ve değişimin misyonu belirlenmelidir.
8. Değişim sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler ve riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğitimde değişimin başarılı olabilmesi için, yönetici ve çalışanların değişime karşı olumsuz tutum ve tavır sergilemekten vazgeçip, değişimin başarısına inanmaları gerekmektedir. Bu anlamda, eğitimde değişimin etkili şekilde yönetilebilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekir (Werner, 1993).

1. Değişim, mümkün olduğu kadar örgüt güçleri üzerine inşa edilmelidir.

2. Değişimle amaçlanan hedeflere ulaşmak için, nelerin yapılması gerektiği belirlenmeli ve yalnızca gerekli değişimler yapılmalıdır.
3. Değişimin kabul edilmesi için insanlara baskı yapılmamalı ve acele edilmemelidir.
4. Değişimin uygulanma aşamaları, büyük bir özenle planlanmalıdır.
5. Değişim sürecinde, bir parçada esnek olunmalı, beklenmeyen sonuçlara göre yeni değişiklikler uyarlanabilmelidir.
6. Değişimin içselleştirilmesi için çaba harcanmalıdır.
7. Değişim süreci, yakından izlenmeli, etkili ve sistematik bir değerlendirme yapılmalıdır.

Örgütsel değişimin başarısı çalışanların dirençlerinin kırılması ve onların desteğinin kazanılmasına bağlıdır. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip çalışanlar, değişime direnmek yerine onu arzu ederler. Diğer yandan bireylerin ya da grupların direnmeyi bırakıp, değişim sürecine destek vermeleri için onları motive edici unsurlardan yararlanmak gerekir. Eğer çalışanların değişime karşı direnci kısa sürede yok edilmez ise, örgütsel sistem, iklim ve ortam bozulur. Örgütte stres artar; kaos ortamı oluşur. Bu durumda örgüt değişim için gerekli sinerjiyi yaratamaz, enerjisinin büyük bir bölümünü örgüt içi çatışmalarda kaybeder. Çalışanlar arasındaki uyum, dayanışma ve işbirliği kaybolduğundan örgüt kaynaklarının verimli kullanılması mümkün olmaz ve bu kaynaklar israf edilir. Böylece örgütsel değişim yönetimi başarısızlıkla sonuçlanır. Bu sebeple çalışanların değişime karşı dirençleri mümkün olan en kısa sürede ve uygun yöntemler kullanılarak ortadan kaldırılması gerekir (Tunçer, 2013).

### **2.3. Değişim Yönetiminde Yönetici Tutumları**

Değişme konusunda örgütsel kültürün öğrenilmesinin önemli bir payı vardır ve örgütün kişiliği örgütsel kültür olarak ifade edilebilir. Örgütte işlerin nasıl yapılacağı, nerede nasıl davranılacağı, etrafta nelerin var olduğu örgütsel kültür aracılığıyla bireye öğretir. Böylece yeni gelenler örgüt kültürünü kısmen öğrenirler (Balcı, 2000).

Okul kültürünün değişim için uygun zemin hazırladığı konusunda birçok araştırmalar yapılmıştır. Okul ortamında kültürel değişme söz konusu olduğunda okul müdürünün söz konusu değişiklik için göstereceği tavır çok önemlidir. Okul müdürü her şeyden önce örgütte sağlıklı bir şekilde işleyen çift yönlü bir iletişim ağı kurmalı, sorunları açık seçik tartışmalı, çözüm önerileri üretmeli ve astları tarafından üretilen çözüm önerilerini grupla birlikte değerlendirmeli, sonuçta da kültürel değişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşturmalıdır. Okulda çalışan personelin değişim faaliyetlerine katılması, hem kendilerinin değişimi daha iyi anlamalarına ve hem de değişikliği benimsemelerine yardım eder. Değişikliklerde duygulara hitap eden yönler bulunursa ilgililerden daha sürekli ve kuvvetli destek sağlanabilir. Okul müdürü okulun amaçlarını, yapılan başarılı projeleri, okulun çevredeki konumunu her fırsatta gündeme getirmeli ve bunlar için çeşitli olanaklar yaratmalıdır. Sonuç olarak şöyle okul örgütünde çalışanlar, değişim sürecine doğrudan katılmazlarsa, bu sürece kendilerinden bir şeyler katmamışlarsa, müdürün okuldaki değişimle ilgili ciddi tavırları ve bunu destekleyecek adımları yoksa, değişimi bir bütün olarak görüp kendilerini bu değişikliğin nasıl etkileyeceğini göremezlerse ve değişme sürecinde örgütsel destek göremezlerse değişmek istemeyeceklerdir (Çelikten, 2000).

### **2.3.1.Yöneticilerde Aranılan Yeterlilik Alanları**

İyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar ve olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetiminde başarısız olabilmektedir. Aynı para, malzeme ve personel ile aynı zamanda pekçok eserler meydana getiren yönetici ile aynı olanaklara sahip olan, fakat iyi yöneticilik nitelikleri taşımayan bir başka yöneticinin ise hiçbir şey yapamadığına şahit olunmaktadır (Tortop, 1999).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bugünün yöneticisi sanayi çağından bilgi çağına geçişin ortaya koyduğu büyük dönüşümü yönetmek zorundadır (Çelik,1996).

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun önemli bireyidir. Bu insanların faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sahip olmaları gereken özellikleri üç ana grupta toplanabilir (İlgar, 2005).

#### 1- Yöneticilerin Entelektüel Özellikleri;

- a. Genel Kültür (Tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)
- b. Mantıklılık
- c. Analiz Ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek)
- d. Sentez Ruhu (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)
- e. Sezgi Gücü (İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek).
- f. Hayal Gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihninde canlandırmak)
- g. Muhakeme Gücü (İyiye kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırdedebilme)
- h. Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği.
- i. Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği.

#### 2- Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri;

- a. Akıl ile duygu arasında denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)
- b. Değişen koşullara, ortamlara ve değişen kişilikteki insanlara uyum gösterebilme.
- c. Dikkatlilik
- d. İhtiyatlılık (Aşırı riske girmeme)
- e. Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)
- f. Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- g. Dinamiklilik (bir çok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)



- h. Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- i. Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- j. Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- k. Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
- l. Ciddilik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)

### 3- Yöneticinin Sosyal Özellikleri;

- a. Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinde kabul görmelidir.
- b. Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- c. Grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- d. İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir. (iş disiplini)
- e. Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- f. Her kişi ve olayın ölçülerine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.
- g. Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorita sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Can (2002)'a göre okul yöneticisinin nitelikleri şunlardır:

- a. Eğitim yöneticisi, çevreye açılan, okulda yapılan ve yapılacaklardan velileri haberdar eden, böylece velilerin ve çevredeki kuruluşların katılımlarını ve katkılarını alabilen bir kişidir.
- b. Okulda çift yönlü iletişim sağlayan, kararları öğretmen, veli ve öğrencilerle birlikte oluşturan, bilgi, haber ve duygu akışını sağlayan, çevreyi, personeli ve öğrencileri her konuda bilgilendiren,
- c. Çalışanların içtenlikle konuşabildiği, tartışabildiği, önyargısız değerlendirmelerin yapılabildiği ortamları oluşturan bir iletişimcidir.

- d. Yapılanların bir sonucu olarak tüm çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin güvenini kazanan ve çevresine güvenen, her konuda okulda güven ortamı oluşturan,
- e. Okulda oluşan grupları dağıtmanın değil bunlardan okulun amaçları yönünde yararlanmanın peşinde olan bir lider olmalıdır.

Okul yöneticilerinin eğitim, öğretim ve yönetimle ilgili değişme ve gelişmeleri sürekli takip ederek okuldaki uygulamalarına yansıtmaları gerekir. Bunu gerçekleştirebilen okul yöneticilerinin okulun yönetim ve uygulamalarına katkıları da yüksek olacaktır (Can, 2013).

### **2.3.2. Demokratik Okul Yöneticiliği**

Demokratik yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İnsani ilişkiler, demokratik bir ortam içinde görülür. Böyle bir yönetimde lider, astlarının planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını sağlar. Kararlara katılma olanağı verir, yetkilerini kısmen de olsa paylaşır (Ilgar, 2005).

Demokratik eğitim, demokratik bir toplum oluşturmaya dönüktür. İnsan hakları ve demokrasi, bir kültür, kişilik ve anlayış meselesidir. Demokrasinin gelişebileceği kültürel ortamın öğeleri; bireylerin karşılıklı güven duygusu, karar almaya etkin katılım, demokrasinin yapı ve işleyişine duyulan ilgi ve bilgi ve bilinç sahibi bireylerin olması, toplumsal hoşgörü, işbirliği yeteneği olarak sıralanmaktadır (Kalaycıoğlu, 1999; Yeşil, 2002). Demokratik toplumun gelişmesi için insanların günlük yaşamlarında demokratik idealleri destekleyen ve geliştiren davranışları göstermeleri gerekir. Bunun sağlanması içinde eğitime önemli görevler düşmektedir. Bu anlamda eğitim bireylere demokrasiyi destekleyecek nitelikte kendini ifade etme, liderlik, bireysel ve toplumsal sorumluluk ve bağlılık duygusu ile demokratik bilinç aşılarken eğitim sisteminin temel politikalarından hareket edecektir (Can, 2013).

Ilgar (2005)'e göre demokratik okul yöneticisinin nitelikleri şunlardır:

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.

2. Çevresindeki arkadaşlarını örgütü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Bu amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabası içinde bulunmaz. Onların resmi hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez.
4. Birlikte çalıştığı kimselere sık sık sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. “Her şeyin en iyisini kendi biliyormuş” gibi bir tutum sergilemekten sakınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir.

### **2.3.3. Otokratik Okul Yöneticiliği**

Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2003). Bu liderlikte grubun amaçlarını, neyin nasıl yapılacağını liderin kendisi belirler. Bu tip liderler tek başına karar verdikleri için astlarının liderlik özelliklerini geliştirme imkânı oldukça zordur (İlgar, 2005). Otokratik liderler geniş bir şekilde otoriteyi kullanırlar, onlar için iş çevresinin ve etkinliklerinin yapısını kurmak ikinci plandadır (Sanford, 1973). Katı bir disiplin olduğu için ilk etapta yüksek bir verim sağlansa bile, orta ve uzun vadede çalışanlar üzerinde çok etkili olamamaktadır (Fındıkçı, 2009).

Otokratik okul yöneticiliğın de her şey emirle yapılır. Yöneticinin verdiği her emir, hiç düşünülmeden yerine getirilir. Yöneticinin yanlış hareket edebileceği kimsenin aklından geçmez; geçse bile bunu dile getiremez; çünkü sıkı bir disiplin vardır. Kimi yerler için zorunlu ve gerekli olan böyle bir yönetim, okul gibi eğitim kurumları için doğru değildir. Çünkü okul her şeyden önce, bir eğitim yuvasıdır. Orada her şeyin çocuğu “geliştirecek” biçimde yapılması gerekir (İlgar, 2005).

### **2.3.4. İşbirlikçi Okul Yöneticiliği**

Örgütlerde işbirliği kavramının ilk kez 1930'larda Elton Mayo'nun öncülüğünde gerçekleştiren "Hawthorne Araştırmaları" sonunda gelişen "endüstride insan ilişkileri" akımı bağlamında kullanıldığı görülmüştür. Durak (1988)'a göre işbirliği, birden fazla

kişinin belirli bir amaç doğrultusunda ortak hareket etme niyeti ile başlar (Akt: Bolat, 1996).

Okullar yalnızca bina değildir. Öğretmen-öğrenci-yönetici ve velilerden oluşan bir ilişkiler bütünüdür. Bu ilişkiler, okulun sosyal sistem özelliğini vurgular. Bu ilişkilerin düzeyi okulun etkililiğini belirler. Jhonson ve Jhonson (1990) işbirliğinin verimliliği artırdığını, güdülenmeyi ve morali yükselttiğini söylemektedir. Ortak amaçlara ulaşmak için bütünleşmiş bir takım oluşturmanın önkoşulu, bireyleri birbirleriyle etkileşim içinde örgütlemektir. Okul yönetiminde işbirliğinin önemi, uzmanlığın hızlı bir şekilde gelişmesi sonucu bireyin kapasitesini zorlamasının bir sonucu olarak çoğalmaktadır.

Thompson (1968)'a göre informal bir özelliği ve grupları olan okulun işleminde, işbirliğinin önemli bir yeri vardır. İşbirliği katılım ile gerçekleşen bir eylemdir. Özellikle aşırı uzmanlaşmanın geçerli olduğu bir çağda, uzmanların düşünce ve eylemleri ancak işbirliği ile eşgüdümlenebilir. Bu eşgüdüm ise dayanışma ile sağlanır. Jhonson ve Jhonson (1990)'a göre işbirliğinin gerçekleştiği bir okulda yönetici, lider olarak yöneten değil, bireylerin kendilerini gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir kişidir. Okuldaki bütün çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda güdüler ve ortak bir takım ruhu oluşturur. Çalışanlar hem yöneticiyle, hem de birbiriyle iyi bir iletişimde bulunurlar (Akt: Bolat, 1996).

#### **2.3.4.1. Okul Yönetimi Sürecinde İletişim**

Okul idareciliği zor bir süreçtir. Öğretmenler, öğrenciler, çevresel faktörler, üst yönetim vb. okulun sürekli uğraşması gereken alanlardır. Bu alanlarda ki sorunların hepsini müdür tek başına çözemez. Dolayısıyla kadrosuna değer veren, onların görüşlerine önem veren ve onların desteğini alan bir okul müdürü problemleri daha kolay çözecektir. Eğitim örgütleri diğer bazı örgütler gibi katı hiyerarşik bir yapıya sahip değildirler. Dolayısıyla yumuşak, aynı zamanda stabil ve kararlı bir yönetim rolüne sahip olma, iletişimi ve karar almayı tabana yayma, insanı merkeze alma gibi değerler, okul müdürünü sevilen ve desteklenen bir konuma getirecektir (Can, 2013).

Örgüt genellikle, bir iletişim ağı olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde kararlar verilmekte, uygulanmak üzere çeşitli düzeylerde çalışan iş görenlere iletilmekte, sonuçlar değerlendirilmekte, ödüller ve cezalar verilmekte, bunun için konuşmalar ve

yazışmalar yapılmaktadır. Bunların tümü bir iletişim biçimidir. Bu açıdan örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlev görür (Kaya, 1991).

Okul yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların eğitim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar. Yönetici okul personelini değerlendirir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını geliştirme programı çerçevesinde düzenli olarak çıkan eğitimsel araştırma dergilerini inceler, program geliştirme ve öğretim modellerini anlamaya yönelik yeni gelişmeleri öğretmenlere açıklar. Okul yöneticisi iletişimci olarak ortak bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının uygulanmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Birebir ilişkiyle küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurulabilir. Okul çevresinin, velinin ve daha geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel dinamikleri tanımda uzman olmalıdır. İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır (Çelik, 2011):

1. Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
3. Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili biçimde yönetir.
4. Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
6. Bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir.

Görünür okul yöneticisi, sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur; bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle sohbet eder, okulun her tarafında kendini hissettirir. Görünür okul yöneticisi, okulun değerlerini sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirir. Okul yöneticisi, okulun örgütsel değerlerini çevrenin baskı gruplarına da kabul ettirmeye çalışır. Görünür okul yöneticisi, öğretmenleri sınıf

ortamında formal ve informal olarak gözlemler. Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin başarılarını dikkatlice değerlendirir ve ödüllendirir. Görünür kişi olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır:

1. Öğretimsel lider toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun misyonuna uygun olarak amaçlar geliştirir. Okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtır.
2. Okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından öğretimsel lider, her zaman hazır bulunan görünürdeki kişidir (Smith ve Andrews, 1989; Akt. Çelik, 2011).

#### **2.3.4.2. Okul, İklim ve İletişim**

Okul sosyal bir sistemdir ve kendi kültürünü üretir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik işidir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi vardır. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler, yıllar boyunca öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkisini sürdürür. Her örgüt gibi okulunda kendine özgü bir kişiliği vardır. Yöneticinin davranışları (anlayış gösterme, yakından kontrol vb.), gruplar ve kişiler arası ilişkilerin niteliği (moral, samimiyet) örgütün havasını yani iklimini olumlu ya da olumsuz etkiler. Bu da verimliliğe ya da verimsizliğe neden olur (Şahin, 2013; Çelik, 2011).

Okul çalışanları; öğretmen, öğrenci ve yöneticiler okul gelişiminde ve etkililiğinde sadece aktör değil aynı zamanda en önemli öğelerdir. Okul etkililiği, okulu yöneten yönetici, öğrenmeye hazır öğrenci ve öğreten öğretmen için okulun küçük bir parçası değil, önemli bir bütündür (Slater ve Teddlie, 1992). Okul etkililiği, etkili öğretim, planlama, kaynak kullanımı ve yeterliliğe sahip insanların çalıştırılması ile ilgilidir (Mortimore, 1993). Okulun iklimi, kültürü, öğrencinin öğrenmeye istekliliği, öğretmenin öğretmeye istekliliği, aile ilgisi vb. nedenler öğretmenin etkililiğini değiştiren unsurlardır (Duranay, 2005; Akt. Döş, 2013).

Okul, eğitim hizmetlerinin üretilip sunulduğu ve öğrenmenin olduğu yerdir (Şişman ve Turan, 2004). Okulun ürettiği eğitim hizmetleri ise kendine verilen eğitim programlarına göre, öğrencileri yetiştirmek için yapılan çalışmalardır (Başaran, 1996). Okullar, çok nitelikli ve eğitebilme yeterliğine sahip, insan kaynağını işleyerek geliştirme sorumluluğunu üstlenmek zorundadır (Aydın, 2004). Okulların amacı, özgür

ve çok yönlü düşünebilen, sosyal yönü güçlü, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi ve sosyal kültüre entegre olmuş bireyler yetiştirmektir (Can, 2004).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1994). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin çeşitli bilgi, beceri ve alışkanlıklarının belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim topluluğudur (Erdoğan, 2000). Okul yönetimi, okuldaki madde ve insan kaynaklarının amaca ulaşmak için harekete geçirilmesi ve eşgüdümleşmesi sürecidir (Bayrak, 2001; Akt. Sağır, 2013).

### **2.3.5. Demokratik, Otoriter veya İşbirlikçi Okul Yöneticilerinin Yönetimde Etkisi**

Otokratik liderler tek başına karar verdikleri için astların liderlik özelliklerini geliştirmesi imkânsızdır. Lider astları hakkındaki değerlendirmede kişisel bir tavır sergiler. Her şey lidere bağlı olduğu için işgörenler için bir belirsizlik söz konusudur. Bu tip liderlikte liderin sürekli olarak iş yerinde bulunması gereklidir. Lider işin başında bulunmadığında işler yürümez. Katı bir disiplin ve denetim vardır. Lider herhangi bir konuda itiraz veya öneri kabul etmez (İlgar, 2005).

Otokratik liderlikte, liderin kararları sorgulanamaz, çünkü lider kendisini yanılmaz olarak görür. Otokratik lider örgütün tüm işleyişinde tek söz sahibi kişidir ve izleyenlerin görüşlerini açıklamalarına ve yönetim süreçlerine katılmalarına izin vermez. Bu nedenle lider ekibinin yeteneklerinden yararlanmaz, işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkarma ve geliştirme fırsatı vermez (Sağır, 2013).

Demokratik liderlikte amaçlar ve politikalar liderin katkısıyla grup tarafından oluşturulur. Lider astlarının planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Kararlara katılma olanağı verir, yetkilerini kısmen de olsa paylaşır. Ancak son söz yine lidere aittir. Lider işlerin büyük bir kısmını üstlenirse de bir grup üyesi olarak davranır, eleştiri ve övgülerinde objektif olmaya çalışır. Bu tip liderler astlarının yöneticilik-liderlik özelliklerini geliştirmeye yardımcı olurlar. Demokratik okul yöneticiliğinin sağlayacağı yararlar şunlardır (İlgar, 2005):

1. Böyle bir yönetimde, hem yönetici, hem de örgütte çalışan diğer kişiler, her şeyi, açık seçik ortaya koyar. Örgütteki insanlar arasında bulunması gerekli olan işbirliği ruhunu artırır. Bu da mesleki çalışmalar sırasında insanı daha rahat bir

psikolojik ortam içinde tutar. Başkalarını kıskanma, nefret etme, dedikodu yapma gibi insana özgü zayıflıklardan kişiyi korur.

2. Böyle bir yönetimi gözleyen ve onun içinde yaşayarak kişiliğini geliştiren genç kuşaklar, ileriki yaşamlarında bu demokratik yaşamı kendileri için bir “ideal yaşam” biçimi olarak kabul etmelerine olanak hazırlar. Bu da bu tür eğitimin değerini belirtir.
3. Demokratik yönetimde, iş arkadaşları yöneticiye yardım ettiği için yöneticiliğin güçlüğü, (zorluğu) bir ölçüde azalır.

#### **2.4. Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin yönetilebileceği konusunu inceleyen bir alandır. İnsanların iş yaşamlarında üretken ve mutlu olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği konuları üzerinde durulur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Modern anlamda insan kaynakları yönetimi, bir taraftan personelin teminini, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi etkileme faaliyetlerini kapsar (Yüksel, 1998).

Eğitim alanında meydana gelen değişikliklerin merkezleri okullardır. Değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarına, bilgi ve beceri sahibi olmalarına bağlıdır (Çelikten, 2000). Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli kaynağı oluşturur.

Akçay (1996)'a göre eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akt: Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Okul yönetimi, eğitime ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarının koordinasyonunu sağlamak, karar vermek ve grup çalışmalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999).



İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında insan, örgütsel hedeflere ulaşmada araç değil amaçtır. Örgütsel ortam, onun mutluluğunu sağlayan bir yapıdır. Okul örgütü işgörenden ayrı olarak tutlamaz. Okul müdürü, personelin ihtiyaçlarının giderilmesiyle ancak, örgütsel amaçlara hizmet sunabileceğine inanır. Bu nedenle okul müdürü beraber çalıştığı personelle ortaklaşa hareket eder Onların bürokratik örgütsel davranışlarıyla ilgilendiği gibi gereksinimleri, duygu ve düşünceleriyle de ilgilenir (Can, 2013).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim kurabilmeleri ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirir (Ünal, 2000). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları şunlardır (Taymaz, 2000):

- Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
- Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
- Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
- Çevrenin desteğini kazanmak.
- Okul içi ve okul dışı ögelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
- Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Okuldaki yöneticilerin insan kaynakları yönetimine ilişkin rolü, okulda insan kaynaklarının en önemli unsuru olan öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetmektir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

#### **2.4.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Örgütler insanlar tarafından kurulmakta, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılandırılmaktadır. Örgütlerin varlık sebebi insandır, 'insan' ihtiyaçlarını karşılamak istediği için bir taraftan 'örgütün amacı' diğer taraftan da fiziksel ve emek olarak

‘örgütün aracı’ durumundadır. Örgütler hedeflerine çalışanları ile ortaklaşa çalışarak ulaşırlar. Dolayısıyla örgütlerin verimliliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olan insan faktörüdür (Can, 2013).

Verimliliği arttırmak amaçlı örgütlenme çalışmalarının birçoğunda teknoloji ön plana çıkar, insan unsuru ihmal edilir. İnsanı dikkate almayan örgütsel yapı verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İnsanı dikkate alan yapılanma ise insanın örgüte daha fazla emek harcamasına izin vermektedir. O halde insana gereken önem verilmeden, insandan tüm güç ve emeğini örgüte adaması beklenemez. Örgütler için yenilikleri başlatan ve stratejileri belirleyen insan unsurudur (Yüksel, 1998).

Personel yönetimi, esas olarak örgüt çalışanlarının yönetilmesidir; personeli sağlama ve eğitme, onlara yapılacak ödemeleri düzenleme, yönetimin beklentilerini açıklama, yönetimin eylemlerini yargılama, işgörenlerin iş ile ilişkili ihtiyaçlarını karşılama, onların sorunlarını ele alma, olumsuz işgören tepkilerini yaratan yönetim eylemini değiştirmeye çalışma etkinliklerini içerir. Sorun-çözme ve arabuluculuk yapma konusunda stratejik uygunluğu sağlamak için iş ve insan kaynağını bütünleştirmenin gerekliliğine önem verilmektedir (Bingöl, 1998).

Örgütlerde insan kaynakları, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayan itici güç konumundadır (Aykaç, 1999). Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasını ve yönetilmesini gerektirir (Çalık, 2003). Varlığını devam ettirmek isteyen ve başarıyı hedefleyen her örgüt, bunları çalışanları ile başarabileceğini unutmamalıdır (Açıkalın, 1999).

Örgüt ortamlarının insan kaynakları yönetiminin ihtiyaçlarına göre yapılandırılması büyük önem taşır. Örgüt, insan ihtiyaçlarını karşılamak, verimli ve etkin çalışabilmek amacıyla cazip hale getirilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir (Yüksel, 1998). Çünkü örgütler ancak çalışanları sayesinde amaçlarına ulaşırlar (Can, 2013).

Çalışanların örgüte olan katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip, örgütle bütünleşmesini amaçlayan insan kaynakları yönetimi, örgütsel bütünleşmeyi, işgören katılımını, esnekliği ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkaran bir yaklaşımı ifade eder (Starkey ve McKinlay, 1993). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün hedeflerine

ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek elemanların işe alımını, eğitimini, geliştirilmesini, motivasyonunun artırılması ve değerlendirilmesini kapsar (Boone ve Kurtz, 1998).

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden farklı olarak, bireyi örgüt içi ve dışında tüm boyutları sorgulayıp bir işe görevlendirmeyi amaçlamaktadır (Canman, 2000). Personel yönetimi, insan faktörünü bir maliyet ögesi olarak değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi onu örgütün bir değeri olarak değerlendirmiştir. İnceleme yapıldığında insan kaynakları yönetiminde örgütün anahtar kaynağı olan insanları temin etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yönetim anlayışı benimsenmektedir (Bingöl, 1998). Bu yaklaşımda sadece insana önem verilerek diğer örgütsel amaçlar ikinci plana itilmemektedir. Böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışan bir anlayış ön plana çıkar (Çelik, 1997).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar. İnsan kaynakları yönetimi aynı zaman da işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve mesleki açıdan gelişimlerinin sağlanmasına katkı sağlar (Palmer ve Winters, 1993; Akt. Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin personel yönetici anlayışı yerine “insan kaynakları yöneticisi” konumuna gelmeleri beklenir. Her türlü işletmede, “insanlar örgütler içindir” sloganı, yerini “örgütler insanlar içindir” sloganına terk edilmiştir. Özellikle amacı insan davranışını değiştirmek olan eğitim örgütlerinde insanın merkeze alınması, çalışanların ilgilerinin, beklentilerinin ve psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Dar kapsamlı personel yönetimi anlayışı yerine daha kapsamlı insan kaynaklarının yönetimi anlayışı kabul görürse, bugünkü “yapılan işi tanıyan” yöneticilerin yerini artık, “işleri yapacak insanları tanıyan” yöneticiler alacaktır. İnsan kaynakları yöneticisini diğer yöneticilerden farklıdır. İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin tüm personelini yönetmez, kendi bölümü dışındakilere günlük emir verme/koordine etme yetkisine sahip olmayıp onların çalışmalarından sorumlu değildir (Can, 2013).

## 2.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri ve Amaçları

### 2.4.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynağının yönetimi ile ilgili bazı ortak ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkelerin başlıcaları yeterlik (liyakat), kariyer, eşitlik, güvence ve yansızlıktır (Yüksel, 1998).

- **Yeterlilik İlkesi:** Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için ilgilenen herkese başvurma fırsatı sağlanır, herkese açık yarışma sınavları düzenlenir, sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilir. Geniş anlamda yeterlilik ilkesi 'etkin ve verimli' personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların tamamını içerir. Geniş anlamda yeterlilik ilkesi sadece örgüte girişe değil, örgüte girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da kapsar.
- **Kariyer İlkesi:** Kariyer bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak istediği iş başarısı ve uzmanlık düzeyidir. İşe veya kişiye yönelik olmak üzere kariyer sistemini ikiye ayırmak mümkündür.
- **Eşitlik İlkesi:** Eşitlik ilkesi işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. farklılıkların, dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması hususlarını kapsar. Eşitliğin üç düzeyde sağlanabilmesi gerekir: Paylaşma eşitliği, Fırsat eşitliği ve Yükselme eşitliği
- **Güvence İlkesi:** Herhangi bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabile imkanının tanınması, kişiye getirilen görevde kalabilmenin güvencesinin verilmesi gerekir. İki tür güvenceden bahsedilebilir. İş güvencesi ve makam güvencesi.
- **Yansızlık İlkesi:** Personelin tarafsız ortamlarda çalışması hem personel hem de örgütler açısından önemlidir. Yansızlık ilkesi, genelde siyasal amaçlı atamalardan etkilenmemeyi gerektirir. Siyasal iktidarlara bağımlılık özellikle kamu kesiminde sorunlar yaratmaktadır. Yansızlık, yönetimin siyasal otoriteden bağımsızlığı yanında yönetimin astlara karşı tutumu ile de ilişkilidir.

### 2.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan üretkenliklerini arttırmaktır. Bu amaçları Bingöl (1998) toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar başlıkları altında açıklamıştır:

- Toplumsal amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.
- Örgütsel amaç: İnsan kaynakları yönetimi örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araç niteliğindedir.
- İşlevsel amaç: Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte göre düzenlenmelidir.
- Kişisel amaç: İşgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa kişisel amaçları karşılanmalıdır.

### 2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Açıkalın (1994)'a göre, insan kaynaklarının dokuz işlevi bulunmaktadır. Bunlar; çözümlenme-belirleme, bilgilendirme, koruma, geliştirme, danışmanlık, seçme, bütünleştirme, ödeme ve ayırmadır. Yüksel (1998) insan kaynakları yönetiminin işlevlerini insana dönük ve örgütlere dönük işlevler olarak ikiye ayırarak incelemektedir. İnsana dönük işlevler dört grup altında toplanmıştır: İnsan kaynağının (1) sağlanması, (2) yönlendirilmesi, (3) eğitimi-geliştirilmesi ve (4) emeğinin karşılığının ödenmesi. Ayrıca insan kaynağının sağlanması şu etkinlikleri de kapsar (Can, 2013):

- İnsan kaynağına ilişkin politikaların belirlenmesi gerekir. Çünkü örgütsel politikalar örgütsel problemlere yaklaşımda temel dayanakları oluşturur.
- İnsan kaynağının planlanması örgütte ihtiyaç duyulan insanların sayısının ve özelliklerinin belirlenmesine katkıları sağlar.
- İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri gibi teknik çalışmalar, işin özelliklerinin ve işi yapmak için gerekli niteliklerin belirlenmesi olup örgüte eleman bulma, seçme faaliyetlerinde ayrıca birimlerin analizini yapılarak iş ve personel planlamalarıyla ilgili kararların sağlıklı alınmasında ve alınacak elemanların nitelikleri ile çalışma koşullarının saptanmasında temel dayanağı oluşturur.

### 2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Örgütleri

Personel yönetiminde insana üretim aracı olarak bakılır. İnsanı, üretimi sağlayan bir makine olarak görür. Bu anlayış okul örgütüne, öğretmenlerin okulun amaçları için var olduğu şeklinde yansır. İnsan kaynakları yönetiminde ise iş ve üretime insan açısından

bakılır. Yönetim, insanı duygu ve düşünceleri ile ele alır. Onun motivasyonunu artırmak için önlemler alır. Okul açısından düşünüldüğünde, okul yöneticisi öğretmenlerin önemsendiğini onlara hissettirerek, okul kararlarına ve etkinliklerine katılımlarını sağlayarak onların okulda bulunmaktan hoşlanmalarını sağlamaya çalışır. Okul müdürü, öğretmeni sadece ders işleyen, nöbetini tutan bireyler olarak görür. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında okul müdürüne göre eğitimin en önemli ögesi öğretmendir. Birey sadece görevini yapan bir işgören değil, her türlü değer sistemini örgüte katan, zenginleştiren, üretim süreci için vazgeçilmez bir ögedir. Okul müdürü güven ve özdenetim ortamını oluşturarak iç kontrol ve liderlik becerileriyle çalışanların performansını değerlendirir. Okul müdürü sadece bürokratik rutin işlerin takipçisi değildir. Okul müdürü hem uzmanlık gücünü hem de etkili iletişim yollarını kullanır, okul, veli ve çevre arasında bir köprü oluşturur. Okul yöneticisi hata arayan değil hatalar oluşmadan gerekli önlemleri alıp eğitim öğretim sürecinin gerçekleştirilmesini izleyen, yönlendiren ve olası sorunlara çözümler üreten kişidir. İnsan kaynakları yönetimi ortamında bireyler örgütle bütünleşmişlerdir. Bu ortamda müdür sevilen, ilişki kurulabilen ve saygı duyulan kişidir. Ürküten bir dış kontrol yerine grup rehberliği yapılması, hatanın oluşmamasına ve yönlendirmeye özen gösterilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımının diğer yansımalarını oluşturur (Can, 2005).

Personel yönetimi anlayışında bireyin iş ve özel yaşamı ayrı olarak tutulur. Okul müdürü, personelin sadece okul yaşamı ile ilgilenir özel yaşamını ele almaz. Oradaki olumsuzluklar asla iş yaşamına taşınmamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında ise bireyin iş ve özel yaşamı bir bütün olarak ele alınır. İş yaşamı genel yaşamın bir parçası olarak görülür. Okul müdürü işgörenin özel yaşamını paylaşır. Yönetici, çalışanın mutluluğunu, sevincini paylaştığı gibi kaza ölüm vb. olumsuz durumlarda da gerekli ilgiyi ortaya koyarak personeli ile yakın ilişki içerisinde olur. Çalışanın özel yaşamını da önemseyerek örgüt ortamındaki verimliliğini artırmaya çalışır. Yönetici dıştan kontrolle formal denetleme yapar. Hedefler, standartlar ve performans, başarının temel kriterleridir. Hedefe ulaşma derecesini belirlerken özellikle yanlışların bulunması ve düzeltilmesi hatta yok edilmesine çalışılır. Okul müdürü işgörenlerle sadece denetim amaçlı ilişki kurar, onları uyarır, günlük planlarını, ders işleyişlerini ve nöbet görevlerini kontrol eder (Can, 2013).

## 2.5. İlgili Araştırmalar

### 2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alıç (1990)'ın, “Genel Liselerde Örgütsel Değişim İhtiyacı” isimli çalışmasında genel liselerin örgütsel değişime ihtiyacı olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmaya katılan “öğretmenlerin % 84’ü gibi çok yüksek bir oranın görevleri belirlenirken isteklerinin dikkate alınmasını hiç yada az seviyesinde olduğunu belirtmiştir”. Bunun yanısıra araştırma sonuçları, “sınıf mevcutlarının eğitim öğretimi ve disiplini olumsuz yönde” etkilediğini göstermiştir. Ayrıca okullarda bulunan hizmet içi eğitim birimlerinin ihtiyacı yeteri kadar karşılamadığı, mevcut denetleme uygulamalarının öğretmenler tarafından “mesleki gelişime yeterince katkı” sağlayan etkinlikler olarak algılanmadığı, ödül ve ceza sisteminin politik ve ideolojik ayrıma göre uygulandığı, kullanılan ölçme değerlendirme sisteminin öğretmenler tarafından “orta seviyede” değerlendirildiği belirtilmiştir. Tüm bunların sonucunda ise araştırmaya katılmış olan öğretmenlerin, mevcut örgüt işleyişinden memnun olmadıkları ve söz konusu yapının işleyişiyle ilgili uygulamaların değişmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bayrak (1990)'ın, “Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme” adlı çalışmasında eğitim yüksekokullarındaki örgütsel değişiminin öğretim görevlileri tarafından nasıl algılandığı, örgütsel değişiminin nasıl olması gerektiği ve değişim programı konularını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler ve öğretim elemanlarının örgütlerindeki değişimlerden kısmen farkında oldukları fakat bu farkındalığın “istenilen düzeyde olmadığı” belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Bayrak, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerin değişme sıklığı dikkate alındığında eğitim yüksekokullardaki değişmelerin “planlı değişme modelleri dikkate alınmadan” yapıldığı vurgulanmıştır.

Güzel (1996) “Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim” isimli araştırmasında öncelikle değişim, değişimi gerekli kılan koşullar, değişim ile ilgili yaklaşımlar, değişim süreçleri, değişime direnç ve değişim yönetimi konuları incelenmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada değişim nedeni olarak dış rekabet şartları ve yönetim anlayışlarının olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işletmelerde ast-üst ilişkileri arasındaki kesin çizgilerin yumuşatılmasının önemi vurgulanmıştır.

Değişim sürecinde en büyük problem çalışanların değişime karşı direnci olarak görülmektedir. Değişime karşı oluşan bu direnç normal olmakla birlikte, önemli olan aşama ise değişime direnci kırma ve değişim sürecinin başarıya ulaşmasıdır. Araştırmada değişimin tanıtılması, motive edici unsurların sağlanması ve alınan kararlara çalışanların da katılması direnci azaltmada etkili olan yöntemler olarak belirlenmiştir.

Değişimin çok hızlı yaşandığı bir çağda kendini yenilemek isteyen işletmeler proaktif bir değişim uygulamaktadırlar. Değişim sürecinde liderlerin göstereceği davranışlar değişimi kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Araştırmada, değişimin başarıya ulaşmasında astlarını yönlendirme, organizasyon yapısını ve kültürünü etkileme yönünden reformcu bir liderin varlığının etkili olduğu vurgulanmıştır.

Dönder (1996)'in "Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu" isimli çalışmasında örgütsel değişim kavramı ve kapsamı, örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişim yöntemleri ile değişime karşı direnme sorunu ve direnmenin önlenmesi konularına değinilmiştir. Hiçbir dönemde çağımızdaki kadar hızlı bir değişim yaşanmamıştır. Değişim, hazırlıklı olunmadığı sürece ciddi sorunlar oluşturabilmektedir. Örgütler değişime uyum sağlamak için kendi içinde birtakım değişiklikler yapmakta ve buna alışmaya çalışmaktadır. Bu uyum sürecinde değişime direnme gibi bir takım problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Ancak, etkili bir yönetim becerisi ile değişime direncin azaltılması, örgüte yayılmadan önlenmesi gerekmektedir.

Kuvan (2001)'in "Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasında değişim ve değişime direnme olgusu kamu ve özel sektörde incelemiştir. Araştırma sonucunda, ekip çalışmasını oluşturamayan, sadece teknoloji ile değişimi gerçekleştirmeye çalışan, çalışanların örgütsel değişim sürecine katılmadığı, kişisel ilişkilerin zayıf olduğu, çalışanların kendisi için iyi bir gelecek göremediği, otokratik bir yönetim tarzının uygulandığı işletmelerde değişime direncin ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Gözler (2003)'in "Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul müdürlerinin güdüleme rolleri" konulu araştırmasında cinsiyet değişkenine göre orta öğretim kurumlarında görev yapan kadın öğretmenlerin bütün boyutlarda erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katılım sergilediklerini ortaya koymaktadır. Yaş grupları arasında



incelemede ise araştırma boyutlarına en düşük katılım 21-30 yaş arası ve 51-60 yaş arası olduğu tespit edilmiştir.

Sönmez (2005), “Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rolü” adlı araştırmasında, eğitim örgütlerinde sürekli gelişme ve değişmeyi sağlayacak olan “insan” unsurunun taşıdığı önemi ortaya koymak; okul yöneticilerinin değişim sürecinde insan ögesinin geliştirilmesine yönelik olarak üstlendikleri rolleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerini saptamak amaçlamıştır. Araştırmacı veri toplamak için geliştirdiği anketi Elazığ ilinde görev yapan yöneticilere uygulamıştır. Elde edilen bulgulara göre, liderlerin etkileyici bir vizyon oluşturmak, değişimle ilgili ikna edici düzenlemelerin yapılması, yeterli motive edici unsurların sağlanması, etkili iletişim kurmak ve çalışma takımlarının oluşturulması gibi kritik görevleri olduğu ve okul yöneticilerinin bunları gerçekleştirmek için kurs, seminer vb. hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Çalık ve Şehitoğlu (2006)’nın “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri” adlı araştırmasında Ankara İli Keçiören İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan ve rastgele seçilen 202 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda desteklemelerine karşın, bu konuda yeterli uygulamaya gidemediklerini ve yeterince rehberlik davranışı sergileyemedikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin personel arasında yapıcı rekabet ortamı yaratmada ve onları karara katmada yetersiz olarak algılandıkları öğretmenler tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede açık bir yaklaşım göstermedikleri belirtilmiştir.

Kurşunoğlu (2006)’nın “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, araştırmacı tarafından uygulanan anket verilerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları cinsiyet, kıdem ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermezken, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri sınıf öğretmenlerinden daha yüksek derecede çıkmıştır. Ayrıca mesleğini severek yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, mesleğini severek yapmayan öğretmenlerin tutumlarından daha yüksek seviyede olduğu ifade edilmiştir.

Korkut (2009)'un “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin algıları “orta” düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin bu algıları yaş, kıdem, öğrenim düzeyi ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Bunun yanı sıra, il ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerin, beldelerde görev yapan öğretmenlere göre, erkek öğretmenlerin ise bayan öğretmenlere göre örgütsel değişime daha olumlu baktıkları vurgulanmıştır.

Çakır (2009)'ın “İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” isimli araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu belirlenmiştir. Kayıtsızlık ve direnç boyutlarında bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel değişimi daha olumlu algıladıkları bulgularla saptanmıştır. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının örgütsel değişimi daha olumlu algıladıkları ve gerçekleşecek bir değişim durumunda daha az direnç gösterecekleri, sınıf ve branş öğretmenlerin ise örgütsel değişimi daha olumsuz algıladıkları ve değişime daha fazla direnç gösterebilecekleri tespit edilmiştir.

Yücel (2011)'in yapmış olduğu “Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları” adlı araştırmasında, özel ve sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri ile görüşme ve gözlem yoluyla veriler elde edilmiştir. Çalışma, örgütler için değişimin zorunluluk olduğunu, değişime gösterilen direncin değişim önündeki en büyük engeli oluşturduğu tespit edilmiştir. Örgüt uygulamalarında başarının, istikrar ve tutarlılıkla sağlanabileceği vurgulanmıştır.

Helvacı ve Gürses (2011)'in “Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri” isimli çalışmasında örnekleme oluşturan 750 öğretmenden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin değişime direnme nedenlerinin, bilgi eksikliği ve yeni sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerinin “orta” düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra direnme nedenlerinin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişlerin “çok”; değişimden zarar görme korkusu ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişlerin “az” düzeyde olduğu görülmüştür.

Demirtaş (2012)'ın “İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı” adlı araştırmasında Malatya İli ilköğretim okullarında çalışmakta olan 407 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışılmıştır. Öğretmenler okullarını “çoğunlukla” düzeyinde değişime açık olarak değerlendirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, erkek ilköğretim okulu öğretmenleri kendilerini kadın ilköğretim okulu öğretmenlerine oranla değişime daha açık olarak değerlendirmektedirler. Branşlar göre anlamlı bir farklılık gözlenmezken, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğerlerine oranla kendilerini değişime daha açık olarak görmektedirler.

Doğru ve Uyar (2012)'ın “Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırmasında 87 ilköğretim müfettişi, 300 yönetici ve 600 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kadınların erkeklere oranla değişimi bir sorun olarak gördükleri, erkeklerin ise değişime daha olumlu baktıkları saptanmıştır. Ön lisans mezunları değişimin beraberinde sorun getirdiğini belirtirken, yüksek lisans mezunları yapılan değişiklikleri faydalı ve başarılı bulduklarını belirtmişlerdir. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yönetici, öğretmen ve ilköğretim müfettişleri değişimin çağın gerektirdiği şekilde ve toplumsal ihtiyaçlara uygun olduğu görüşü içinde oldukları belirtmişlerdir. Ayrıca ilköğretim müfettişi ve yöneticiler, değişim sürecinde, öğretmenlerin kişisel direnci ile karşılaştığını belirtmektedirler. Milli Eğitim Bakanlığında yapılan değişikliklerde başarısız olduğunda hemen eski uygulamalara dönüldüğü görüşü katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Tanrıöğen (1995)'in, “Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Roller” adlı araştırmasında yöneticiler projenin kendilerine ait olduğunu hissederlerse, proje sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse, katılanlar değişmeyi mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olarak görürlerse, proje katılanların önem verdikleri değerlere uyumluysa, proje onların ilgisini çekecek yeni deneyimler sağlıyorsa, katılanlar özgürlüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini hissederlerse, katılanlar problemi belirleme çalışmalarına katılmış ve problemin önemli olduğuna inanıyorlarsa, proje oybirliğine dayalı bir grup kararıyla benimsenmiş ve projeyi savunanlar, savunmayanların duygu ve düşüncelerini, geçerli itirazlarını anlayabiliyor; gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorsa, yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilirse ve proje ile ilgili

dönüt alma olanağı sağlanırsa, katılımcılar arasında güvene dayalı bir ilişki oluşturulursa ve proje revizyona açık tutulursa direnmenin az olacağı ifade edilmiştir.

Özmen (1997) tarafından yapılan “Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karsısında Birey Davranışı” konulu betimsel çalışmada şu bulgular ortaya çıkmıştır:

1. Örgüt içi değişim, değişen sosyoekonomik yapı, iş dünyası, insan ihtiyaçları doğrultusunda süreklilik gösteren bir yapıya sahip olmuştur.
2. Değişim bir zorunluluk iken, değişimin örgütün yapı taşı olan insandan başlaması gereklidir. Fakat çalışanlar değişime türlü nedenlerden dolayı direnme gösterebilir ve değişimi kabullenmeyebilirler.
3. Değişime direncin altında yatan nedenler alışkanlıklara bağlılık, bilinmeyene karşı duyulan korku, mevcut durumu korumaya yönelik eğilim, kişisel kayba uğrama endişesi, öğrenmeye ve gelişime açıklık derecesi, yönetime güvensizlik, inançsızlık, grup etkisi ve örgüt için önem taşıma duygusu olabilir. Değişime yönelik direnç kaynakları bireylerin bakış açıları doğrultusunda şekillenir.
4. Örgütsel değişimi başarmak, bireylerin bakış açılarındaki değişimi ile başlar ve bunu davranış değişimi ve örgütsel değişim takip eder.
5. Değişime yönelik farklı tepkiler ortaya çıkabilir. Bu tepkilerin altında yatan nedenlerin farkında olmak, değişimin gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkileyecektir.

Güneş (1995)'in, “Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi” adlı araştırmasında planlı değişimin temel amacının, örgütsel uyum ve etkililiği geliştirmek olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca okulların hedeflerinin belirsiz, teknolojik durumlarının zayıf, devlet merkezli yönetim sisteminin gevşek yapılı parçaları ve geleceklerini kontrol altına almış olma gibi niteliklere sahip olmaları nedeniyle, örgütsel değişme açısından diğer örgütlerden ayrıldığı da bu çalışmada saptanmıştır. Güneş okulların değişmesine yol açan etkenleri iç ve dış dinamikler olarak ayırmaktadır. Bu iç ve dış dinamiklerin okulun amaç, yapı, teknoloji ve insan öğelerini de değiştirmeye zorladığını ve bu yönde yapılacak bir değişimin örgütsel gelişime katkıda bulunacağını belirtmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin başarılı olmasının, değişimi planlamasına, direnme kaynaklarını ve çözüm yollarını anlamasına ve bilmesine; bir değişim modeli uygulamasına bağlı

olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Güneş'in bu çalışmasında, değişim bir süreç olarak incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Yılmaz (2004)'in "Yöneticilerin Okullarda Değişim Yönetimini Gerçekleştirebilme Yeterlilikleri" adlı araştırmasında okul yöneticilerinin okullarda uygulanan değişim programlarını yönetebilme yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunun anlaşılması ve uygulamada karşılaştıkları değişime direnç davranışlarına gösterdikleri tutumlarının neler olduğunun ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel değişim kavramı ve okullarda gerçekleşen değişim uygulamaları üzerinde inceleme yapılmıştır. Araştırmasının sonucunda ilköğretim okullarında teknoloji eskimiştir ve toplam kalite yönetimi uygulamaları için bazen değişim gerçekleşiyorken bazen de değişim gerçekleşmemektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetmelikleri gereği yapılması zorunlu olan değişikliklerin uygulanmakta olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ankete katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticileri değişim liderliği ile ilgili özellikleri kısmen yerine getirmekte olduğunu belirtmişlerdir. Yılmaz'ın yaptığı çalışmada yöneticilerin değişimi neden yaptığı ve nasıl yönettiği irdelenmiş ve öğretmenlerin değişim yönetimi hakkında düşüncelerine yer verilmiştir. Her iki çalışmada değişim yönetiminin okullarda uygulanması gerektiğini ve değişimin uygulanması aşamasında ise yöneticinin değişime bakışının ve yönetim becerilerinin uygun seviyede olmasının değişimin başarısı için çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada ki farklılıklar ise; değişim yönetiminin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi, değişimin sadece yöneticiye bağlı kalmaması gerektiği, kurumda çalışanların birlikte süreci yönetmeleri gerektiği ve çalışanların değişimin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini ele alarak çalışmalarını gerektiği olarak ifade edilebilir.

### **2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Davis (2004)'in bilgi teknolojilerinin değişimi ile çalışanların tepkilerini incelediği araştırmasında mimar, mühendis ve inşaat sektöründeki bireylerin değişim karşısındaki tutumları ve değişime uyum sağlayıp sağlamadıkları irdelenmiştir. Araştırmaya göre yaş ve eğitim seviyesinin değişime direnç boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Kadınların erkeklere oranla, geçmiş ve gelecekteki değişiklikleri algılayamayanların algılayanlara oranla ve bilgisayar kullanma pratiği olmayan çalışanların olanlara oranla değişime daha çok direnme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Kim (2004)'in yaptığı “Kore Meslek Yüksek Okullarının Okul Değişimine Yönelik Tutumlarını Etkileyen Etkenler” adlı çalışmasında, 2003-2004 eğitim öğretim yılında meslek yüksek okullarında görev yapan ve rastgele seçilen 277 öğretmenden oluşan bir örnekleme çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenler okul değişimine genel olarak olumlu bir tutum sergilemektedirler. Bilişsel boyutta yer alan tutumlar en yüksek ortalamaya sahipken davranışsal boyut en düşük ortalamaya sahiptir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin değişmeye ilişkin olumlu tutum sergiledikleri ancak değişimin sürdürülmesi için daha az istekli oldukları vurgulanmıştır.

Kresowaty (1997), çalışmasında Alberto'daki bir ortaokulda gösterilen değişim çabalarını inceleyerek okuldaki değişim programının daha iyi incelenmesi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okulda hiyerarşik bir yapının var olduğu ve veli, öğretmen, yönetici ilişkilerinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin değişimin planlanma aşamasında katkılarının olmaması sebebiyle, direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.

Liu (2002), örgüt kültürünün örgütsel değişimi etkileyip etkilemediğine ilişkin bir çalışma yapmıştır. Çalışma, dört şirkette çalışan iş görenler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada iş görenlerin yenilikçi örgüt kültürüne uygun davranışlarda bulduklarında, ödüllendirme, sosyalleştirme ve uyumlaştırma süreci sonucunda, örgütsel değişimin iş görenler tarafından benimsendiği ve değişime direncin azaldığı tespit edilmiştir.

Eliot (1992), “Liderlik ve Okullarda Değişim” isimli araştırmasını, 1989 yılında Batı Avustralya'da yüksek okullarda uygulamıştır. Araştırmada okul liderlerinin sahip olması gereken beceriler ve bu becerilerin değişim sürecine olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yetki devri ve çalışanları karar sürecine katma davranışlarının istenen düzeyde olmadığını tespit etmiştir. Bu bulgular ışığında, öğretmenlere daha fazla sorumluluk verilerek onların değişim süreci içinde yer almalarının sağlanması ile değişime olan direncin azalacağı ve öğretmenlerin kendilerini bir takımın parçası olarak görme duygularının gelişeceği belirtilmiştir. Bu sayede daha başarılı değişim sürecinin yaşanabileceği vurgulanmıştır.

Bovey ve Hede (2001) “Örgütsel Değişime Direnç: Bilişsel ve Duygusal Süreçlerin Rolü” adlı çalışmalarında; olumsuz duygu ve düşünceler ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada değişim ile ilgili olumsuz tutumların duygusal bir

tepki olarak değişime direnci ortaya çıkardığı savunulmuştur. Araştırmanın sonucunda olumsuz düşünceler ile değişime direnç arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Westhuizen (1996)'in “Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnç” adlı çalışmasında, bürokrasi tarafından dikte edilen değişimin genellikle direnç yaratacağı saptanmıştır. Güney Afrika'da yapılan çalışmada okul yöneticilerinin değişime direnci oluşturan etkenleri anlamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca değişimi gerçekleştirme sürecinde psikolojik nedenlerin dışsal nedenlere oranla daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Oreg (2006)'in “Kişiselik, Bağlam Ve Örgütsel Değişime Direnç” isimli çalışmasında, direncin bileşenleri çalışanların kişiselliği ve örgütsel bağlam açısından incelenmiştir. Araştırmaya göre, kişilikten kaynaklanan direnç, bilgi, yönetime duyulan güven, toplumsal dinamikler, iş güvencesi, iş tatmini, işten ayrılma düşüncesi gibi nedenlerin değişime dirence olan etkileri ve bunlar birbiriyle olan ilişkisine vurgu yapılmıştır.

Torenvlied ve Velner (1998)'in yaptığı araştırmada Hollanda'da bulunan bir nakliye firmasında kalite standartları uygulaması karşısında ortaya çıkan direnci incelemiştir. Araştırmada değişime direnci etkileyen faktörler olarak yasallık, iş doyumunu, yetki, öneri ve güven değişkenleri ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, iş doyumunu ve yasallık ile değişime direnç arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Coch ve French (1948), tarafından yapılan “örgütsel değişmede insan unsurunun önemi ve değişiklikle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin değişikliğin yapılmasına katılmalarının etkileri” konulu araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde Harwood elbise fabrikasında yapılmış ve örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde ilgili örgüt üyelerinin karar alma sürecine katılmalarını sağlamanın iş görenlerin değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını gidererek değişimin gerçekleştirilmesine hizmet ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Wangen ve diğerleri (1982) tarafından yapılan “Küçük Okullardaki Öğretmenlerin Karakteristik Özellikleri, Örgütsel Algıları ile Değişime Açıklık İlişkileri” konulu araştırmada öğrenci mevcudu 350'den az 10 okuldaki toplam 132 öğretmene ve 17 ortaöğretim öğretmenine değişime açıklığın kişisel ve örgütsel faktörlerle ilişkisini belirlemek amacıyla anket uygulanmıştır. Anket sonuçları değişime istekli erkek ya da kadın öğretmenlerin daha açık, deneysel, profesyonel olarak aktif, daha fazla güç

duygusuna sahip, rahat ve güvenli olduklarını göstermektedir. Bu verilere göre öğretmenlerin değişme riskini alabilmeleri için onları desteklemek amacıyla değişime açıklık ve isteklilik ile ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri yönetebilmenin mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Salinas (2010) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Değişim ve Müdür Etkisi Algıları” konulu araştırmasında öğretmenlerin müdür etkisi algıları, öğretmen ve müdürün değişime açıklık ve değişim tedirginliği durumu incelenmiştir. Örneklemi Güney Texas’ta yer alan 40 lise ve bu liselerde görev yapan 3556 öğretmen oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre, etkili müdürlerin değişime karşı tedirginliği ve toplum baskısını azaltmada etkili olduğu saptanmıştır. Öğretmenler okul müdürlerinin etkili olduğuna inandıklarında okul personelinin değişim çabalarına daha istekli oldukları görülmüştür.

Williams (1993’den aktaran Gürsoy, 2010), “Bir Okul ve Lokal Okul Bölgesinde Oluşan Değişme” konulu araştırmasında okul yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin, okul yapısındaki değişmelerde sorumluluk alarak, başarılı olabileceklerini ifade etmektedir. Williams ayrıca, yöneticilerin otokratik liderlik davranışı göstermeleri ile öğretmenlerin yetkilerinin az olmasının değişme çabalarını engellediğini ve yöneticilerin değişim için yönetim kurulu üyelerinin desteğine ihtiyacı olduğunu belirtmektedir.

Foster (1993)’ın “Kentli Afrikalı ve Amerikalı Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, örnek olarak seçilen yedi devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları incelenmiştir. Çalışma yarı yapılandırılmış sorular, açık uçlu sorular ve 2-4 saat arasında süren görüşmelerle oluşturulmuştur. Görüşmeler, risk altındaki ve azınlıkların yoğun olduğu okullarda çalışan Afrikalı ve Amerikalı öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Tecrübeli öğretmenler, daha az tecrübeli öğretmenlerle karşılaştırıldığında en şüpheli, en isteksiz ve okulu yeniden yapılandırma faaliyetlerinde daha az çaba gösteren kişilerdir.



2. Öğretmenlerin değişime istekli olma halleri, tutarlı, adil müdürlerin görüşlerine, ortak amaç ve kültürün geliştirilmesine ve okulun vizyonuna bağlıdır.
3. Daha fazla öğretmen değişmeye katılır ve istekli olursa, başarı için daha farklı ve çeşitli fırsatlar oluşur.

Glantz (1998) tarafından yapılan “Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları” konulu araştırmada, Penslvania’daki öğretmenlerin esneklik ve değişme tutumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 8 ortaokuldan seçilen 272 öğretmen oluşturmaktadır.

Ölçme aracı olarak “Wonder ve Donovan’ın Barışçıl Değişme Envanteri” ve ilgili demografik özelliklerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Anketlerde istatistiksel teknikler kullanılarak data girişi yapılmıştır. Öğretmenlerin değişme biçimleri, esneklik ve okullarındaki değişimi yeniden yapılandırmanın derecesi arasındaki korelasyonu göstermek için “regresyon modelleme teknikleri” kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır:

1. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha esnektir.
2. Branşlara göre esneklik değişkendir. Örneğin; yabancı dil, ingilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnektir.
3. Deneyimli öğretmenler, daha esnektir.
4. Yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili; öğretmen esnekliği ve değişme tarzı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (<http://proquest.umi.com>).

VanWagoner (2002) tarafından yapılan “Örgütsel Değişmenin Algılanmasında Bireysel ve Kurumsal Özelliklerin Etkisi” adlı çalışmada; bireysel özellikler, grup üyeliği, stratejik algılama, kurumsal konum ve asıl değişme bağımsız değişken olarak; kapsam, kaynak, süreç ve değişmenin değerine ilişkin algılar ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Her bağımlı değişken, öğretim programları, karar verme, öğrenci destek hizmetleri ve kaynaklarıyla ilişkili değişmeye yönelik algıları açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışmada şu verilere ulaşılmıştır:

1. Değişmenin algılanmasında bireysel özellikler ve tutumlar, kurumsal özelliklerden daha etkilidir.
2. Bireyin stratejik algılaması, değişmenin anlaşılmasında en önemli etkidir. Görev yılı ise ikinci en güçlü etkidir. Bireylerin kurumda çalışma süreleri arttıkça, değişmeyi daha az isteme ve değerli bulmaları olasıdır.
3. Yapılan değişimin içeriği, en güçlü kurumsal etkidir. Kurumda yapılan değişmelerin sayısı fazlalaştıkça, değişmelerin daha olumlu ve değerli algılanması olasıdır (<http://proquest.umi.com>).

Zabid, Murali ve Azmawani (2004), “Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlar Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkisi” adlı çalışmalarında şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Örgütsel değişmeye ilişkin tutum, örgütün kültürü ile ilgilidir.
2. Örgüt kültürü değiştikçe örgütsel değişmeye ilişkin tutumlar da farklılık gösterebilir. Yani bazı tipteki örgüt kültürleri, örgütsel değişimin kabul edilebilirliğini kolaylaştırırken, diğer bazı örgüt tipleri kolaylaştırmayabilir.
3. Anketi cevaplayanların, değişmeye karşı olumlu tutum sergiledikleri tespit edilmiştir (<http://proquest.umi.com>).

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, veri toplama işlemi ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Nevşehir il merkezindeki devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formundaki bağımsız değişkenler, “yöneticinin cinsiyeti”, “yöneticinin mesleki kıdemi”, “yöneticinin eğitim durumu” ve “yönetim kademesidir. Bağımlı değişken ise okul yöneticilerinin “değişimi yönetme becerileri” ile “yöneticilerin tutumları”dır.

Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez, önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002).

Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Fraenkel ve Wallen, 2006).

Tarama araştırmalarının amacı genellikle araştırma konusu ile ilgili var olan durumun fotoğrafını çekerek bir betimleme yapmaktır. Özellikle nitel veri yöntemlerinin kullanılmasıyla birlikte, katılımcılardan bir konuyla ilgili derinlemesine bilginin alınabildiği tarama araştırmalarından elde edilen sonuçlar, kuramların oluşturulmasında ya da gözden geçirilmesinde yararlı olabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2008).

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Nevşehir il merkezindeki devlet okullarında (okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise) görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise tesadüfî örnekleme metodu kullanılarak evrenden alınan 147 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan İdarecilerin Kişisel Bilgilerine ilişkin Sonuçlar

DEĞİŞKENLER		N	%
Cinsiyet	Kadın	16	10,9
	Erkek	131	89,1
Kıdem	0-15 yıl	56	38
	16 yıl ve üzeri	91	62
Eğitim Durumu	Ön lisans	6	4,1
	Lisans	123	83,7
	Lisansüstü	18	12,2
Görev Türü	Müdür Yardımcısı	88	59,8
	Müdür	59	40,2
<b>Toplam</b>		<b>147</b>	<b>100</b>

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 16 (%10,9)'sının kadın, 131 (%89,1)'inin erkek olduğu görülmektedir.

Yine aynı tablodan araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kıdem değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında 56 (%38)'sının 15 yıl ve altında, 91 (%62)'inin 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemi olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna bakıldığında okul yöneticilerinin 6 (%4,1)'sının ön lisans, 123 (%83,7)'ünün lisans, 18 (%12,2)'inin lisansüstü eğitim durumunda olduğu görülmektedir.

Yine Tablo 1'e göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 88 (%59,8)'inin müdür yardımcısı, 59 (%40,2)'unun müdür olduğu görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için, okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerini belirleyebilmek için “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Çelikten ve Kaşkaya (2007) tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği (Erzincan İli Örneği)” konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Kişisel bilgi formundaki bağımsız değişkenler, “yöneticinin cinsiyeti”, “yöneticinin mesleki kıdemi”, “yöneticinin eğitim durumu” ve “yönetim kademesi”dir. Bağımlı değişken ise okul yöneticilerinin “değişimi yönetme becerileri” ile “yöneticilerin tutumları”dır.

Anketin ilk bölümü 13 maddeden oluşmakta olup yöneticilerin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışlarından hangisine sahip olduklarını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. İlk 7 madde “Personel Yönetimi” anlayışına yönelik 8 ile 13. maddeler arası ise “İnsan Kaynakları” anlayışını ölçmeye yöneliktir. Anketin ikinci bölümünde 14 ile 23. maddeler yöneticilerin “Değişim Yönetimi Becerileri”ni saptamaya yönelik olarak bulunurken, üçüncü bölümde 24 ile 35. maddeler ise “Değişim Sürecinde Yönetici Tutumları”ni belirlemeye yönelik olarak bulunmaktadır.

Anketin 1 ve 3. bölümlerinde anket maddelerine verilecek cevaplar 5’li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması şu şekilde yapılmıştır:

<u>Seçenekler</u>	<u>Puan</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Kısmen Katılıyorum	3
Katılıyorum	4
Kesinlikle Katılıyorum	5

Aritmetik ortalamalarda 1-1,80 arası “Kesinlikle Katılmıyorum”, 1,81-2,60 arası “Katılmıyorum”, 2,61-3,40 arası “Kısmen Katılıyorum”, 3,41-4,20 arası “Katılıyorum” ve 4,21-5,00 arası da “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde planlanmıştır.

Anketin 2. bölümünde katılımcıların verecekleri cevaplara uygun cevap seçenekleri 5 sınıfta toplanmıştır. Cevap seçenekleri ve puan değerleri aşağıda verilmiştir.

<u>Seçenekler</u>	<u>Puan</u>
Çok Düşük	1
Düşük	2
Orta	3
Yüksek	4
Çok Yüksek	5

Ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, 4,21-5,00 (çok yüksek), 3,41-4,20 (yüksek), 2,61-3,40 (orta), 1,81-2,60 (biraz), 1,00-1,80 (hiç) aralıkları kullanılmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

Verilerin toplanması süreci, 2014-2015 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının Nevşehir İl Merkezindeki okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise düzeyindeki eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli izinler Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alındıktan sonra, veri toplama araçları çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerine araştırmacı tarafından elden verilmiş, belirlenen süre sonrasında araştırmacı tarafından toplanmıştır. Toplam 150 anket dağıtılmış ancak eksik ya da hatalı doldurulan ve geri verilmeyen anketler değerlendirme dışı bırakılarak, 147 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi**

Bu çalışmada istatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından okul yöneticilerine uygulanacak “Değişimi Yönetme Becerileri Ölçeği” puanlanmıştır.

Verilerin çözümlenmesi bilgisayar ortamında SPSS 23.00 (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve yönetim kademesi) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış,

sonra ölçeğin alt boyut puanları için ortalama ve ss, değerleri saptanmıştır. Bu bağlamda:

1. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Ölçeğinden aldıkları puanların (mesleki kıdem ve görev türü) değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi,
2. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet ve eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.
3. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizi için faktör analiz yapılarak Cronbach Alpha ve KMO değerleri bulunmuştur. Her bir bölüm için alfa değerleri ve KMO değerleri bulunduğu gibi tüm bölümlerin ortalama bir alfa değeri ve KMO değeri de hesaplanmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi minimum ,05 düzeyinde sınırlanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 2.** Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Analizine İlişkin Sonuçlar

Boyutlar	Madde Sayısı	Kaiser-Meyer-Olkin KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Cronbach Alpha
Bölüm 1	13	0,871	642,795	0,843
Bölüm 2	10	0,869	371,646	0,826
Bölüm 3	12	0,854	564,402	0,817
Genel	35	0,766	1977,33	0,847

Çalışmada kullanılan sorulara ilişkin güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Chronbah's alpha ve geçerlilik düzeyi içinde KMO katsayısı elde edilmiştir. Analiz sonucu şunu gösterdi ki Bölüm 1'deki kısmının güvenirliği 0,843 geçerliliği ise 0,871'dir. Bölüm 2'deki kısmın güvenirliği 0,826 geçerliliği ise 0,869'dur. Bölüm 3'deki kısmın güvenirliği 0,817 geçerliliği ise 0,854 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak maddelerin % 84,7 düzeyinde makul ve üst seviyede güvenilir ve % 76,6 oranında geçerlidir.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin tablo ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt problemleri takip edilerek sunulmuştur.

### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

#### 1. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları ne düzeydedir?

Aşağıda, Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin yönetim politikası boyutunun belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Anketin bu bölümünde yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) veya Personel Yönetimi (PY) anlayışlarını ölçmeye yönelik 13 madde bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar

No	Anket Maddeleri İKY ve PY İle İlgili Görüşler	$\bar{x}$	SD
1.	Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.	3,85	1,221
2.	Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.	3,28	1,187
3.	Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.	3,91	1,010
4.	Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.	3,95	1,130
5.	Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.	3,48	1,154
6.	Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.	3,00	1,143
7.	Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.	4,23	,8763
8.	Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.	4,32	,8122
9.	Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.	4,33	,8220
10.	Yöneticiler, yönetim sürecinde "bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.	3,53	1,022
11.	Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.	4,43	,9146
12.	Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.	3,76	1,118
13.	Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.	4,31	,9791
TOPLAM		3,88	,6118



Tablo 3’de yer alan bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarına ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,88$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Yine Tablo 3’e bakıldığında 13 maddeden iki tanesi “kısmen katılıyorum” altı tanesi “katılıyorum” beş tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,28$ ) ve “Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=3,00$ ) maddelerine yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir (Madde 2, Madde 6).

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,48$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde "bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,53$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,76$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.”( $\bar{x}=4,23$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,32$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,33$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,43$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

## **2. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri ne düzeydedir?**

Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algıları ile ilgili olarak ölçme aracına verdikleri cevaplar şu şekilde gerçekleşmiştir;

**Tablo 4.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar

No	Değişimi Yönetme Becerileri	$\bar{x}$	SD
14.	Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	3,85	,7153
15.	Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.	4,06	,7783
16.	Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.	4,06	,7140
17.	Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.	4,30	,6260
18.	Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.	4,11	,6358
19.	Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır	4,07	,6525
20.	Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.	3,89	,6837
21.	Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.	4,23	,6089
22.	Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.	4,09	,7151
23.	Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.	3,89	,7651
TOPLAM		4,05	,4320

Tablo 4’de yer alan bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algıları ile ilgili görüşlerin genel ortalaması ( $\bar{x}=4,05$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Yine tabloya bakıldığında 10 maddeden sekiz tanesi “katılıyorum” iki tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,11$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,07$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,89$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,89$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.” ( $\bar{x}=4,23$ ), maddelerine yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

### 3. Okul yöneticilerinin değişim yönetimine ilişkin tutumları ne düzeydedir?

Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarını belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar şu şekilde gerçekleşmiştir.

**Tablo 5.** Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutuna İlişkin Genel Sonuçlar

No	Yönetici Tutumları	$\bar{x}$	SD
24.	Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.	4,27	,7267
25.	Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.	4,29	,8041
26.	Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.	4,03	,9821
27.	Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.	2,58	1,181
28.	Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirci, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.	4,19	,7151
29.	Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.	3,67	,8849
30.	Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.	3,69	1,063
31.	Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.	4,21	,7423
32.	Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.	3,91	,7844
33.	Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.	4,08	,8067
34.	Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.	4,05	,9492
35.	Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.	4,23	,7681
TOPLAM		3,93	,5060

Tablo 5’de yer alan bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetici tutumları ile ilgili olarak görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,93$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Yine aynı tabloya bakıldığında 12 maddeden bir tanesi “katılmıyorum” yedi tanesi “katılıyorum” ve dört tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” ( $\bar{x}=2,58$ ) maddesine yöneticiler “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,67$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,69$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,05$ ) maddelerine yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,29$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,21$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

#### **4. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?**

Okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarının görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	İKY ve PY İle İlgili Görüşler	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SS	P
1	Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.	M. Yard.	88	3,71	1,286	,078
		Müdür	59	4,06	1,096	
2	Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.	M. Yard.	88	3,23	1,154	,565
		Müdür	59	3,35	1,242	
3	Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.	M. Yard.	88	3,92	1,008	,976
		Müdür	59	3,91	1,021	
4	Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.	M. Yard.	88	3,84	1,113	,148
		Müdür	59	4,11	1,145	
5	Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.	M. Yard.	88	3,40	1,170	,342
		Müdür	59	3,59	1,131	
6	Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.	M. Yard.	88	2,97	1,144	,704
		Müdür	59	3,05	1,151	
7	Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.	M. Yard.	88	4,19	,8422	,530
		Müdür	59	4,28	,9294	
8	Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.	M. Yard.	88	4,34	,8149	,794
		Müdür	59	4,30	,8148	
9	Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterli ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.	M. Yard.	88	4,32	,8265	,946
		Müdür	59	4,33	,8223	
10	Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da "değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.	M. Yard.	88	3,48	,9468	,559
		Müdür	59	3,59	1,131	
11	Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.	M. Yard.	88	4,40	,9301	,670
		Müdür	59	4,47	,8974	
12	Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.	M. Yard.	88	3,69	1,197	,347
		Müdür	59	3,86	,9906	
13	Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.	M. Yard.	88	4,20	1,063	,067
		Müdür	59	4,49	,8173	

Tablo 6 incelendiğinde “Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” Maddesine her iki grupta “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdürler ( $\bar{x}=4,06$ ), müdür yardımcılara ( $\bar{x}=3,71$ ) göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,23$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=3,35$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdürler daha yüksek düzeyde katılımında bulunmaktadır. Bu durum müdürlerin görev anlayışlarında daha hassas olmasından kaynaklanabilir.

“Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,92$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,91$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüş birliği içinde olduklarını göstermektedir.

Madde 3'e benzer olarak “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,84$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum iki grubunda aynı düzeyde görüş birliği içinde olduklarını göstermektedir. Bunun yanında müdürlerin daha yüksek düzeyde katılımında bulunmaları sorumluluk almaları ile bağlantılı olabilir.

“Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,40$ ) “kısmen katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Müdürlerin okuldaki yetki ve sorumlulukların dışına çıkılmamasında daha hassas oldukları söylenebilir.

“Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,05$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Tabloda en düşük görüş bu maddede oluşmuştur.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin performans odaklı yönetime daha fazla önem verdiklerini gösterebilir.

“Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığının farkında olabilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,34$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,30$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,32$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler, maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,48$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum idarecilerin yeri geldiğinde değişimin gerekli olduğu hususuna olumlu baktıklarını gösterebilir.

“Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,40$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,47$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okulun çalışanları arasında birlikteliğin önemini belirten bu maddeye katılımın yüksek olması olumlu bir sonuçtur.

“Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,69$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,86$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,20$ ) “katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=4,49$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin daha demokratik bir yönetim anlayışına sahip olduklarını gösterebilir.

##### **5. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?**

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinin görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	Değişim Yönetimi Becerileri	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SS	P
14	Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	M. Yard.	88	3,76	,7110	,065
		Müdür	59	3,98	,7069	
15	Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.	M. Yard.	88	4,02	,8301	,450
		Müdür	59	4,11	,6969	
16	Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.	M. Yard.	88	3,96	,7648	<b>,039</b>
		Müdür	59	4,20	,6096	
17	Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.	M. Yard.	88	4,22	,6201	,062
		Müdür	59	4,42	,6215	
18	Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.	M. Yard.	88	4,07	,6472	,399
		Müdür	59	4,16	,6201	
19	Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.	M. Yard.	88	3,98	,6694	<b>,046</b>
		Müdür	59	4,20	,6096	
20	Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.	M. Yard.	88	3,82	,6984	,178
		Müdür	59	3,98	,6563	
21	Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifi kullanmaya hazırlıdır.	M. Yard.	88	4,15	,6230	,075
		Müdür	59	4,33	,5756	
22	Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.	M. Yard.	88	4,04	,7413	,295
		Müdür	59	4,16	,6734	
23	Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.	M. Yard.	88	3,80	,7405	,082
		Müdür	59	4,03	,7871	

Tablo 7'ye bakıldığında “Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,76$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdürler, daha yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır.

“Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,02$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,96$ )



oranla daha üst düzeyde katılımda buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.03$ )

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,42$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,07$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,98$ ) oranla daha üst düzeyde katılımda buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.04$ )

“Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,82$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,04$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,80$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,03$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

## **6. Okul yöneticilerinin yönetici tutumları görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmakta mıdır?**

Değişim yönetimi sürecine ilişkin yönetici tutumlarının görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Görev Türü Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	Yönetici Tutumları	Görev Türü	N	$\bar{X}$	SS	P
24	Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.	M. Yard.	88	4,19	,7710	,096
		Müdür	59	4,38	,6437	
25	Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.	M. Yard.	88	4,22	,8404	,220
		Müdür	59	4,38	,7431	
26	Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.	M. Yard.	88	3,97	1,016	,386
		Müdür	59	4,11	,9300	
27	Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.	M. Yard.	88	2,52	1,103	,451
		Müdür	59	2,67	1,292	
28	Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavirlara yeterince destek vermektedir.	M. Yard.	88	4,13	,6978	,270
		Müdür	59	4,27	,7388	
29	Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.	M. Yard.	88	3,63	,8733	,540
		Müdür	59	3,72	,9065	
30	Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.	M. Yard.	88	3,71	1,049	,762
		Müdür	59	3,66	1,092	
31	Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.	M. Yard.	88	4,15	,8149	,277
		Müdür	59	4,28	,6173	
32	Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.	M. Yard.	88	3,85	,7956	,261
		Müdür	59	4,00	,7656	
33	Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.	M. Yard.	88	3,98	,8774	,072
		Müdür	59	4,22	,6712	
34	Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.	M. Yard.	88	3,98	1,044	,280
		Müdür	59	4,15	,7837	
35	Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.	M. Yard.	88	4,19	,8422	,441
		Müdür	59	4,28	,6446	

Tablo 8'e bakıldığında "Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir." Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) "katılıyorum" düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,38$ ) "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

"Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir." Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,38$ ) "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

"Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır." Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=4,11$ ) "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,52$ ) “katılmıyorum” düzeyinde, müdürlerin ( $\bar{x}=2,67$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin her konuda çalışanlardan bir adım önde olması gerektiğinin bir sonucu olarak açıklanabilir.

“Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,13$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,27$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,63$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,72$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,71$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,66$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Özellikle müdürlerin cezalandırma yaklaşımına çok ters baktıkları söylenebilir.

“Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,85$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,00$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durumun müdürlerin yönetsel göreviyle örtüştüğü söylenebilir.

“Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ )

“kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin karar alma süreçlerinde daha katılımcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları ile açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerinin görev yaptıkları yönetim kademesine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız t Testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Yönetim Kademesi	N	X	Std. Sapma	p
İKY ve PY	Müdür Yardımcısı	88	3.82	.601	.21
	Müdür	59	3.95	.624	
Değişim Yönetimi Becerileri	Müdür Yardımcısı	88	3.98	.415	<b>.01*</b>
	Müdür	59	4.16	.438	
Yönetici Tutumları	Müdür Yardımcısı	88	3.88	.534	.10
	Müdür	59	4.01	.452	

\*P<.05

Tablo 9 incelendiğinde sadece “değişimi yönetme becerileri” boyutunda anlamlı farklılık oluşmuştur. Müdürlerin ( $x=4.16$ ), müdür yardımcılara oranla ( $x=3.98$ ) daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum her iki grup arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $P=.01$ ).

### 7. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi (İKY) ve personel yönetimi (PY) anlayışları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	Anket Maddeleri İKY ve PY İle İlgili Görüşler	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	P
1	Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.	1-15 Yıl	56	3,62	1,287	,078
		16 ve üstü	91	4,00	1,164	
2	Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.	1-15 Yıl	56	3,07	1,173	,086
		16 ve üstü	91	3,41	1,183	
3	Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.	1-15 Yıl	56	3,78	,9669	,206
		16 ve üstü	91	4,00	1,032	
4	Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.	1-15 Yıl	56	3,82	1,129	,273
		16 ve üstü	91	4,03	1,129	
5	Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.	1-15 Yıl	56	3,28	1,171	,108
		16 ve üstü	91	3,60	1,134	
6	Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.	1-15 Yıl	56	2,82	1,177	,129
		16 ve üstü	91	3,12	1,113	
7	Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.	1-15 Yıl	56	4,08	,9000	,129
		16 ve üstü	91	4,31	,8547	
8	Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.	1-15 Yıl	56	4,26	,9242	,517
		16 ve üstü	91	4,36	,7381	
9	Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.	1-15 Yıl	56	4,21	,9088	,188
		16 ve üstü	91	4,40	,7598	
10	Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.	1-15 Yıl	56	3,41	,9867	,260
		16 ve üstü	91	3,60	1,042	
11	Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.	1-15 Yıl	56	4,35	1,034	,442
		16 ve üstü	91	4,48	,8348	
12	Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.	1-15 Yıl	56	3,58	1,232	,160
		16 ve üstü	91	3,86	1,035	
13	Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.	1-15 Yıl	56	4,23	1,008	,403
		16 ve üstü	91	4,37	,9620	

Tablo 10'a bakıldığında "Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır." ( $\bar{x}=3,07$ ), "Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır." ( $\bar{x}=3,28$ ), "Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir." ( $\bar{x}=2,82$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

"Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır." ( $\bar{x}=3,62$ ), "Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir." ( $\bar{x}=3,78$ ), "Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir." ( $\bar{x}=3,82$ ), "Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir." ( $\bar{x}=4,08$ ), "Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler." ( $\bar{x}=3,41$ ), "Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır." ( $\bar{x}=3,58$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

"Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir." ( $\bar{x}=4,26$ ), "Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir." ( $\bar{x}=4,21$ ), "Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir." ( $\bar{x}=4,35$ ), "Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir." ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

"Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir." ( $\bar{x}=3,12$ ), maddesine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler "kısmen katılıyorum" düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

"Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır." ( $\bar{x}=4,00$ ), "Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır." ( $\bar{x}=3,41$ ), "Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir." ( $\bar{x}=4,00$ ), "Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir." ( $\bar{x}=4,03$ ), "Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır." ( $\bar{x}=3,60$ ), "Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler." ( $\bar{x}=3,60$ ), "Yönetici için, yasal belgeler esnek

gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,86$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,40$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,48$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,37$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

#### **8. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?**

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerileri Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	Değişim Yönetimi Becerileri	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	P
14	Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	1-15 Yıl	56	3,71	,7559	,078
		16 ve üstü	91	3,93	,6799	
15	Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.	1-15 Yıl	56	4,16	,7330	,216
		16 ve üstü	91	4,00	,8027	
16	Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.	1-15 Yıl	56	4,01	,8418	,592
		16 ve üstü	91	4,08	,6262	
17	Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.	1-15 Yıl	56	4,35	,5536	,420
		16 ve üstü	91	4,27	,6677	
18	Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.	1-15 Yıl	56	3,98	,6739	,052
		16 ve üstü	91	4,19	,6003	
19	Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.	1-15 Yıl	56	4,03	,6866	,578
		16 ve üstü	91	4,09	,6334	
20	Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.	1-15 Yıl	56	3,78	,7061	,149
		16 ve üstü	91	3,95	,6652	
21	Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.	1-15 Yıl	56	4,17	,6062	,411
		16 ve üstü	91	4,26	,6116	
22	Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.	1-15 Yıl	56	4,01	,7505	,315
		16 ve üstü	91	4,14	,6923	
23	Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.	1-15 Yıl	56	3,80	,7958	,250
		16 ve üstü	91	3,95	,7440	

Tablo 11 incelendiğinde “Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,16$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,78$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,80$ ), maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.



“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,35$ ) maddesine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,93$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,95$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,26$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

### **9. Okul yöneticilerinin yönetici tutumları buldukları mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?**

Okul yöneticilerinin yönetici tutumları boyutunun mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin t Testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Genel Sonuçları

No	Yönetici Tutumları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	P
24	Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.	1-15 Yıl	56	4,12	,8104	,067
		16 ve üstü	91	4,36	,6585	
25	Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.	1-15 Yıl	56	4,14	,9031	,093
		16 ve üstü	91	4,38	,7267	
26	Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.	1-15 Yıl	56	3,98	,9627	,614
		16 ve üstü	91	4,06	,9978	
27	Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.	1-15 Yıl	56	2,58	1,217	,973
		16 ve üstü	91	2,58	1,164	
28	Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.	1-15 Yıl	56	4,17	,8335	,883
		16 ve üstü	91	4,19	,6363	
29	Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.	1-15 Yıl	56	3,75	,8790	,412
		16 ve üstü	91	3,62	,8900	
30	Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.	1-15 Yıl	56	3,71	1,021	,854
		16 ve üstü	91	3,68	1,094	
31	Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.	1-15 Yıl	56	4,05	,8184	,054
		16 ve üstü	91	4,30	,6781	
32	Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir	1-15 Yıl	56	3,82	,8550	,294
		16 ve üstü	91	3,96	,7371	
33	Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.	1-15 Yıl	56	4,03	,8304	,594
		16 ve üstü	91	4,10	,7951	
34	Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.	1-15 Yıl	56	3,94	1,068	,305
		16 ve üstü	91	4,12	,8671	
35	Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.	1-15 Yıl	56	4,08	,9395	,110
		16 ve üstü	91	4,31	,6303	

Tablo 12'ye bakıldığında “Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,12$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,75$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,05$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar

oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=3,94$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,08$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” ( $\bar{x}=2,58$ ), maddesinde gruplar arasında görüş farklılığı oluşmamıştır. Her iki grupta “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,38$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,62$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,68$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,96$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,10$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,12$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetimi beceri düzeylerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan bağımsız t Testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşmasına İlişkin t Testi Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	X	Std. Sapma	p
İKY ve PY	1-15 yıl	56	3,73	,631	<b>,028*</b>
	16 yıl ve üstü	91	3,96	,585	
Değişim Yönetimi Becerileri	1-15 yıl	56	4,00	,415	,237
	16 yıl ve üstü	91	4,09	,440	
Yönetici Tutumları	1-15 yıl	56	3,86	,584	,239
	16 yıl ve üstü	91	3,97	,449	

\*P<,05

Tablo 13 incelendiğinde sadece “İKY ve PY” boyutunda anlamlı farklılık oluşmuştur. 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin ( $x=3.96$ ), 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilere oranla ( $x=3.73$ ) daha üst seviyede katılımda buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $P=.02$ ).

#### 10. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğine ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama Sırası	Mann Whitney-U	p
İKY ve PY	Erkek	131	74,51	981,000	,676
	Kadın	16	69,81		
Değişim Yönetimi Becerileri	Erkek	131	73,97	1044,500	,983
	Kadın	16	74,22		
Yönetici Tutumları	Erkek	131	73,60	995,500	,744
	Kadın	16	77,28		

Tablo 14’e göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, gruplar anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür.

**11. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğine ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?**

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15.** Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Mann-Whitney U testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama Sırası	Mann-Whitney U	p
İKY ve PY	Lisans	129	75,77	932,500	,176
	Yüksek Lisans	18	61,31		
Değişim Yönetimi Becerileri	Lisans	129	74,19	1137,000	,887
	Yüksek Lisans	18	72,67		
Yönetici Tutumları	Lisans	129	74,85	1051,500	,517
	Yüksek Lisans	18	67,92		

Tablo 15’e bakıldığında okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

## 5. TARTIŞMA

### 5.1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Politikaları, Değişimi Yönetme Becerileri ve Yönetici Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yönetim politikaları, değişimi yönetme becerileri ve yönetici tutumlarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar alanyazın esas alınarak araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre tartışılmıştır.

#### 5.1.1. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetim politikaları anlayışlarının belirlenmesine yönelik olarak ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde, 13 maddeden iki tanesi “kısmen katılıyorum” altı tanesi “katılıyorum” beş tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,23$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığı farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,32$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,33$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,43$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde, “Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,48$ ),

“Yöneticiler, yönetim sürecinde "bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,53$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,76$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde, “Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,28$ ) ve “Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=3,00$ ) maddelerine yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin İKY ve PY ile ilgili görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,88$ ) “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Personel Yönetimi” anlayışlarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir.

Kaşkaya (2007)’nin Erzincan il merkezindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Personel Yönetimi” anlayışları ile ilgili algılarını incelediği araştırmasında, okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarının “yüksek” seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çalık ve Şehitoğlu (2006)’nın araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmenleri mesleki ve kişisel gelişimleri konusunda desteklemelerine karşın, bu konuda yeterli uygulamaya gidemediklerini ve yeterince rehberlik davranışı sergileyemediklerini göstermektedir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin personel arasında yapıcı rekabet ortamı yaratmada ve onları karara katmada yetersiz olarak algılandıkları görülmektedir. Ayrıca, okul müdürlerinin öğretmenlerin performanslarını değerlendirmede açık bir yaklaşım gösteremedikleri tespit edilmiştir. Okulda insan kaynaklarının etkili kullanımı konusunda, katılımcı ve açık bir iletişime dayalı olumlu bir okul ikliminin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

### **5.1.2. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerilerine İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algıları ile ilgili olarak ölçme aracına verdikleri cevaplar incelenecek olursa; 10 maddeden sekiz tanesi “katılıyorum” iki tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,11$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,07$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,89$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,89$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifi kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,23$ ), maddelerine ise yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algılarının genel ortalaması ( $\bar{x}=4,05$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerine yönelik algılarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür.

Kaşkaya (2007) tarafından yapılan çalışmada, Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin değişim yönetimi becerilerine büyük ölçüde sahip oldukları tespit edilmiştir. Gökçe (2004) tarafından yapılan araştırmada İlköğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri “İyi” düzeyinde saptanmıştır. Yukarıda bahsedilen Gökçe’nin (2004) ve Kaşkaya’nın (2007) araştırma sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Argon ve Özçelik (2007) tarafından, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri orta düzeyde bulunmuştur.



Helvacı ve Ak (2007)'in okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin orta düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010)'nun ilköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk düzeyleri konulu araştırmasında okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu öğretmenlerin görüşlerine göre orta düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar araştırma bulgularımızı desteklememektedir.

### **5.1.3. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumlarına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarını belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde; 12 maddeden bir tanesi “katılmıyorum” yedi tanesi “katılıyorum” ve dört tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,29$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,21$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,67$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,69$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,05$ ) maddelerine yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” ( $\bar{x}=2,58$ ) maddesine yöneticiler “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumları ile ilgili olarak görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,93$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür.

Kaşkaya (2007) tarafından yapılan çalışmada, Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin yönetici tutumlarıyla ilgili görüşlere “yüksek” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Kaşkaya'nın (2007) bulduğu bu sonuç araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir.

Kurşunoğlu (2006)'nun araştırmasında, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeyde saptanmıştır. Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Gündoğdu (2000)'nun ilköğretim okullarında yaptığı araştırma bulgularına göre de, çalışanların değişim faaliyetleri esnasında güdülenmelerini sağlayacak, değişime teşvik edecek özendiricilerin yetersiz olduğu saptanmıştır.

#### **5.1.4. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarının Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) anlayışlarını buldukları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,20$ ) “katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=4,49$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Tabloda en yüksek ( $\bar{x}=4,49$ ) puan ortalamasının müdürlere ait olduğu görülmektedir. Bu durum müdürlerin daha demokratik bir yönetim anlayışına sahip olduklarını gösterebilir.

“Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,05$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Tabloda en düşük görüş bu maddede oluşmuştur.

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” Maddesine her iki grupta “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdürler ( $\bar{x}=4,06$ ), müdür yardımcılarına ( $\bar{x}=3,71$ ) göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir.

“Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,23$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=3,35$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Müdürler daha yüksek düzeyde katılımda bulunmaktadır. Bu durum müdürlerin görev anlayışlarında daha hassas olmasından kaynaklanabilir.

“ğretmen okulun amaçlarını gerçekeştirmeye çalışan bir görevlidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,92$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,91$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum hem müdürlerin hem de müdür yardımcılarının görüş birliği içinde olduklarını göstermektedir.

“Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,84$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu durum iki grubunda aynı düzeyde görüş birliği içinde olduklarını göstermektedir. Bunun yanında müdürlerin daha yüksek düzeyde katılımda bulunmaları sorumluluk almaları ile bağlantılı olabilir.

“Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,40$ ) “kısmen katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Müdürlerin okuldaki yetki ve sorumlulukların dışına ıkılmamasında daha hassas oldukları söylenbilir.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin performans odaklı yönetime daha fazla önem verdiklerini gösterebilir.

“Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığı farkında olabilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,34$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,30$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,32$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler, maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,48$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum idarecilerin yeri geldiğinde değişimin gerekli olduğu hususuna olumlu baktıklarını gösterebilir.

“Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,40$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,47$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okulun çalışanları arasında birlikteliğin önemini belirten bu maddeye katılımın yüksek olması olumlu bir sonuçtur.

“Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,69$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,86$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Okul yöneticilerinin “İKY ve PY” anlayışlarına ilişkin görüşleri arasında görev yaptıkları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre İKY ve PY anlayışları “yüksek” düzeyde çıkmıştır.

Çalık ve Şehitoğlu (2006)'nın araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

### 5.1.5. Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerinin Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerini buldukları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,42$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tabloda en yüksek ( $\bar{x}=4,42$ ) puan ortalamasının müdürlere ait olduğu görülmektedir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,76$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tabloda en yüksek ( $\bar{x}=3,98$ ) puan ortalamasının müdürlere ait olduğu görülmektedir.

“Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,02$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,07$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,82$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,04$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,80$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,03$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,96$ ) oranla daha üst düzeyde katılımında bulunmuştur. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.03$ )

“Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,98$ ) oranla daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.04$ )

Okul yöneticilerinin “Değişim Yönetimi Becerileri” boyutuna ilişkin görüşleri görev türü değişkeni açısından incelendiğinde; müdürlerin ( $x=4.16$ ), müdür yardımcılarında ( $x=3.98$ ) daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum her iki grup arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $P=.01$ ). Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre değişim yönetimi becerileri “yüksek” seviyede çıkmıştır.

Helvacı (2004)’nın İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri konulu araştırmasında, “değişim gereksinimini belirleme ve değişim gereksinimi duygusu yaratma” boyutunda yönetici ve öğretmen algılarına göre okul yöneticileri “çok” düzeyinde yeterli görülmüştür. Bu sonuç, araştırma bulgularımızdan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Ak (2006) ve Argon ve Özçelik (2008)’in yaptığı araştırmalarda değişimi yönetme yeterlikleri açısından yöneticilerin kendilerini “çok” düzeyinde yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kaşıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada da değişimi yönetme konusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini yeterli buldukları fakat öğretmenlerin yöneticilerini bu konuda yeterli bulmadıkları sonucuna varılmıştır.

### 5.1.6. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumları Boyutunun Görev Yaptıkları Yönetim Kademesine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim yönetimine ilişkin tutumlarını görev yaptıkları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” Maddesine müdür ( $\bar{x}=4,38$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Tabloda en yüksek ( $\bar{x}=4,38$ ) puan ortalamasının müdürlere ait olduğu görülmektedir.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,52$ ) “katılmıyorum” düzeyinde, müdürlerin ( $\bar{x}=2,67$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Tabloda en düşük ( $\bar{x}=2,52$ ) puan ortalamasının müdür yardımcılarına aittir.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,38$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,13$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,27$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,63$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,72$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,71$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,66$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Özellikle müdürlerin cezalandırma yaklaşımına çok ters baktıkları söylenebilir.

“Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,85$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,00$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin yönetsel göreviyle örtüştüğü söylenebilir.

“Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu durum müdürlerin karar alma süreçlerinde daha katılımcı bir yönetim anlayışına sahip oldukları ile açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin “Yönetici Tutumları” boyutuna ilişkin görüşleri görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre yönetici tutumları “yüksek” seviyede çıkmıştır.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Aksoy (2005)’un, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları konulu yaptığı araştırmada,



okul yöneticileri motivasyon, iletişim, yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama, güven verme, boyutlarında orta derecede yeterli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Gökçe (2004) tarafından yapılan araştırmada da İlköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

### **5.1.7. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) Anlayışlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarını mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,07$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,28$ ), “Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=2,82$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=3,62$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=3,78$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,41$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,58$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,26$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,21$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,35$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların

temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=3,12$ ), maddesine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,41$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,60$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,60$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,86$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,40$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,48$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,37$ ), maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin “İKY ve PY” anlayışlarına ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde; 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin ( $x=3.96$ ), 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilere oranla ( $x=3.73$ ) daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $P=.02$ ).

Kaşkaya (2007)’nin Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği (Erzincan İli Örneği) konulu araştırmasında, okul yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve

Personel Yönetimi ile ilgili algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından incelenmesi sonucu 20 ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin çalışanlara daha fazla değer verdiği, onların ihtiyaçlarıyla daha fazla ilgilendiği kısaca daha fazla İKY anlayışına sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin bütün boyutlarda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Çalık ve Şehitoğlu (2006)'nun araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin sadece yetiştirme-geliştirme boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, meslekteki kıdem yükseldikçe okul müdürlerinin yetiştirme ve geliştirmedeki etkililiklerine ilişkin öğretmen algılarının olumlaştığı söylenebilir.

#### **5.1.8. Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerilerini mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,35$ ) maddesine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,16$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,78$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için

daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,80$ ), maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,26$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,93$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,95$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin “Değişim Yönetimi Becerileri” boyutuna ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişimi yönetme becerileri “yüksek” düzeyde çıkmıştır.

Yıldız (2010) tarafından yapılan araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerine ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde; tüm boyutlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Kaşkaya (2007) tarafından yapılan çalışmada, Erzincan ili merkez ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre değişim

yönetimi becerilerine yönelik algılarının incelenmesi sonucu 20 ve üzeri yıllık kıdeme sahip yöneticiler değişim yönetimi becerileri açısından kendilerini, 16-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilere göre daha yetersiz gördükleri tespit edilmiştir. Buradan hareketle 20 ve üzeri yıllık kıdeme sahip yöneticilerin değişim yönetimi sürecinde kendilerini daha yetersiz görmeleri ile kendilerini daha fazla geliştirme eğilimi içerisinde oldukları söylenebilir.

Helvacı (2009)'nın yaptığı araştırmada, okullarda değişim girişimlerinde karşılaşılan engeller bağlamında okul yöneticilerinin yetersizliklerinden kaynaklanan engellerin önemli rol oynadığı bulgusunu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinden kaynaklanan başlıca engellerin ise okul yöneticilerinin okullarda değişim girişimlerine gerekli ilgiyi göstermemeleri, okul yöneticilerinin istekli olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklerden haberdar olmamaları, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinden yoksun olmaları, okul yöneticilerinin ileriye görememeleri, okul yöneticilerinin prosedürlere çok fazla önem vermeleri, öğretmenleri değişim konusunda bilgilendirmemeleri olduğu belirtilmektedir.

Helvacı (2009)'nın yaptığı araştırmada, okullarda değişim girişimlerinin önemli engellerden birisinin de velilerin yetersizliklerinden kaynaklanan engeller olduğunu ortaya koymuştur. Bu engeller bağlamında ise, velilerin ekonomik açıdan yoksunluğu, velilerin okullara değişim ve yenilik için maddi desteği vermemeleri, değişim veya yeniliğe karşı olumsuz tutumları (hazır olmamaları-gerekli görmemeleri, duyarsız olmaları, isteksiz olmaları vs.) olduğu saptanmıştır.

Gündoğdu (2000) ve Gökçe (2005)'nin yaptığı araştırmalara göre de, öğretmen ve yöneticiler, kaynak yetersizliğini (araç, gereç, bina, para) eğitimsel değişimlerin en temel engelleyicileri olarak görmektedirler. Yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yeterli düzeyde kaynak sağlanması uygulayıcılar tarafından bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Summak ve Çelik (2006)'in araştırmasında elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri ve öğretmenler ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktör olarak kaynak yetersizliklerini (teknolojik alt yapının hazır olmaması, yeterli düzeyde mali kaynak sağlanmaması ve okulun fiziki durumunun yeterli olmaması) görmektedirler. Yapılan araştırmada öğretmenler, okulların internet

alt yapısını ve fiziki donanımını değişim için yeterli görürken, okulların değişim için gerekli bütçeyi oluşturabilecek maddi imkânlarını yeterli bulmamışlardır.

Değişim, insanoğlunun var olduğundan bugüne daha iyi yaşamak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ispat etmek için geçtiği yolların başında sayılabilir. Değişim ne kadar eskilere dayanıyorsa, değişime karşı direnç de o kadar eskidir. Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekten geçmektedir. İyi bir yönetim ise etkili bir liderliğe bağlıdır. Değişim pasif ve zayıf yöneticilerin başarabileceği bir iş değildir. Değişim kötü yönetilirse, engelleri ve dirençleri önlenemez ve çözümlenemezse değişimin sonucu başarısız olur (Saydam 2005; Aktan 1998; Peker ve Aytürk, 2000; Akt. Aydoğan, 2007).

#### **5.1.9. Okul Yöneticilerinin Yönetici Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici tutumlarını mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasını belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,12$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,75$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,05$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=3,94$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,08$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” ( $\bar{x}=2,58$ ), maddesinde gruplar arasında görüş farklılığı oluşmamıştır. Her iki grupta “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,38$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,62$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,68$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,96$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,10$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,12$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin “Yönetici Tutumları” boyutuna ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre yönetici tutumları “yüksek” düzeyde çıkmıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006)’in araştırmasında, Denizli il merkezindeki ilköğretim kullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir.

Seren (2005)’in hastane çalışanlarının değişime karşı tutumlarını incelediği araştırmasında, hastane çalışanlarının değişime karşı orta düzeyde bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

Erçetin ve Demirbulak (2002)'ın yaptığı bir araştırmaya göre; okul yöneticileri planlanmış değişim sürecinde sorumluluklarını ve rollerini anlayıp kabul etmelidirler. Liderlik alanlarında eğitilmelidirler.

#### **5.1.10. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010)'nun ilköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk düzeylerini öğretmen görüşlerine göre incelediği araştırmasında tüm boyutlarda cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farkın oluşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Ak (2006) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan araştırmalarda, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bütün boyutlarda erkek öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde yeterli görürken, kadın öğretmenler sadece “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda orta düzeyde yeterli, diğer boyutlarda “çok” düzeyinde yeterli bulmuşlardır. Bu sonuçlar, çalışmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

#### **5.1.11. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeğine İlişkin Algılarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması**

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.



Çalık ve Şehitoğlu (2006)'nın araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin İKY işlevlerindeki yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, yetiştirme-geliştirme, bütünlendirme ve değerlendirme boyutları açısından eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuç, araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir

Kaşkaya (2007) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerilerine yönelik algılarının eğitim durumu değişkeni açısından incelenmesi sonucu üniversite mezunu yöneticilerin değişim yönetimi becerileri açısından kendilerini eğitim enstitüsü mezunlarına oranla kendilerini daha yeterli gördükleri belirlenmiştir. Bu sonuç bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

#### 6.1.1. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Beceri Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) anlayışlarını belirlemek amacıyla uygulanan anket maddelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde; 13 maddeden iki tanesi “kısmen katılıyorum” altı tanesi “katılıyorum” beş tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,23$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,32$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,33$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,43$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde, “Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,48$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde "bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,53$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,76$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde, “Okul yöneticisinin

değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,28$ ) ve “Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=3,00$ ) maddelerine yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarına ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,88$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışları “yüksek” düzeydedir.

2. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algıları ile ilgili olarak ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde; 10 maddeden sekiz tanesi “katılıyorum” iki tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,85$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,11$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,07$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,89$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsat vermektedir.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,89$ ) maddelerine yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıklıdır.” ( $\bar{x}=4,23$ ), maddelerine ise yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme beceri düzeylerine ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=4,05$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Buna göre araştırmaya

katılan okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinde kendilerine yönelik algıları “yüksek” düzeyde saptanmıştır.

3. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim yönetimi tutumlarını belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde; 12 maddeden bir tanesi “katılmıyorum” yedi tanesi “katılıyorum” ve dört tanesi de “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,29$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,21$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,67$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,69$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,05$ ) maddelerine yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde, “Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” ( $\bar{x}=2,58$ ) maddesine yöneticiler “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Nevşehir il merkezinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarına ilişkin görüşlerinin genel ortalaması ( $\bar{x}=3,93$ ), “katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumları ile ilgili görüşlere “yüksek” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarına ilişkin algıları “yüksek” düzeyde saptanmıştır.

4. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Personel Yönetimi (PY) anlayışlarını görev yaptıkları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,20$ ) “katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=4,49$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,05$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” Maddesine her iki grupta “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,23$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=3,35$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,92$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,91$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,84$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,40$ ) “kısmen katılıyorum”, müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,34$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,30$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,32$ ) ile müdürler ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da geliştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler, maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,48$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=3,59$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu

oluşturabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,40$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,47$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,69$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,86$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin “İKY ve PY” anlayışlarına ilişkin görüşleri görev yaptıkları yönetim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre İKY ve PY anlayışları “yüksek” sevide çıkmıştır.

- Okul yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerilerini buldukları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,42$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,76$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,02$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,07$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,82$ ) ve müdürler ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıdır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,33$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha

fazla fırsatlar vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,04$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,16$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,80$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,03$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,96$ ) oranla daha üst düzeyde katılımında bulunmuştur. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.03$ ). “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” Maddesine müdürler ( $\bar{x}=4,20$ ), müdür yardımcılarında ( $\bar{x}=3,98$ ) oranla daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.04$ ).

Okul yöneticilerinin “Değişim Yönetimi Becerileri” boyutuna ilişkin görüşleri görev türü değişkeni açısından incelendiğinde; müdürlerin ( $\bar{x}=4,16$ ), müdür yardımcılarında oranla ( $\bar{x}=3,98$ ) daha “yüksek” seviyede katılımında buldukları görülmüştür. Bu durum her iki grup arasında anlamlı farklılık oluşmasına neden olmuştur ( $p=.01$ ).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre değişim yönetimi becerileri “yüksek” seviyede çıkmıştır.

6. Okul yöneticilerinin değişim yönetimine ilişkin tutumlarını görev yaptıkları yönetim kademesine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” Maddesine müdür ( $\bar{x}=4,38$ ) ve müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. “Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,52$ ) “katılmıyorum” düzeyinde, müdürlerin ( $\bar{x}=2,67$ ) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,38$ ) “kesinlikle

katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,97$ ) ile müdürlerin ( $\bar{x}=4,11$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,13$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,27$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,63$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,72$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,71$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=3,66$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,85$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,00$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,22$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3,98$ ) ve müdürlerin ( $\bar{x}=4,15$ ) “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” Maddesine müdür yardımcıları ( $\bar{x}=4,19$ ) “katılıyorum” düzeyinde müdürlerin ( $\bar{x}=4,28$ ) “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Görev yaptıkları yönetim kademesi değişkeni açısından; okul yöneticilerinin yönetici tutumları boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre yönetici tutumları “yüksek” seviyede çıkmıştır.



7. Okul yöneticilerinin İKY ve PY anlayışlarını mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,07$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,28$ ), “Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=2,82$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=3,62$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.” ( $\bar{x}=3,78$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,41$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,58$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,26$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,21$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,35$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,23$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.” ( $\bar{x}=3,12$ ), maddesine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.” ( $\bar{x}=3,41$ ), “Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir

görevlidir.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.” ( $\bar{x}=3,60$ ), “Yöneticiler, yönetim sürecinde bozulmamışsa da değiştir ve geliştir” düşüncesi ile hareket ederler.” ( $\bar{x}=3,60$ ), “Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.” ( $\bar{x}=3,86$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.” ( $\bar{x}=4,31$ ), “Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.” ( $\bar{x}=4,40$ ), “Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.” ( $\bar{x}=4,48$ ), “Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinin de görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.” ( $\bar{x}=4,37$ ), maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin “İKY ve PY” anlayışlarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ( $x=3.96$ ), 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilere ( $x=3.73$ ) oranla daha üst seviyede katılımında bulunmuşlardır. Bu durum gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma oluşturmuştur ( $P=.02$ ).

8. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerilerini mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,35$ ) maddesine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,16$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç

duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,78$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,01$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,80$ ), maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.” ( $\bar{x}=4,27$ ), “Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifini kullanmaya hazırlıktır.” ( $\bar{x}=4,26$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.” ( $\bar{x}=3,93$ ), “Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.” ( $\bar{x}=4,08$ ), “Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır.” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.” ( $\bar{x}=3,95$ ), “Yönetici, öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.” ( $\bar{x}=3,95$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından; okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre değişimi yönetme becerileri “yüksek” düzeyde çıkmıştır.

9. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi sürecinde yönetici tutumlarını mesleki kıdem değişkenine göre belirlemek amacıyla uygulanan ölçme aracına verdikleri cevaplar incelendiğinde;

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,12$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,14$ ), “Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=3,98$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,17$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,75$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,71$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,05$ ), “Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,03$ ), “Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=3,94$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,08$ ) maddelerine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.” maddesine 1-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler ( $\bar{x}=2,58$ ) ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler ( $\bar{x}=2,58$ ) “katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.” ( $\bar{x}=4,38$ ), “Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.” ( $\bar{x}=4,30$ ), “Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.” ( $\bar{x}=4,31$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.” ( $\bar{x}=4,06$ ), “Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.” ( $\bar{x}=4,19$ ), “Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.” ( $\bar{x}=3,62$ ), “Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.” ( $\bar{x}=3,68$ ), “Yönetici,

sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.” ( $\bar{x}=3,96$ ), “Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.” ( $\bar{x}=4,10$ ), “Yönetici, okulda personeli ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.” ( $\bar{x}=4,12$ ) maddelerine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni açısından; okul yöneticilerinin yönetici tutumları boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre yönetici tutumları “yüksek” düzeyde çıkmıştır.

10. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
11. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

## 6.2. Öneriler

Araştırma önerileri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Bu araştırmanın evrenini Nevşehir il merkezindeki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma, değişik illerde veya mümkünse ülke genelinde yapılabilir.
2. Aynı araştırmaya, özel eğitim kurumları ile yüksek öğretim kurumları da dahil edilebilir.
3. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerini daha etkili biçimde ortaya koyabilmek için öğretmenleri, müfettişleri, öğrencileri ve velileri de kapsayacak şekilde ayrı bir araştırma yapılabilir.
4. Farklı değişkenlerin (medeni durum, branş vb.) değişimi yönetme becerileri üzerindeki etkisi incelenebilir.
5. Yönetici atamalarında, okullarda etkili değişim yönetimini gerçekleştirebilecek yeterli bilgi ve beceriye sahip yöneticilerin atanmasına özen gösterilmeli yani liyakat sistemi göz önünde bulundurulmalıdır.
6. Değişim yönetimini okullarda gerçekleştirebilmek için okul yöneticilerinin görev, yetki ve sorumlulukları ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden tanımlanmalıdır.
7. Okul yöneticilerine değişimde aktif rol üstlenmeleri için hizmet içi eğitim kursları, seminerler, konferanslar gibi eğitim programları düzenlenmelidir.
8. Gelişmiş ülkelerde görev yapan okul yöneticilerinin başarılarının ekonomik, kültürel, politik, psikolojik ve sosyolojik sebepleri gözden geçirilerek bu bağlamda ülkemizde de eğitim ve yönetim politikalarının üretilmesi sağlanmalıdır.
9. Böyle bir çalışma, okul türleri dikkate alınarak daha derinlemesine incelenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar.
- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi* (1. Basım). Ankara: Pegem Yayınları.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Aksu, A. A. (2000). “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (2), 37-48.
- Akyüz, M. Y. (2002). “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim* (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişim İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Altun, S. A. (2003). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”. *İlköğretim-Online Dergisi*, 2 (1), 10-17.
- Argon, T. ve N. Özçelik. (2008). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 70-89.

- Arslantaş, C. C. ve M. Dursun. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111–128.
- Ataunal, A. (2004). “Milli Eğitim Akademisinin Kuruluşu Geciktirilmemelidir”. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307, 50-51.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2004). Okul ve Çevre İlişkileri (161-185). İçinde: Eğitim ve Okul Yöneticiliği (Editör: Y. Özden). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi* (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, M. D. ve S. Aksoy. (2007). “Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansıması: Hacettepe Üniversitesi Örneği”. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25 (1), 293-322.
- Aydıntan, B. (2005). “Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarılı Bir Örnek: Arçelik”. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (5), 71-89.
- Aykaç, B. (1991). “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”. *Amme İdaresi Dergisi*, 22 (2), 81-122.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama* (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.



- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayrak, C. (1990). *Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Beckard, R. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. Pennsylvania: Addison-Wesley.
- Bender, P. U. (1997). *İçten Liderlik*. (Çev. İ. Kalyoncu, F. C. Akbaş) İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Brengelman, J. (1995). *Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim, Vizyon Yönetimi*. (Çev. Veli Karagöz) İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Bolat, S. (1996). "Eğitim Yönetimi: Eğitim Örgütlerinde İşbirliği". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 505-512.
- Boone, L. and D. Kurtz. (1988). *Contemporary Business*. USA: Dry Pres.
- Bovey, W. H. and A. Hede. (2001). "Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms". *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7), 534-548.
- Bowman, C. and D. Asch. (1992). *Strategic Management*. New York: McMillan Edu. Ltd.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bumin, B. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.

- Büyüköztürk, S. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Can, N. (2002). “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/155-156/can.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm) (Erişim Tarihi: 05.07.2016).
- Can, N. (2004). Sınıf Yönetimi (130-139). İçinde: Sınıfta Bir Lider Olarak Öğretmen (Editörler: M. Şişman ve S. Turan). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, N. (2005). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kayseri: E.Ü. Yayınları.
- Can, N. (2013). Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler (156-177). İçinde: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Editör: N. Can). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/148/11.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/148/11.htm) (Erişim Tarihi: 08.07.2016)
- Can, N. ve M. Çelikten. (2000). “Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22, 269-290.
- Carrel, M. R., D. F. Jennings and C. Heavrin. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Chicago: Hill Book Companies Irwin, Mc Graw Inc.USA.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Coch, L. and J. P. R. French. (1948). “Overcoming Resistance to Change”. *Human Relations*, 1 (4), 512-532.

- Covey, S. (1990). *Principle Centered Leadership*. New York: Summit Books.
- Çakır, B. S. (2009 ). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Çalık, T. (2003). “Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalık, C. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”. *Milli Eğitim Dergisi*, 170, 94-109.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- Çelik, V. (1996). “Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu”. *Yeni Türkiye*, 7, 29-38.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği (187-215). İçinde: Liderlik (Editör: Y. Özden). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik* (5. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2000). “Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri”. *Eğitim ve Bilim*, 26 (119), 14-19.
- Çelikten, M. ve Y. Yeni. (2004). “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi”. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 309-313.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: Sosyal Yayınları.

- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda Stratejik Yönetim (309-321). İçinde: Yönetim ve Organizasyon (Editör: Salih Güney). Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Davis, K. A. (2004). *Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Constructing Industry: An Investigation of Individuals' Resistance*. Virginia University Of Technology. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Demirtaş, H. (2012). “İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı”. *İlköğretim Online Dergisi*, 11 (1), 18-34.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Basım.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğru, S. ve M. Uyar. (2012). “Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Konya İli Örneği”. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 119-143.
- Dönder, H. N. Ç. (1996). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Dönmez, B. (2004). Sosyal Sistem Olarak Sınıf ve Sınıf İklimi (44-62). İçinde: Sınıf Yönetimi (Editörler: M. Şişman ve S. Turan). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Döş, İ. (2013). Etkili Okul ve Yönetimi (218-256). İçinde: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Editör: N. Can). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eliot, C. (1992). “Leadership And Change In Schools”. *Issues In Educational Research*, 2 (1), 45-55.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. ve D. Demirbulak. (2002). “Türkiye’deki Sekiz Yıllık Zorunlu Eğitimin Dördüncü Yılında Okulların Değişime Hazırlık Düzeyine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri”. *Educational Research Quarterly*, 26 (2), 3–12.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Foster, M. (1993). “Urban African American Teachers’ Views of Organizational Change: Speculations on the Experiences of Exemplary Teachers”. *Equity and Excellence in Education*, 26, 16-24.
- Fraenkel, J. R. and N. E. Wallen. (2006). *How To Design And Evaluate Research In Education* (Six Edition). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*. İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Glantz, J. E. (1998). *School Restructuring Practices and Teacher Attitudes Toward Change*. The Pennsylvania State University Graduate School College of Education. Unpublished Dissertation. Pennsylvania. <http://proquest.umi.com> (10. 12. 2005).
- Gökçe, F. (2004). “Okulda Değişimin Yönetimi”. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 211-226.

- Gözler, A. (2003). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Okul Müdürlerinin Güdüleme Becerileri*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ.
- Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). “Örgütsel Değişim Yönetimi”. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-253.
- Gündoğdu, N. (2000). *İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Yapısal Değişimler Hakkındaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.
- Güneş, H. (1996). *Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Malatya.
- Güzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Helvacı, M. A. (2004). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Helvacı, M. A. (2009). “The Factors That Prevent Change in Schools and the Problems of School Administrators”. *Mediterranean Journal of Educational Research*, Spring:2009, Year:2, Issue:5.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. ve M. Ak. (2007). “Resmi İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi”. *VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir 2007, 618-623.
- Helvacı M. A. ve B. Kıcıroğlu. (2010). “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği)”. *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.

- Helvacı, M. A. ve G. Gürses. (2011). “Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direnme Nedenleri”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1541-1563.
- Hussey, D.(1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. (Çev. Ali Çimen) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Hallinger, P. and K. Leithwood. (1996). “Culture and Educational Administration”. *Journal of Educational Administration*, 34, 5.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve Öz Yapılanma*.(Çev. Veli Karagöz) İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Jhonson, D. W. and R. T. Jhonson. (1990). *Leading the Cooperative School*. Edina: Interaction.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (3. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İmrek, K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaşkaya, A. (2007). *Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği (Erzincan İli Örneği)*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Kaşıkcı, E. (2004). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Yeterlikleri*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne.
- Kalaycıoğlu, E. (1999). *Türkiye’de Demokratik Siyasi Kültür*. Ankara: TDV Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kim, Y.C. (2004). *Factors Predicting Korean Vocational High School Teachers’ Attitudes Toward School Change*. The Ohio State University. Yayınlanmamış Bilimsel Tez. <http://proquest.umi.com> (22. 02. 2014).

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkut, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri: Çanakkale İli Örneği*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale.
- Kotter, J. P. (1999). *Liderlik: Liderler Gerçekte Ne Yapar?* (Çev. Meral Tüzel) İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Kresowaty, G. M. (1997). *An Investigation of Dimension of School Change*. The University of Calgary. Unpublished Doctor Dissertation. Calgary.
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları: Denizli İli Örneği*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- Kuvan, H. (2001). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Leithwood, K., D. Jantzi, and R. Steinbach. (2000). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open Universty Press.
- Liu Hui-Ling, (2002). *The Influence of Employee's Perception to Organizational Culture and Organizational Learning on their ttitudes of Resistance to Change*. China: National Sun Yat-Sen University (NSYSU) NSYSU Human Resource Management. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.  
[http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETDsearch/view\\_etd?URN=etd-0809102-101216](http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETDsearch/view_etd?URN=etd-0809102-101216) (Erişim Tarihi: 20.06.2006).
- Luffman, G., E. Lea and S. Sanderson. (1996). *Strategic Management An Analytical Introduction*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Lunenburg, F. C. ve A. C. Ornstein. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. California: Wadsworth Publishing Company.



- Maxwell, J. C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. (Çev. S. Yeniçeri) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mortimore, P. (1993). "School Effectiveness and The Management of Effective Learning and Teaching". *School Effectiveness and School Improvement*, 4 (4), 290-310.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Oreg, S. (2006). "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education* (2.nd. Edition). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği* (1. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztürk, A. ve D. Ünlücan. (2001). "Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E ve Teori O Yaklaşımları". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (8), 238-248.
- Özer, Y. (2001). *Liderlik, Yönetim, Türkiye*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, S. E. (1997). *Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı*. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Peker, Ö. (1993). "Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları". *Verimlilik Dergisi, Özel Sayı*, 47-60.
- Penfold, S. (1999). *Change Management for Information Services*. UK: Bowker Saur.
- Rao, A., L. P. Carr and I. Dambolena. (1996). *Total Quality Management. A Cross Functional Perspective* (1. Basım). New York: Jon Wiley&Sons.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sağır, M. (2013). Okul Liderliği (184-209). İçinde: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Editör: N. Can). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Salinas, M. A. (2010). *High School Teacher Perceptions of Principal Influence and Organizational Change*. The University Of Texas At San Antonio. Dissertations. United States. <http://search.proquest.com/docview/835028668> (Erişim Tarihi: 10.07.2016).
- Sanford, C. A. (1973). *Human Relations Theory and Practice*. Ohio: C. E. Merrill Publishing Company.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin*. (Çev. A. İldeniz ve A. Doğukan) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.

- Sergiovanni, T. and R. Starratt. (1998). *Supervision: Human Perspectives* (Third Edition). New York: McGraw-Hill.
- Siegal, W. ve A. H. Church. (1996). "Understanding the Management of Change." *Journal of Organizational Change Management*, 9 (6), 54-80.
- Sönmez, Y. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ.
- Sönmez, N. (2008). *Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Summak, M. S. (2006). "İlköğretim Okullarının Yönetimsel Yapı ve İşleyişinde Değişime İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 317-334.
- Starkey, K. and A. Mckinlay. (1993). *Strategy and The Human Resource Managemet*. London: Blackwell Publishers.
- Şahin, C. (2013). Bir Eğitim Örgütü Olarak Okulun Yapısı ve İşleyişi (64-89). İçinde: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Editör: N. Can). Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Slatter, R. and C. Teddlie. (1992). "Toward A Theory of School effectiveness and Leadership". *School Effectiveness and School Improvement*, 3, 242-257.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği* (2. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. ve S. Turan. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği (99-146). İçinde: Eğitim ve Okul Yöneticiliği (Editör: Y. Özden). Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tahaoglu, F. ve T. Gedikoğlu. (2009). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi* (5. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Taş, S. (2007). “Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler)”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 183-192.
- Tanrıöğen, A. (1995). “Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Rollerini”. *Çağdaş Eğitim*, 211, 8-12.
- Torenlid, R. ve G. Velner. (1998). “Informal Networks and Resistance to Organizational Change: The Introduction of Quality Standards in a Transport Company”. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4 (2), 165-188.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Tortop, Nuri (1999). *Personel Yönetimi* (6. Basım). Ankara: Yargı Yayınları.
- Töremen, F. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler.  
[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/toremen-kolay.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm) (Erişim Tarihi: 15.05.2016).
- Töremen, F. ve T. Yasan. (2010). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)”. *Pamukkale Üniversite Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 27-39.
- Tye, B. B. ve K. A. Tye. (1992). *Global Education: A Study of School Change*. Albany: State University of New York Press.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373-406.

- Turan, G. (1998). “Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi”. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 4 (3),161-172.
- Ünal, S. (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı:146.
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- VanWagoner R. J. (2002) *The Influence of Institutional and Individual Characteristics on the Perception of Organizational Change*. The University of Michigan. Unpublished Dissertation. Michigan.
- Wangen, N. R., C. H. Sederberg and V. L. Hendrix. (1982). *Receptivity to Change in Small Schools: A Study of Teachers' Willingness to Accept the Risks of Innovation*. Washington: ERIC Clearinghouse.  
<http://eric.ed.gov/?id=ED242082> (Erişim Tarihi: 01.07.2016).
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Westhuizen, P. C. (1996). Resistance to Change in Educational Organizations.  
<http://eric.ed.gov> (Erişim Tarihi: 25.03.2014).
- Whitaker, P. (1993). *Managing Change in Schools*. Buckingham: Open University Press.
- Yalçın, İ. ve Özulucan, M. N. (2002). Özel ve Kamu Yönetiminde Değişim Mühendisliği. <http://www.tid.gov.tr/Makaleler/IYALCI1.DOC> (Erişim tarihi: 1.08.2016).
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeşil, R. (2002). “İnsan Hakları ve Demokrasi Eğitimi”. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 27 (293), 31-36.

- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, A. K. (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Beta Basım.
- Yıldız, K. (2012). “Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 177-198.
- Yılmaz, E. (2004). *Değişim Yönetimi ve Yeni Bir İletişim Aracı Olarak e-learning*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya.
- Yiğit, R. (1996). *Personelin Başarısı*. Ankara: Yücel Ofset.
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği Yayınları.
- Yücel, F. Ç. (2011). *Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Zabid, A. R., M. Sambasivan and A. A. Rahman. (2004). “The Influence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change”. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 161-179.

## EKLER

### Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

***Değerli Yönetici Arkadaşlar,***

Bu araştırma Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tez Çalışması için yapılmaktadır. Araştırmanın amacı; Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Beceri Düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve yönetim kademesi) değişip değişmediğini belirleyerek, okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerine ilişkin tutumları ile uygulamadaki yeterliklerini değerlendirmektir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin 1. ve 3. bölümlerinde belirtilen ifadelere katılma düzeyinizi, 2. bölümde ise belirtilen ifadeleri kendi yeterliliğinizi düşünerek cevaplamanız istenmektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerinde kimliğiniz ile ilgili bir bilgi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlanması açısından vereceğiniz cevapların görüşlerinizi yansıtması önemlidir. Zaman ayırdığınız ve katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

**Cem TAŞCI**  
Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
EYTEP YL Öğrencisi

Aşağıdaki soruları x işareti koyarak cevaplayınız.

**A) Cinsiyetiniz?**

Kadın  Erkek

**B) Mesleki Kıdeminiz?**

0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  
 20 ve üzeri

**C) Eğitim Durumunuz?**

Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

**D) Bulduğunuz Yönetim Kademesi?**

Müdür Yardımcısı  Müdür Başyardımcısı  Müdür

## Ek- 2 Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>BÖLÜM 1</b>					
1	Okulda çalışanlar her türlü sorununu dışarıda bırakarak bulunmalıdır.					
2	Okul yöneticisinin değerlendirme sürecindeki amacı yapılan hataları bulmak ve ayıklamaktır.					
3	Öğretmen okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir görevlidir.					
4	Yönetici, okulda kuralların takipçisi olduğunu hissettirmelidir.					
5	Okulda yetki ve sorumluluklar belirlenmeli kimse bunun dışına çıkmamalıdır.					
6	Eğitim kurumlarında iletişim formal (resmi) özellik içermelidir.					
7	Okullarda çalışanların verimliliği göstermiş olduğu performans ile değerlendirilmelidir.					
8	Yönetici, okulda çalışanların davranışlarının kaynağında sadece okulda geçirilen zamanın olmadığını farkında olabilmelidir.					
9	Yönetici, öğretmenleri ilgi yeterlik ve yönelimlerine göre okul içi etkinliklerde görevlendirmelidir.					
10	Yöneticiler, yönetim sürecinde "bozulmamışsa da değiştir ve geliştir" düşüncesi ile hareket ederler.					
11	Yönetici, okulda çalışanlar arasında "biz" duygusunu oluşturabilmektedir.					
12	Yönetici için, yasal belgeler esnek gereksinimlere göre şekillenen değerler olmalıdır.					
13	Yöneticiler gerektiğinde öğrenci veli ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşların temsilcilerinde görüşlerini alarak okulu yönetmelidir.					



		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
	<b>BÖLÜM 2</b>					
14	Yönetici, değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.					
15	Yönetici, çoğunlukla öğrenmekten ve bilginin peşinde koşmaktan zevk alan bireylerdir.					
16	Yönetici, çağdaş kuram ve gelişmelerden haberdar olup bu süreçleri kavramaya ve uygulamaya çalışır.					
17	Yönetici, değişimin sürekli olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini düşünür.					
18	Yönetici, okulda ihtiyaç duyulan değişimin nedenlerinin farkındadır ve değişimle ilgili kurumsal bilgiye sahiptir.					
19	Yönetici ne yönde değişimin gerçekleşeceğini çalışanlara anlatmaktadır					
20	Yönetici, çalışanların değişmeye direnme nedenlerini bilir, uygun stratejileri kullanarak önlemeye çalışır.					
21	Yönetici, değişim sürecinde inisiyatifi kullanmaya hazırlıdır.					
22	Yönetici öğretmenlere vizyon geliştirmeleri için daha fazla fırsatlar vermektedir.					
23	Yönetici, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan etkinlikleri belli tarih ve süreler belirterek hazırlamaktadır.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>BÖLÜM 3</b>					
24	Yönetici, daha katılımcı bir yönetimi benimsemektedir.					
25	Yönetici, rehberlik yaparak yönetmektedir.					
26	Yönetici, yönetimde öğretmenlere danışmaktadır.					
27	Yönetici, yönetimde çalışanlardan her yönden üstün olduğuna inanmaktadır.					
28	Yönetici, yaratıcı, üretici, eleştirici, düşünce ve tavırlara yeterince destek vermektedir.					
29	Yönetici, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmaktadır.					
30	Okul yöneticisi, otoritesini ve gücünü sadece bir üstten veya makamdan almak yerine kendi kendine kazanmıştır.					
31	Yönetici, hataları cezalandıran yaklaşımlardan çok hatalardan ders alan yaklaşımı benimsemektedir.					
32	Yönetici, sorunların kendisine gelmesini beklememekte, sorunları kendisi arayabilmektedir.					
33	Yönetici, çalıştığı kurumda herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaktadır.					
34	Yönetici, okulda personelini ve öğrencilerini her konuda bilgilendirir.					
35	Yönetici, yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmektedir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Cem TAŞCI

Uyruğu: Türkiye (T.C.)

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.05.1978, Trabzon

Medeni Durumu: Evli

Tel: 0543 311 09 48

E-mail: cemtasci78@mynet.com

Yazışma Adresi: Ahmet Avcı Anadolu Lisesi Eşme/UŞAK

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Celâl Bayar Üniversitesi Fen Edebiyat Fak. Fizik	2000

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2002	Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Öğretmen
2016	Nevşehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Öğretmen

### YABANCI DİL

İngilizce