



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ İLE
DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Nurbaki ÇAKMAK

Danışman

Doç. Dr. Cevat ELMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Temmuz, 2019

TELİF HAKKI

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu Ek Madde 40 hükümleri çerçevesinde (Ek:22/2/2018-7100/10 md.) “*Lisansüstü tezler yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından gizlilik kararı alınmadıkça, bilime katkı sağlamak amacıyla Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından elektronik ortamda erişime açılır.*”

Araştırmacılar tezlerin tamamı veya bir bölümünü yazarın izni olmadan ticari veya mali kazanç amaçlı kullanamaz, yayınlamayaz, dağıtamaz ve kopyalayamaz. Ulusal Tez Merkezi Web Sayfasını kullanan araştırmacılar, tezlerden bilimsel etik ve atıf kuralları çerçevesinde yararlanırlar.

YAZARIN

Adı :Nurbaki

Soyadı :Çakmak

Bölümü :Eğitim Bilimleri-Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı :Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki

İngilizce Adı :The Relationship Between the Level of School Administrators Job Satisfaction and Their Change Inclinations

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Nurbaki ÇAKMAK

İmza:.....

KABUL VE ONAY

Nurbaki ÇAKMAK tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu ile Ondokuz Mayıs Üniversitesi **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Başkan: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Üye: (Unvanı Adı Soyadı)

(Anabilim Dalı, Üniversite Adı)

Bu tezin **Eğitim Bilimleri** Anabilim Dalı, **Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Tarihi: __/__/__

Prof. Dr. Ali ERASLAN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

(İmza ve Mühür)



"Anneme ve Babama"

TEŐEKKÖRLER

Mesleki ve eğitim yaŐantımda akademik geliŐimime bŸyŸk katıları olan, tez çalıŐmam boyunca sabır ve Ÿzveriyle beni destekleyen değerli hocam ve tez danıŐmanım Doç. Dr. Cevat ELMA'ya teŐekkŸrlerimi sunuyorum.

Ayrıca bu çalışmama sağladıkları katılardan dolayı değerli hocalarım Doç. Dr. Tufan AYTAÇ'a ve Doç. Dr. YŸksek GŸNDŸZ'e de teŐekkŸr ederim.

Hayatımın her anında desteklerini arkamda hissettiğim, baŐarılarıma benden çok sevinen anneme ve babama, teŐekkŸr ediyorum.



OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİ İLE DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Nurbaki ÇAKMAK

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Temmuz, 2019

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın evrenini, Samsun ilinin Atakum, Tekkeköy, Canik ve İlkadım ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Bu ilçelerde 195’i müdür, 446’sı müdür yardımcısı olmak üzere toplam 644 yönetici görev yapmaktadır. Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, 114’ü müdür, 209’u müdür yardımcısı olmak üzere toplam 323 yönetici oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Değişim Eğilimleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri olan İş Doyumu Ölçeği ve Değişim Eğilimleri Ölçeği puanlarının dağılımı için Kolmogorov smirnov testi yapılmış, her iki test için de dağılımların normalliği sınanmıştır. Ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için ilişkisiz grup t testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda) işlemi yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin içsel doyum düzeylerinin dışsal doyum düzeylerine göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin mesleki kıdem, görev ve ücret değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşırken; cinsiyet, medeni durum, branş ve eğitim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yöneticilerin çoğunlukla değişimde girişimci oldukları,

değişimin yararına inandıkları, statükoyu koruma eğiliminde oldukları ve orta düzeyde değişime direnç gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri; mesleki kıdem, görev, eğitim düzeyi, ücret, branş değişkenleri açısından anlamlı biçimde farklılaşırken; cinsiyet, medeni durum, değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yöneticilerin içsel iş doyumları arttıkça, özellikle değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimleri de artmaktadır. Yöneticilerin dışsal doyumları arttıkça, özellikle değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimleri de artmaktadır. Okul yöneticilerinin iş doyumları arttıkça, değişim eğilimleri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler :Okul yöneticisi, iş doyumunu, değişim

Sayfa Sayısı :106

Danışman : Doç. Dr. Cevat ELMA

İkinci Danışman :

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF SCHOOL ADMINISTRATORS JOB SATISFACTION AND THEIR CHANGE INCLINATIONS

MS Thesis

Nurbaki ÇAKMAK

ONDOKUZ MAYIS UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES

July, 2019

ABSTRACT

The purpose of this research is to fix the relationship between school principals' job satisfaction scale and trends of change. The content of the research is formed for the school principals who have been working in Atakum, Tekkeköy, Canik and İlkadım districts of Samsun. In these districts 195 school principals, 446 assistant principals and in total 644 administrators have been working. In the research the sampling has been determined by using Basic Random Sampling Method. In the Sampling of the Research, there have been 114 School Principals, 209 assistant principals, in short 323 Administrators. Personal Information Form, Minnessota Job Satisfaction Scale, Change Trends Scale have been used for the collection of data. Kolmogorov Smirnov Test has been applied for the Distribution of the Job Satisfaction Scale Points and Change Trend Scale Points which are continous variables of the research and the normality of the distributions has been proved for both of the tests. According to independent categorical variables in the questionnaire, unrelated group t-Test (when the category number is 2) and one way analysis of variance (ANOVA) (when the category number is more than 2) have been mad efor checking over the differences between total scale and lower dimension point averages. At the end of the research, school principals' intrinsic satisfaction levels are significantly higher than their extrinsic satisfaction levels. School principals' job satisfaction levels can be different with regard to professional seniority, task and wage change, on the contrary, there hasn't been found any significant difference with regard to gender, marital status, branch, Education level Variables. It has been deduced that Administrators are entrepreneurs mostly in alteration and in the tendency to keep the statusquo and they

put up resistance to changing at moderate acute. While the administrators' intrinsic and extrinsic satisfaction are increasing the tendency of believing in the benefit of changing and entrepreneurship on changing are on the increase. While the administrators' job satisfaction is increasing, their tendency to changing is on the increase, too.

Key Words :School administrator, jobsatisfaction, change

Number of Pages :106

Advisor : Assoc. Dr. Cevat ELMA

Co-advisor :

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI.....	II
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	III
KABUL VE ONAY	IV
ÖZ.....	VII
ABSTRACT	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	XV
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
I. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
II. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. İş Doyumu Kavramı.....	8
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	12
2.2.1. Kişisel Faktörler.....	12
2.3. Örgütsel Faktörler.....	16
2.3.1. İşin Özelliği.....	17
2.3.2. İş Ortamı.....	18
2.3.3. İş Ortamının Fiziki Özellikleri	20
2.3.4. Ücret.....	20
2.4. Yönetimsel Faktörler	21
2.5. İş Doyumunun Önemi	24
2.6. İş Doyumunun Sonuçları	24
2.7. Değişim	26
2.7.1. Değişim ve Nedenleri	31
2.8. Değişim Türleri.....	31
2.8.1. Teknolojik Değişimler	32
2.8.2. Ürün ve Hizmet Değişimleri	32
2.8.3. Stratejik ve Yapı Değişimleri.....	32

2.8.4. Kültür Değişimleri.....	33
2.9. Değişim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Eğilimleri.....	33
2.10. Değişime Direnç.....	38
2.10.1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri.....	40
2.11. Okul Yöneticilerinin Değişme Karşı Direnci Azaltma Yolları.....	42
2.12. Statükoyu Koruma.....	46
2.13. Değişimde Girişimcilik.....	46
2.14. Değişimin Yararına İnanma.....	47
2.15. İlgili Çalışmalar.....	48
2.15.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar.....	48
2.15.2 Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	55
III. YÖNTEM.....	55
3.1. Araştırma Modeli.....	55
3.2.Evren ve Örneklem.....	55
Tablo 1: Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım.....	56
3.3.Veri Toplama Araçları.....	56
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	57
3.3.2.Minnesota İş Doyumu (Tatmini) Ölçeği.....	57
3.3.3. Değişim Eğilimleri Ölçeği.....	58
3.4.İşlem.....	59
3.5.Verilerin Analizi.....	60
Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	62
IV. BULGULAR.....	62
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	62
4.2 Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	63
4.3. Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimlerine İlişkin Bulgular.....	71
4.4. Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeyleri ile Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular.....	82
4.5 Basit ve Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	84
V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	86
5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	86
Öneriler.....	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	102

Ek-1: Samsun Valiliği tarafından verilen ölçekleri uygulama izni.....	102
Ek-2: Üniversite Etik Kurul Kararı	103
Ek-3: Minnesota İş Doyum Ölçeği	104
Ek-4: Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri Ölçeği	105





TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım	56
Tablo 2:Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım	56
Tablo 3:Ölçek Aralık Değerleri	60
Tablo 4:Sürekli Değişkenlerin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları	60
Tablo 5:Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar	62
Tablo 6:Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	63
Tablo 7:İçsel Doyum Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	64
Tablo 8:Dışsal Doyum Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler	65
Tablo 9:Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t- Testi Sonuçları	66
Tablo 10:Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	67
Tablo 11:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	68
Tablo 12:Görev Değişkenine Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	69
Tablo 13:Aylık Ücret Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	70
Tablo 14:Brans Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları	70
Tablo 15:Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t- Testi Sonuçları	71
Tablo 16:Değişim Eğilimleri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri	72
Tablo 17:Değişimde Girişimcilik Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler	73
Tablo 18:Değişimin Yararına İnanma Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler	73
Tablo 19:Değişime Direnç Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler	74
Tablo 20:Statükoyu koruma Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler	75
Tablo 21:Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t- Testi Sonuçları	76
Tablo 22:Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	77
Tablo 23:Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	78
Tablo 24:Görev Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	79
Tablo 25:Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	80
Tablo 26:Aylık Ücret Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t- Testi Sonuçları	81

Tablo 27: Branş Değişkenine Göre . Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları	82
Tablo 28: Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (N=321) ..	8Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 29: Basit Regresyon Analizi Sonuçları- İş Doyum Ölçeği Toplam/ Değişim Eğilimleri Ölçeği Toplam(a).....	84
Tablo 30: Basit Regresyon Analizi Sonuçları- İş Doyum Ölçeği Toplam/ Değişim Eğilimleri Ölçeği Toplam(a).....	84
Tablo 31: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları- “İş Doyum Ölçeği alt boyutları/ Değişim Eğilimleri Toplam(a).....	85
Tablo 32: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları- - İş Doyum Ölçeği alt boyutları/ Değişim Eğilimleri Toplam(b).....	85



SİMGELER VE KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu



BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, temel sayıltı, sınırlılık ve tanımlar verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde dünyanın hemen her yerinde eğitime diğer alanlardan daha fazla yatırım yapılmaktadır. Çünkü nitelikli bilimsel bilginin ortaya çıkabilmesi için kaliteli bir eğitime ihtiyaç vardır. Nitelikli eğitim ülkelerin gelişmişlik düzeyi doğrudan etkileyen faktördür. Gelişmişlik düzeyi de insanların başta sosyal yaşamları olmak üzere hayat kalitelerini arttırmaktadır. Özellikle zorunlu eğitimin daha uzun süreli olduğu sanayileşme açısından gelişmiş ülkelere yaşam süreleri ve hayat standartları zorunlu eğitim süresini kısa olduğu ülkelere göre daha iyi durumda olduğu açık bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde bu bağlamda hem zorunlu eğitim süresini arttırma çalışmaları yapılmakta hem de eğitimin kalitesini arttırmak amacıyla genel bütçeden eğitime daha fazla kaynak ayrılmaktadır. Böylece eğitim ortamlarının fiziki yapıları iyileştirilmesi amaçlanmaktadır (Kumaş ve Deniz, 2010). Ancak fiziki ortamın iyileştirilmesi tek başına eğitimde kalitenin arttırılması için yeterli değildir. Eğitim ortamındaki iş görenlerin de psikolojik açıdan kendilerini iyi hissetmeleri gerekmektedir. Eğitim örgütünün çalışanları konumunda olan öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer paydaşların da kendilerini her bakımdan eğitim faaliyeti için hazırlamaları gerekir. İşte bu noktada eğitim ortamındaki iş ve işlemleri organize eden, yönlendiren, kurum çalışanlarına liderlik eden yöneticilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler sadece liderlik yaptıkları kurumlarda en yüksek başarı ve verimi elde edebilecek bir makine olarak görülmemeli, tüm yönleriyle bir bütün olarak ele alınmalıdır (Keskin, 2005).

Toplumdaki işleyişin ve sosyal hayatın devam edebilmesi için örgütlere ve bunları amaçları doğrultusunda etkili biçimde yönetecek yöneticilere ihtiyaç vardır.

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi için değişimlere ayak uydurması gerekir. Değişimi yönetebilme sorumluluğu yöneticilere aittir. Yöneticiler düzen içinde çalışmalarını sürdürürken zaman zaman da değişimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişim kavramından da en fazla etkilenen örgütlerden biri de okullardır. Özellikle okul yöneticileri değişim süreçlerini çalışanların, öğrencilerin velilerin ilgi, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmelidir. “Değişim sürecinin toplumun gerçekleriyle örtüşmesine, teknolojiyle olan uyumuna, milli ve manevi değerleri içermesine, çevrenin olumsuz etkilerine karşı koruyucu olması gibi birçok özelliğe uygun olarak gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir” (Beycioğlu, 2009, s. 3). “Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkilemeden değişim denen karmaşık süreci yönetebilme becerisine sahip olmaları gerekir” (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2013, s. 797). Örgüt denilen olgu her açıdan insana bağlıdır. Bir nevi insan, örgütün yapıtaşdır. Bir örgüt elemanı olan bir kişinin verimli çalışmasına engel olacak herhangi bir durum örgütün çalışmalarını da etkileyecek, hem verimliliğini hem de performansını olumsuz etkileyecektir. Bu durumda örgütün daha etkin daha verimli bir yapıya bürünmesi için çalışanların performanslarını arttırabilecek yöntemleri benimsemesi ve uygulaması elzemdir. Günümüzde yöneticiler ile çalışanları arasındaki iş doyumuna bağlı ilişkileri araştıran birçok çalışma yapılmaktadır (Yeniçeri, 2006; Taş ve Önder 2010; Çelik, 2011; Uysal ve diğerleri 2012).

Bir işte çalışıyor olmak bireyin gereksinimlerini istediği oran ve şekilde karşılamak adına önemlidir. Bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinin yanı sıra toplumda saygın bir yer edinebilmek, içinde yaşadığı topluma faydalı olabilmek içinde bir işte çalışma gereği duyarlar. Ayrıca bir ürün ortaya koyabilmek, kendini işe yarar birey olarak görme açısından da bir işte çalışmak bireyin yaşantısında önemli bir yer tutar. Bireyler de yaptıkları işlerden doyum elde etmek isterler. Yaptıkları işten istedikleri şekilde doyum elde edebilenlerin iş doyumları yüksek, elde edemeyenlerin iş doyumları genel olarak düşüktür (Yıldırım, 2007). Bir bakıma iş doyumunu bir tarafı memnuniyet diğer tarafı memnuniyetsizlik olan iki uçlu bir kavramdır. “Yaptıkları işten memnun olanların iş doyumlarının genel olarak yüksek buna karşın memnun olmayanların ise iş doyumlarının genel olarak düşük olması beklenen bir durumdur. Bireylerin bu memnuniyet durumlarını da çeşitli faktörlerde bulunmaktadır” (Ertürk

ve Keçecioğlu, 2012, s. 40). Bu faktörleri genel olarak kişisel, örgütsel ve yönetsel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Kişisel faktörler; çalışanların iş doyumunu, iş görenin kişiliği, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem yönünden etkileyen faktörler olarak belirleyebiliriz. “Örgütsel faktörleri, işin özelliği, iş ortamı, iş ortamının fiziki özellikleri ve ücret başlıkları altında toplanabilir. Yönetsel faktörleri ise yöneticilerin yönetim becerileriyle ilgili durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır” (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 3).

İş doyumunun hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar açısından oldukça önemli sonuçları olmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar görevlerinin gereklerini büyük bir motivasyonla yerine getirmektedirler (Taş ve Önder, 2010). Hatta bununla da kalmayıp zaman zaman da kendi istekleriyle daha fazla çalışabilmektedirler. Bu durum hem çalışanın kendisine hem de örgütün genel havasına olumlu etkiler yapmaktadır. Çalışanlar psikolojik, sosyolojik ve hatta ekonomik açıdan daha iyi konuma gelirken örgüt de daha verimli sonuçlar elde edebilmenin hazzını yaşayabilmektedir. Ancak iş doyumunu düşük olan çalışanlar hem kendileri açısından hem de örgüt açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olurlar. Kendilerini işe veremediklerinden asli görevlerini dahi yapamazlar. Ayrıca iş doyumunun düşüklüğü çok ciddi psikolojik ve sosyolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Haliyle örgütün temel dinamiği olan çalışanın düşük iş doyumunu örgütün genel yapısını da olumsuz etkilemektedir (Yıldırım, 2007).

İş doyumunu, genel olarak bireyin yapmış olduğu işten elde ettiği huzur olarak da tanımlanabilir. Bireyler çalıştıkları işte huzurlu ve mutlu olmak isterler. Genel olarak böyle ortamlarda çalışmak kişiyi olumlu yönde motive eder. Bu motive sonucunda da kişi daha çalışkan ve verimli bir biçimde işini devam ettirir. Ancak bazı faktörler bireylerin iş doyumlarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. “Kimi araştırmalarda bu faktörler iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere iki boyutta ele alınır. İç kaynaklı faktörler topluma fayda, sorumluluk, yenilikçilik, yaratıcılık gibi faktörlerken; dış kaynaklı faktörler örgütün politikaları ve çalışma koşulları gibi faktörlerdir” (Ünler, Kılıç ve Çıray, 2014, s. 238-239).

Örgütsel anlamda iş doyumunu daha yüksek seviyelere çıkarmak da en önemli görev yöneticilere aittir. Çalışanlardan en iyi şekilde yararlanarak onlardan yüksek verim

elde etmek, yöneticilerin liderlik anlayışıyla doğrudan ilgilidir. “Eğitim kurumları açısından olaya bakıldığında okul yöneticilerinin iyi bir liderlik anlayışı öğretmenlerin olumlu bir iş doyumuna bu da örgütsel yapının daha güçlü bir anlayışla hareket edip belirlenen hedeflere daha kısa sürede ulaşmalarını sağlar” (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 283).

Günümüz yöneticilerinin yönetim alanında zorlandığı en önemli kavramların başında değişim gelir. “Değişim herhangi bir alandaki şartların çeşitli nedenler dolayısıyla farklılık göstermesi durumu olarak tanımlanabilir. Özellikle teknolojik alanındaki gelişmelere bağlı olarak bilginin hızla değişmesi örgütlerdeki yapıyı da etkilemiştir. Bu yapısal değişiklikleri yönetmek de yöneticilerin üzerine düşmüştür” (Yıldız, 2012, s. 178).

Yöneticiler bu süreçte artık geleneksel rollerinin dışında da farklı görev anlayışlarını benimsemek zorundadırlar. “Dikte edici anlayıştan rehberlik yapıcı bir anlayışta olmalıdırlar. Örgüt içerisindeki koordinasyonu sağlayarak takım ruhu oluşturmalıdırlar. Esnek bir program uygulayarak kalıpların dışına çıkmayı başarabilmelidirler. Öğrenen örgüt anlayışı içerisinde hem kendisinin hem de çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak faaliyetlere katılırlar” (Balay, 2004, s. 68).

Yöneticilerin yönetim alanında zorlandığı en önemli kavramlardan olan değişime değinirken iş doyumunu da göz ardı etmemek gerekir. Öyle ki, iş doyumunun tek başına çalışanların yaptıkları işten memnuniyet derecesi olarak tanımlamak da eksik bir tanım olacaktır. “Çalışanların yaptıkları işi ne kadar istedikleri de oldukça önemlidir. Bu da kişilik özellikleriyle yapılan işin en az asgari bir düzeyde uyumlu olmasını gerektirir. Örgüt içerisinde karşılaşılabilecek değişim durumlarına uyum sağlamak da iş doyumunu etkiler” (Sağlam, 2017, s.69). Değişim sürecinde çalışanların vermiş oldukları tepkiler onların iş doyumlarını da belirlemektedir. Değişime karşı direnç gösterme ya da uyum sağlama konularında nasıl davrandıkları değişimle iş doyumunu arasında bir ilişkiyi ortaya çıkarır (Yeniçeri, 2006). İşte bu noktada yöneticilerin çalışanların özelliklerine göre değişim süreçlerini planlamaları gerekir. “Yöneticiler örgütün fiziki koşullarını daha uygun hale getirmeli, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamalı, çalışanların sosyal imkânlarını artırarak

onların hem yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamalı hem de değişim süreçlerine uyumlarını kolaylaştırmalıdır” (Sevimli ve İşcan, 2005, s.58). Yöneticilerin bunları yapabilmeleri için çalışanların özelliklerini çok iyi bilmeleri gerekir. Çalışanların sahip oldukları özelliklerle gerçekleşecek değişimi yönetebilmelidirler. Yöneticiler örgütsel değişimi gerçekleştirirken çalışanların işe karşı olumsuz bir tavır gerçekleştirmelerinin de önlerine geçmeleri gerekir. Böylece hem çalışanların iş doyumunu olumsuz etkilenmez hem de değişim en az sorunla gerçekleştirilmiş olur.

Bu araştırmada eğitimin temelini oluşturan okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmayla birlikte okul yöneticinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesinin alandaki literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin arttırılmasına katkı sağlayabilecek olması yönünden de önemli olduğu söylenilebilir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin iş doyumunu ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, yaş, eğitim durumu ve aldıkları ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ne düzeydedir?
4. Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, yaş, eğitim durumu ve aldıkları ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri değişim eğilimlerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. “İş doyumunu üzerinde geçmişten bugüne oldukça fazla çalışma yapılmış olmasına ve halen de yapılıyor olmasına rağmen bu kavram günümüzde de önemini korumaya devam etmektedir” (Delice, 2015, s. 85). Personelinin iş doyumunu düzeyi düşük olan örgütlerde performans ve başarı düzeyinin de düşük olduğu, iş doyumunu yüksek personele sahip olan örgütlerde ise performans ve başarı düzeyinin yüksek olduğu yapılan çalışmalar sonucunda karşımıza çıkan bir durumdur. Çalışanların işlerine karşı olumsuz duygu ve tavır geliştirmeleri birtakım istenmeyen davranışları da beraberinde getirir. Çalışanların düşük performans sergilemesi, işe geç gelmeleri, iş yavaşlatmaları gibi nedenler hem çalışanların iş doyumunu hem de örgüt ortamını olumsuz etkiler. İşte bu gibi nedenlerin ortaya çıkmasını engelleme ve bunlara çözüm yolları bulma yöneticilerin en önemli görevlerindedir. Bu nedenler örgüt iklimini de olumsuz etkiler. Bunun sonucu olarak da örgütün kendini yenilemesi ve devamlılığını sağlaması için gerekli olan değişimler de olumsuz etkilenir. İş doyumunu düşük olan çalışanlar karşılaştıkları değişime karşı direnç gösterirler. Bu da örgütün genel işleyişini olumsuz etkiler. Bu bakımdan yöneticilerin öncelikle çalışanların örgüt içerisinde iş doyumunu düşüren faktörleri ortadan kaldırması gerekir. Değişim konusunda çalışanlarını motive etmesi beklenir. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma çalışanların iş doyumunu etkileyen nedenleri belirleme, bunlara çözüm yolları ortaya koyma, örgütteki değişimi yönetebilme becerilerini ortaya koyması açısından önemlidir.

Çalışanların iş doyumlarının örgütte meydana gelebilecek değişimleri de etkilediği açıktır. Bu da örgütün kendi devamlılığını sağlaması için gerekli değişimin sağlıklı gerçekleşmemesine neden olur. Tam tersi bir durumda ise yani iş doyumunu yüksek bir çalışan değişime karşı daha istekli olur. Bu da değişimin istenilen şekilde gerçekleşmesini sağlar. İşte bu çalışma iş doyumuyla değişim arasındaki bu ilişkinin ortaya konması ve yöneticilerin bu duruma karşı tepkilerini incelemeleri bakımından önemlidir.

1.4.Varsayımlar

Araştırmada aşağıdaki varsayımlara göre hareket edilmiştir.

1.Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin veri toplama araçlarına samimi yanıtlar verdiği kabul edilmiştir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Araştırma Samsun ilinin Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin veri toplama araçlarına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul yöneticisi: Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapan, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapan, okulu hizmete hazır durumda bulunduran kişidir (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Madde 77).

İş doyum: İş doyumunu çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepki olarak da tanımlanabilir (Cribbin,1972, s.155).

Değişim: Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedi (TDK, 2005). Değişim, herhangi bir şeyi var olan durumundan başka bir duruma geçirmeyi, geliştirmeyi ifade etmektedir (Özkan, 2004, s. 1). Bir durumdan diğer bir duruma geçiş aşamasında yaşanan farklılıklar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Değişim bir başka şekilde “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak tanımlanabilir (İraz ve Şimşek, 2004, s. 100). Mevcut düzen içindeki yapının çeşitli nedenlerden dolayı kendini yenilemesi ve geliştirmesi sürecidir.

İKİNCİ BÖLÜM

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde iş doyumunu ve iş doyumunu ile ilgili kuramlara, iş doyumunu etkileyen bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlere, iş doyumunun önemi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çalışmanın ikinci değişkeni olan değişim olgusu, değişim ve nedenleri, değişim türleri, değişim sürecinde okul yöneticilerinin eğilimleri, değişime direnç ve nedenleri, okul yöneticilerini değişime direnci azaltma yolları kuramsal açıdan temellendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca iş doyumunu ve değişim eğilimleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

2.1. İş Doyumu Kavramı

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlükte iş doyumunu “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005). Örgütsel anlamada iş doyumunu kavramı genel olarak “çalışanları işlerine karşı geliştirdikleri duygusal reaksiyonlardır. İş doyumunu bireyin işten beklentileri ile işin yapılış sürecinde karşılaşılan durumlar arasında bir dengede kalma hali” olarak tanımlanabilir (Topçu, 2009, s.1). Bireylerin işe başlamadan önce işe karşı geliştirmiş oldukları algı ile işte karşılaşılan durumlar iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bireyin işinde başarılı, mutlu olabilmesi ve işini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi için işten beklentileriyle işin bireye sağladıkları arasında benzerlikler olmalıdır. Bu benzerlikler ne kadar fazla ise bireyin iş doyumunu da o oranda artacaktır. Ancak bireylerin işte karşılaştıkları durumlar ile kendilerinin işe karşı olan beklentileri arasındaki farklılıklar arttıkça da bireyin iş doyum düzeyi bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Günümüz dünyasında her alanda yoğun bir rekabet duygusu yaşanmaktadır. Bireyler, kurumlar ve devletler sürekli birbirleriyle rekabet halindedirler. Rekabetin en fazla olduğu alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları hem çağa ayak uydurmak hem de kendileri dışındaki kurumlardan bir adım daha önde olabilmek adına başarılı olmak istemektedirler. Bu başarıyı sağlayacak olan da bu kurumlardaki insan kaynaklarıdır. İnsan kaynağını etkili ve verimli bir biçimde kullanmak performansı dolayısıyla başarıyı etkilemektedir. Eğitim kurumlarındaki insan

kaynağının da en önemlileri hiç şüphesiz öğretmenler ve yöneticilerdir. “Çağdaş yöneticiler eğitim kurumlarında öncelikle öğretmenlerin iş tatminlerini sağlayıcı ve artırıcı çalışmalar yapmalıdır. Yöneticiler, öğretmenleri bir fabrikadaki makineler gibi görmemeli onların da değişik psikolojik ve sosyal çevrelere sahip oldukları anlayışıyla hareket etmelidirler” (Toker, 2007, s.91).

İş doyumu kavramı, 1930’lu yıllardan itibaren üzerinde çalışılmış bir konudur. “Çalışanların iş doyumlarında öncelikle işlerinden maddi tatmin ve mutlu olma gibi unsurların daha önemli olduğu vurgulanmaktaydı. Ancak zamanla başka bazı değişkenlerin de (demografik, psikolojik durum vb.) iş doyumunu etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur” (Yılmaz ve Dönmez, 2013, s. 92). İş doyumu, çalışma alanındaki tüm paydaşların da özellikle iş verimliliği üzerinde durduğu önemli bir kavramdır. Paydaşlar özellikle örgütsel yapı üzerinde iş doyumu kavramının etkilerine dikkat çekmiştir. Örgütsel etkililik, örgütsel bağlılık, yaratıcı düşünme, örgütsel duygusallık ve örgütsel iklim alanlarında iş doyumu doğrudan etki etmektedir. Çalışanların ortak bir noktada bulunduğu ve aynı amaca yöneldiği örgütlerde örgütsel etkililik artacağından bu da çalışanların iş doyumunu yükseltecektir. Örgütsel bağlılık çalışanların iş ortamında birbirlerine karşı sergiledikleri olumlu tutumu ifade eder. Bu tutum örgütsel duygusallığın da temelini oluşturur. Çalışanların örgüt içerisinde birlikte hareket edebilmeleri motivasyonu olumlu etkiler. Bu da bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasını sağlar. Sonuç olarak da iş doyumu artar. Çalışanların böyle olumlu bir iklimde çalışması yaratıcı düşünmeyi de harekete geçirir (Gedik ve Üstüner, 2017).

İş doyumu çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları duygusal tepki olarak da tanımlanabilir (Cribbin,1972, s.155). Çalışanlar, çalışma yaşantılarının bir sonucu olarak yapmış oldukları işe duygusal bir yanıt verirler. Bu duygusal yanıt olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. “Çalışanın iş yaşamında beklediği, tahmin ettiği, arzuladığı gereksinimler karşılandığı takdirde çalışanın iş doyumu olumlu etkilenecektir. Bu da örgüt yapısını olumlu etkileyeceğinden çalışanların performansları artacaktır” (Yılmaz ve Karahan, 2009, s. 199-200). Bunun sonucu olarak yapılan işten de istenilen düzeyde verim elde edilecektir. Bunun tam tersi bir durumda da örneğin çalışanın yöneticilerden, çalışma arkadaşlarından ve işle ilgili diğer durumlardan beklentisinin karşılanamaması da iş doyumunu olumsuz

etkileyebilecektir. Ayrıca bu durum çalışanın özel hayatına da yansır. “Böylece çalışan iş dışındaki özel hayatında da kendini daha mutsuz hisseder. Çalışanlarda işten kaçma, işi terk etme gibi davranış görülür. Bu da hem çalışana hem de örgüt iklimini olumsuz etkiler” (Yılmaz, 2015, s. 3).

Bireylerin yaşamlarının önemli bölümünü oluşturan iş ortamları, onların yaşamlarını ve karakterlerini biçimlendirebilmektedir. Çalışanların hem kendileriyle hem de içinde yaşadıkları toplumla iyi ilişkiler kurabilmeleri, var olan düzene daha kolay uyum sağlayabilmeleri, toplumun düzeninin daha sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için bireylerin yaptığı işlerden en yüksek seviyede doyum elde etmeleri gereklidir. “Toplumdaki bireylerin bu şekilde hareket edebilmeleri için de en önemli görev okullara ve okulların yapıcı ve şekillendirici mimarı olan öğretmenlere düşmektedir” (Aral ve Kadan, 2016, s. 265). Öğretmenlerin sınıf içerisinde etkili olabilme, çatışma çözme yöntemlerini kullanabilmeleri, öğrencileriyle iyi bir iletişim kurabilmeleri onların iş doyumunu hiç şüphesiz olumlu yönde etkileyecektir. Öğretmenlere bu ortamı sağlayabilecek kişiler ise okul yöneticilerdir. Yöneticilerin sağlayacağı olumlu bir okul iklimi hem kendilerinin hem de öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artıracaktır.

İş doyumunun duygusal temellere dayanan bir kavram olduğu üzerine yapılan çeşitli çalışmalar da vardır. Duygusal temelli bu çalışmalar iş doyumunun yaşam doyumunu da etkilediği görüşündedir. İş doyumuyla yaşam doyumunun bireyleri farklı alanlarda da geliştirdiği sonucuna varılmıştır. “Bireylere yaşamda mutlu olmak, olumlu kişilik gelişimi, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, ekonomik yaşamda güvence, kişinin psikolojik ve fiziksel açıdan kendini iyi hissetmesi kişinin iş doyumuyla bağlantılı olarak yaşam doyumundan elde ettiği olumlu sonuçlar olarak karşımıza çıkar” (Yenihan, Öner ve Balcı, 2016, s. 36). Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında doğru orantı vardır. İş doyumunun yüksek olması yaşam doyumunu olumlu, iş doyumunun düşük olması yaşam doyumunu olumsuz etkiler.

Atatürk, “Öğretmenler, yeni nesil sizin eseriniz olacaktır” sözüyle ülkemizin kalkınmasında ve ilerlemesinde nitelikli insan gücünü yetiştirmedeki öğretmenlerin üstlendiği göreve vurgu yapmıştır. “Bu anlamda geleceğimizin mimarı olan öğretmenlerimizin iş doyumlarını en üst seviyeye çıkarmak ve tükenmişlik hislerini

en alt seviyeye indirmek için gerekli çalışmaların da yapılması gerekir. Burada da en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir” (Filiz, 2014, s. 159). Yarınlarımızı emanet edeceğimiz çocuklarımızı ve gençlerimizi yetiştirecek olan öğretmenlerimizin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak, yaptıkları işten doyum elde etmelerine ortam hazırlamak da okul yöneticilerinin de görevleri arasındadır. Özellikle değişimin hızla arttığı okul ortamlarında öğretmenlerin ruh sağlıklarını zorlayıcı sebeplerin nedenlerini belirleyip ortadan kaldırmak da okul yöneticilerinin görevleri arasındadır. Okul yöneticileri okulda olumlu bir hava sağlamayı başarırlarsa bu kendilerinin de iş doyumlarının yükselmelerini sağlayacaktır.

İş doyumunu kavramını birey ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutta değerlendiren çalışmalar da vardır (Evren, 2017). Birey açısından iş doyumunu kavramı ele alındığında bireye iyi davranılmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkar. Bireye her şeyden önce adil ve insani davranmak, tüm bireylerin saygıyı hak ettiğine inanmak düşüncesiyle hareket etmek yöneticiler için çalışanların birey açısından iş doyumunu arttıracak işlerden bazılarıdır. “Örgütsel açıdan ise örgütün birlikte hareket edebilme davranışı göstermesi, performans ve verimlilik gibi durumlar iş doyumunu etkilemektedir” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 56).

İş doyumunu kavramı süreç ve sonuç odaklı olarak da ele alınabilecek bir kavramdır. Öyle ki insanlar yaptıkları bir işin hem gerçekleştirilme aşamalarında hem de nihai sonucunda belli bir doyuma ulaşabilirler. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; çalışanlar bir işe başlamadan önce o işle ilgili belirli düşüncelere sahiptirler. “İşle ilgili çalışanların aklında bir beklenti vardır. Çalışan işe başladıktan sonra iş sürecinde karşılaştıklarıyla beklentileri arasında bir karşılaştırma yapar. Eğer bu karşılaştırmalarda benzerlik oranı yüksekse çalışan işinde bir doyuma ulaşır” (Koroğlu, 2011, s. 19). Eğer karşılaştırmada benzerlikten çok farklılık varsa çalışanın iş doyum düzeyi düşer. Sonuç odaklı değerlendirmelerde ise çalışan iş sonucundaki sonuçlara bakar. Çalışanın başlangıçta işle ilgili yargılarıyla iş sonucunda ortaya çıkan durum tutarlılık gösteriyorsa burada da iş doyumunu sağlanmıştır diyebiliriz. Doyumla ilgili bu iki yaklaşımın ortak özelliği olarak iş sürecinin başındaki beklentilerle sonuçta ortaya çıkan işle ilgili durumların benzerlik ve farklılık göstermesi noktasında oluştuğunu söyleyebiliriz

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş, insanların hayatlarının vazgeçilmezidir. İnsanlar fizyolojik ihtiyaçları başta olmak üzere temel gereksinimlerini karşılamak adına bir işte çalışmak zorundadırlar. Hayatın daha anlamlı hale gelmesi ve yaşanabilir kılınması için insanların bir işe sahip olması gerekir. “İşin yaşam doyumuyla da doğrudan ilgisi vardır. Çalışanların sahip oldukları işe karşı olumlu duygular geliştirmesi onların iş doyumlarını dolayısıyla da yaşam doyumlarını olumlu etkilemektedir” (Öztürk ve Şahbudak, 2015, s. 49). Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumu etkileyen çok sayıda değişken vardır. Özellikle çalışanların işten beklentileri ve onların örgüt içerisinde birbirleriyle olan ilişkileri iş doyum düzeylerine doğrudan yansımaktadır. İş doyumunu etkileyen faktörler kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyeleri), örgütsel faktörler (işin özelliği, iş ortamı, iş ortamının fiziki özellikleri, ücret) ve yönetsel faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Aşağıda bu değişkenlere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

“Kişinin doğuştan getirdiği özelliklerle yaşam içerisinde kazanmış olduğu deneyimler temelinde kişisel faktörler iş doyumunu etkilerler” (Eğinli, 2009, s. 38). Kişilik özelliklerini, iş görenlerin yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim seviyeleri, yetiştirilme tarzları, bilgileri, deneyimleri, becerileri, gereksinimleri gibi faktörler oluşturur. “Aynı fiziki ortamda aynı şartlar altında çalışan iş görenlerin birbirinden farklı iş doyum düzeylerine sahip olmalarında etkili olan faktörlerden biri de bu kişisel faktörlerdir” (Delice, 2015, s. 65). “İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerden biri cinsiyettir. Cinsiyet faktörünü iş doyumunu etkileyen diğer faktörlerden bağımsız düşünmek çok da doğru olmayacaktır. Ancak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş yerlerinden beklenti düzeyleri daha azdır” (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 255). “İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör de yaş faktörüdür. Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını buna bağlı olarak da yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir” (Baş, 2002, s. 30). “Medeni durumun iş doyumuna üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında evli kişilerin hayatlarının daha düzenli olmasının iş doyumlarını olumlu etkilediği görülmüştür. Ancak bu durumda da medeni durumun da tek başına iş doyumunu etkileyebileceği düşünülmemelidir” (Kılıç,

2011, s. 11). Bu faktörlerin dışında kişilerin yaşam deneyimleri, ihtiyaçları, eğitim durumları ve yaşama bakış açıları da iş doyum düzeylerini çeşitli yönlerden etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Kişilik insanların bireysel seçimlerini ortaya koyar. Değişmez bir özellik taşır. “Bireyin örgüt içerisindeki davranışları bireyin kişiliğini yansıtır. Özellikle yetişkinlerin kişilik özelliklerini değiştirmek oldukça zordur. Kişilik ayrıca karakteristik özellikler taşır. Bireyler, belli durumlarda belli tepkileri vererek kişiliklerini gün yüzüne çıkarırlar. Örgüt içerisinde kendi kişiliklerinden kopamazlar” (Türk, 2007, s. 79). Kişiliğin bir başka özelliği ise bireyi motive etmesidir. Birey kendi ilgi, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda yaptığı işte ilerlemek, başarılı olmak ve kendini kanıtlamak ister. Kendine güvenen, gayretli ve iç denetim odağıyla hareket eden bireyler işlerinde daha yüksek doyum elde ederler.

“Kişiliğin çalışan davranışlarını belirlemede oldukça önemli bir yeri vardır. Çünkü kişilik bireylerin aynı olaya farklı bakabilmelerini sağlayabilmektedir. Kişiliği oluşturan duygular, beklentiler, istekler ve arzular gibi tüm durumlar bireylerin olayları farklı görebilmelerini sağlar” (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 8). Her birey tektir. Yetiştikleri çevre, büyüdükleri aile ortamı ve doğuştan getirdikleri özellikler bireyleri farklı kılmaktadır. İşte bu farklılıklar bireylerin olaylara bakış açılarını, olayları yorumlamalarını ve değerlendirmelerini de etkilemektedir. Bireylerin sahip olduğu duygusal özellikler ve yetişmiş oldukları çevrenin sosyo-kültürel yapısı da kişiliklerini, kişilikleri de olaylara bakışlarını etkilemektedir.

İş doyumunu etkileyen bir diğer faktör de yaş faktörüdür. “Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını buna bağlı olarak da yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere göre daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir. Ancak yaş faktörü iş doyumunu için tek başına belirleyici bir unsur olamaz” (Baş, 2002, s. 30). Ayrıca yaşlı genç olan iş görenlerin eğitim düzeylerinin yaşlı büyük olan iş görenlere göre daha yüksek olduğu için işten de beklentileri artmakta, bu beklentileri karşılanamadığında da iş doyumları düşmektedir. Eğinli (2009) ve Taşdan ve Tiryaki (2008) çalışmalarında genç çalışanların daha çok içsel motivasyonla, yaşlı çalışanların da daha çok dışsal motivasyonla hareket ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Genç çalışanların ise işten beklentileri fazla buna karşın gerçekleşen durumlar az

olduğundan dolayı iş doyumları düşük olmaktadır (Aşık, 2010). İşe yeni başlayan genç yaştaki bireylerde görülen deneyimsizlik de iş doyumunu olumsuz etkiler. Çünkü bireyler hem işe yeni başlamanın verdiği neyi nasıl yapacağını bilememenin verdiği şaşkınlık duygusu hem de iş ortamına uyum sağlama sürecinde yaşadığı güçlükler işe yeni başlayan genç bireylerin iş doyumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca genç bireyler işyerlerinde çok kısa sürede yüksek makamlara gelmek isteyebilmektedirler. İstedikleri pozisyonda çalışmamakta genç bireyleri iş doyumlarını olumsuz yönde etkiler (Gündüz, 2008). Bununla birlikte yapılan çalışmalar yaş faktörünün iş verimine etkisinin yapılan işe göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. “Sadece bazı iş alanlarında yaş ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır” (Erbesler, 1987, s. 51).

“İş doyumunu etkileyen kişisel faktörlerden biri de cinsiyettir. Cinsiyet iş doyumunu etkilemede tek başına anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Cinsiyetin iş doyumunu etkilemede tutarsızlıklar gösterdiği görülmektedir” (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007, s. 34). Bununla birlikte Özaydın ve Özdemir’in (2014) yaptığı çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işyerlerinden beklenti düzeyleri daha az olduğu belirlenmiştir. “Ayrıca erkek çalışanların da işlerinde kendilerini geliştirme gayreti içerisinde oldukları ve yenilikçi durumlara daha kolay uyum sağladıkları da gözlemlenmiştir” (Fidan, Ercan, Yılmaz ve Şehirli, 2016, s. 122). “Kadınların ev ve aileyle ilgili sorumluluklarının olması bu durumun da iş yaşamında kariyer yapma olanağına engel olması sebebiyle iş doyumlarının düşük olabileceği vurgulanmaktadır” (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010, s. 96). Özellikle geleneksel yapının mevcudiyetini halen koruduğu toplumlarda kadın ve erkeğe biçilen işler, bu toplumlardaki kadın ve erkeklerin de iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bu durumun hangi cinsin iş doyumunu üzerinde ne gibi etkiler yaptığı konusunda tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. “Ayrıca yapılan çalışmalarda cinsiyetin iş doyumunu belirli ölçülerde etkilemekle beraber genel anlamda iş doyumunu üzerinde ayırıcı bir etki yapmamaktadır” (Taşdan ve Tiryaki, 2008).

“Medeni durumun iş doyumunu üzerindeki etkisine bakıldığında evli kişilerin hayatlarının daha düzenli olmasının iş doyumlarını olumlu etkilediği görülmüştür. Ancak bu durumda da anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte medeni durumun da tek başına iş doyumunu etkileyebileceği düşünülmemelidir” (Kılıç, 2011, s. 11).

Öğretim görevlileri açısından ise evli öğretim görevlilerinin bekâr olanlara, çocuklu öğretim görevlilerinin çocuksuz olanlara oranla daha fazla iş doyumuna sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli bireylerin daha düzenli bir yaşama sahip olması iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bazı çalışmalarda bekâr bireylerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. “Bu bağlamda bir değerlendirme yapacak olursak medeni durum iş doyum üzerinde etkili olmakla beraber tek başına ayırt edici bir özelliği bulunmamaktadır” (Bilge, Akman ve Kelecioğlu, 2007).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar çalıştıkları yerlerde genellikle istedikleri pozisyonlarda bulduklarından iş doyum oranları eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanlara oranla daha yüksektir. “Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar işyerlerinde daha düşük pozisyonlarda daha kötü şartlarda çalıştıkları için iş doyum düzeyleri de düşük olmaktadır” (Aşık, 2010, s. 39). Eğitim seviyesi yükseldikçe doyumsuzluğun ortaya çıktığı görülmüştür. “Bireyin eğitim seviyesi arttıkça beklentileri de artmaktadır. Bu beklentiler karşılanamadığında da bireyde mutsuzluk oluşur. Bu da iş doyum düzeyini olumsuz etkiler” (Samadov, 2006, s. 18). “Eğitim düzeyi arttıkça buna bağlı olarak sosyo-kültürel özelliklerde de artış görülmektedir. Bu da çalışanların iş verimini ve performansını da etkilemektedir. Eğitim durumu ve sosyo-kültürel özellikler diğer değişkenlere oranla iş doyumunu üzerinde daha etkili olmaktadır” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 58). Şunu da belirtmek gerekir ki eğitim durumu bireyin aldığı eğitime uygun bir işte çalışıp çalışmama durumuna göre de iş doyumunu etkileyebilir.

Kıdem, bir meslekte geçirilen hizmet süresi olarak tanımlanabilir. Mesleki kıdem, çalışana iş yerinde saygınlık kazandırır. Kıdem arttıkça kişinin iş doyumunu da genel olarak artış gösterir. Kıdemle birey işinde istediği makama ulaşabilir Çalışmak istediği yerler ve pozisyonlara gelebilir. Diğer çalışanlara deneyimiyle katkı sağladığından saygınlığı artar. Kıdem iş doyumunu olumlu etkilemekle beraber yine iş doyumunu etkileyen diğer faktörlerde olduğu gibi tek başına yeterli değildir (Can, 2006). Mesleki kıdemle artmasıyla işten beklentilerde daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler olmaktadır. Bu da “bireyin belirlenen hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bazı işlerde de unvandan bağımsız olarak mesleki kıdemle daha değerli görülmesi bireylerin iş doyumlarına olumlu katkı sağlamaktadır” (Sun, 2002, s. 37). Taşdan ve Tiryaki'nin (2008) yaptığı çalışmada kıdemi düşük olan bireylerin

iş doyumunun genellikle daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kıdemi daha düşük olan çalışanlarda işten ayrılma, fizyolojik rahatsızlıklar, işe karşı olumsuz duygular geliştirme gibi durumlar kıdemi yüksek olan çalışanlara göre daha fazla görülmektedir. Kıdemi yüksek olan çalışanlar ise deneyimlerinin sonuçlarına dayanarak işlerine karşı olumlu duygular geliştirebilmektedir. Bu durum da iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

2.3. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler; işin özelliği, iş ortamı, iş ortamının fiziki özellikleri ve ücrettir. Örgüt, en yalın haliyle ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluğu olarak nitelendirilebilir. Bu topluluğu oluşturan kişilerin her birinin kendine özgü yeteneği vardır. Ancak bu yetenek her zaman için örgütün hedefini gerçekleştirmede tek başına işe yaramayabilir. İşte bu noktada örgütü oluşturan bireyler devreye girer. Örgütün amacını gerçekleştirmek için her bireyin sahip olduğu yetenek diğer bireylerin yetenekleriyle birleşerek daha etkili hale gelir (Taş, 2012). Örgüt içerisindeki karışıklık, iletişim eksikliği, çalışanların kendi aralarında gruplaşmaları gibi faktörler örgütteki bireylerin iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Bununla birlikte “çalışanlar örgüt içerisinde yaptıkları işin karşılığını almak, beğenilmek ve ödüllendirilmek isterler. Böylece örgüt içerisinde önemli bir konuma geldiklerini düşünürler. Bu da çalışanın iş doyumunu yükseltir” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 59). Örgütlerde yönetime katılımı demokratik tutum sergilenmesi ve örgüt içerisindeki kuralların çalışanlar tarafından ortaklaşa bir şekilde verilmesi iş sürecinde çalışanların daha istekli hale gelmesini sağlar. Çalışanlar daha fazla görev bilinciyle hareket eder. Böylece iş doyum seviyesi de artar. Ancak çalışanları dışlayıcı bir anlayışla, dikte edici şekilde bir üslupla örgütün yönetilmeye çalışılması çalışanları çalışma şevkini kırar. Bu da iş doyumuna yol açar. Özellikle eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmalarda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin bu karar alma süreçlerine katılım oranlarının iş doyumlarını anlamlı ölçüde etkilediği ortaya konmuştur. Ortaklaşa alınana kararlarla ilerleyen süreçlerle işleyen eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirilmesi onların iş doyumunu olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015).

2.3.1.İşin Özelliği

İşin kendini tekrar eden bir yapıda olmaması, iş ortamında yükselme olanaklarının bulunması, işin bireyin ilgi ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gibi faktörler işin özelliği kapsamında iş doyumunu etkilemektedir. Ayrıca bireylerin iş ortamında rahat edebilme olanakları ve işe bakış açısı da iş doyumunu etkiler.

Çalışanlar çalıştıkları işte yükselme imkânlarının olduklarını bilirlerse çalışmalarında daha fazla gayret göstereceklerinden iş doyumları da artacaktır. Çalışanlar daha fazla emeğe karşılık daha fazla ücret daha fazla başarı ve daha fazla statü elde edebilecekleri düşüncesine girerlerse işlerinde de daha fazla verim elde etmeye çalışacaklardır. Yüksek statü kişinin hem kendisine olan güvenini artıracak hem de sosyal çevrenin kendisine olan saygısını arttıracaktır. Ayrıca yüksek statüye sahip bir kişi aynı zamanda daha fazla ücret alacağından ekonomik olarak da iyi bir konuma gelecektir. Bu yüzden işte yükselme olanaklarının bulunması kişinin iş doyumunu arttıracak bir etkidir. Ancak işteki yükselme olanaklarının çalışan herkes için ve eşit şartlarda olması gerekir. Yükselme imkânının çalışanlar arasında yalnızca bir gruba tanınması diğer iş çalışanlarının iş doyumunu etkileyebileceği gibi çalışma barışını da olumsuz etkileyecektir (Sarı, 2011).

Bireylerin kendi kabiliyetlerini gösterebileceği bir işte çalışıyor olmaları da iş doyumunu önemli etkiler. Bireylerin kabiliyetleri sergileyebilmeleri onların yaratıcılık güçlerini de artırır. Yaratıcılığı artan bireyler işleriyle ilgili kendilerini geliştirmek için yeni şeyler öğrenmeye başlarlar (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 58). Bu süreç sonunda çalışanların iş verimi oldukça artış gösterir. Ayrıca işin yükselmeye olanak tanınması da çalışanları işleri konusunda çalışmalarını için teşvik eden bir unsurdur. Bununla beraber “işin özellikleriyle ilgili temel unsurlarda sürekli bir değişiklik meydana gelmesi, iş yükünün çok fazla olması, işin çalışanlara ağır sorumluluklar yüklemesi çalışanların iş doyumunu etkileyen işin özelliğinden kaynaklanan diğer faktörlerdir” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 59).

Çalışanlar kendi yetenek ve özelliklerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak isterler. Kendi yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortamda çalışmak çalışanları her zaman için mutlu eder. Bu da iş doyumunu olumlu yönde etkiler. “Buna karşın aşırı baskıcı ortamlarda ve emir kiplerini sık kullanan idarecilerle çalışanlar yaptıkları işten zevk

alamayacakları gibi iş doyumları da bu durumdan olumsuz etkilenir” (Sat, 2011, s. 11).

İşin temelinde beş ayrı özellik yer almaktadır. Bu özellikleri; otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği ve görev geri bildirimidir. “Otonomi; çalışanın iş hakkında karar verme süreçlerinde yer alabilmesini ifade eder. Çalışan emek, güç ve zaman harcadığı işinde kendisinin de kararlarda söz hakkına sahip olmasını ister” (Türk, 2007, s. 76). Emredici bir üslupla çalışana karşı verilen emirler yerine getiriliyor olsa bile kişi de iş tatminini sağlamaz. Demokratik bir ortam oluşturularak çalışanların kendileri haklarındaki kararlara katılım göstermeleri çalışanları elbette mutlu edecektir. Bu da iş doyumuna olumlu yansiyacaktır. İşte bu durum otonomi kavramıyla açıklanır. İşin niteliğindeki diğer bir kavram görev kimliğidir (Şahin, 2014). Çalışanın başlanılan bir işi sonuna kadar takip edip etmediğiyle ilgili bir kavramdır. Çalışan bir işe başlayıp bunu yarım bırakıyorsa ya da çalıştığı bir işi takip etmeyip aksaklıkları gidermiyorsa görev kimliğinin gereğini yerine getiremiyor demektir (Örücü ve Yıldız, 2012). Görev kimliğine saygısı olan işini benimsemiş bir çalışan yaptığı bir işin başından sonuna kadar sorumluluğunu alır ve bu şekilde davranır. İşniteliğini etkileyen bir diğer unsur görevin önemidir. Görevin önemi yapılan işin hem çalışanlar hem de toplum tarafından nasıl görüldüğüyle ilgilidir. Elbette toplum içinde saygın bir yer edinmiş olan işlerde çalışmak çalışanların iş doyumlarını olumlu etkileyecektir. Ayrıca çalışanların da kendi yaptıkları işe saygı göstermeleri yapılan işin her ne olursa olsun önemli olduğu kanaati iş doyumunu olumlu etkileyecektir. Beceri çeşitliliği ise işin içerdiği faaliyet ve beceri sayısını ifade eder (Kaşlı, 2011). İşin tek bir faaliyet alanını mı yoksa birden fazla faaliyet alanını mı kapsadığını ve hangi tür becerilerle hangi faaliyetlerin yapılabileceğini ortaya koyan bir değişkendir. İşin niteliği üzerinde etkili olan bir diğer etken görev geri bildirimidir. Çalışanın işteki performansı ile ilgili durumu ortaya koyar. İş sürecinde çalışanın eksiklikleri, zayıflıkları, hatalı durumlarına ilgili geri bildirim yapıldığı takdirde iş veriminde artış gözükülebilir. Çalışan geri bildirim aldıktan sonra işini bu doğrultuda yeniden yaparak daha kaliteli bir performans sergilemiş olur.

2.3.2. İş Ortamı

İnsanın var oluşundan bu yana mutluluk insan yaşamında kendine yer bulmuştur. Bu yüzden ki mutluluk araştırmacıların hep ilgisini çekmiştir. Bu konuda yapılan bazı

araştırmalarda mutluluğun iş doyumuna etkileri üzerinedir. “Kişilerin iş arkadaşlarıyla birlikte olmaktan dolayı mutlu olması, çalıştığı işte bir ürün meydana getirmesi mutluluğun iş doyumuna olumlu etkileri olarak değerlendirilebilir” (Terzi, 2017, s. 475). “İş ortamında çalışma arkadaşlarından kendini soyutlamış ya da çalışma arkadaşları tarafından ötekileştirilmiş bir çalışan mutsuz olacağından iş doyumunu da düşecektir. Birbirleriyle iletişime girmeyen ve huzursuz bir ortamda yapılan işin de verimi düşecektir” (Türk, 2007, s. 78). Ancak grup halinde hareket edebilen, belirlenen bir hedef doğrultusunda ortak hareket edebilen, aynı değer yargılarına sahip bireylerin buldukları ortamlarda ise çalışanlar hem bireysel açıdan kendilerini iyi hissedecek hem de bir gruba ait olmanın doyumunu yaşayacaklardır. Bu şekilde de iş doyumunda bir artış olacaktır. Ayrıca iş ortamında çalışanlar arasında arkadaş canlısı ve yardımlaşmaya dayalı bir ortamın olması da iş doyumunu olumlu etkiler. “Böyle ortamlarda birey yaptığı işten memnun olmasa bile iş ortamının iyi olmasından dolayı işle ilgili olumlu tutumlar geliştirebilir. Bu geliştirmiş olduğu olumlu tutumlarda iş doyumunu arttırıcı bir yönde fayda sağlar” (Sarı, 2011, s. 52).

İş ortamında yönetici akılda tutulması gereken hayati bir faktördür. Gerek işgücü maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse de çalışanların örgütsel etkinlik açısından oynadıkları rollerin önemi, yöneticileri, çalışan tatmini konusuna daha duyarlı hale getirmiştir. Elton Mayo'nun Chigaco Western Elektrik İşletmesi'nde yürüttüğü Hawthorne Araştırmalarıyla ise yönetici davranışlarının ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin bireyleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır (zaydın, zdemir ve zdemir, 2014). Çalışanın işyerinde mutluluğunda yani tatmininde etkili bir diğer unsur yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. alışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır (zaydın, zdemir ve zdemir, 2014). “Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir” (Keser, 2009, s.110).

2.3.3. İş Ortamının Fiziki Özellikleri

İşin özelliğinden kaynaklanıp iş doyumunu etkileyen bir faktör de çalışma ortamının fiziki koşullarıdır. Bir işten verim elde edebilmek için işin yapılabilmesi için gerekli araç-gereçlerin öncelikle temin edilmesi gerekir. Fiziki ortam çalışanın kendisini iyi hissedebileceği şekilde düzenlenmelidir. Ortamdaki eksiklikler giderilmelidir. Böylece çalışanın kendisi dışından kaynaklanan fiziki çevrenin düzenlenmesiyle çalışan işine daha iyi motive olabilecektir.

“Çalışanların çalışma ortamında morallerinin yüksek olması onların performanslarını artırır. Bu yüzden çalışma ortamının çalışanların kabiliyetlerini daha iyi sergileyebilecekleri bir şekilde düzenlenmesi gerekir. Çalışma ortamının bu şekilde düzenlenmesi çalışanların işleriyle kendilerini bütünleştirmelerini sağlar” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 58). Bu da çalışanın işi konusunda daha çok çalışmaya teşvik eder. Dağınık ve dikkat dağıtıcı bir çalışma ortamının mevcudiyeti çalışanların çalışma şevkini kıracağından böylesi yerler çalışanlar açısından iş doyumunu olumsuz etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca çalışma ortamında o işle ilgili gerekli malzeme eksikliğinin olması, iş yerine ulaşım zorluklarının yaşanması gibi sebepler de çalışanların iş doyumunu olumsuz etkiler

2.3.4. Ücret

İnsan yaşamını devam ettirebilmek için beslenme, barınma, sağlık gibi birtakım zorunlu gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Bu gereksinimleri karşılamak için ücrete ihtiyaç duyar. Ücretlerin insanların yaşam kalitelerini etkilemeyecek düzeyde olması kişilerin işe olan tutumlarını olumlu yönde etkiler. Ancak düşük ücret ve ağır çalışma koşulları kişilerin işe bakışlarının olumsuz etkileyebilir. “Ancak bununla birlikte ücret konusunun kişinin çalışma düzeyine etkisinin de sınırlı olduğunu söylemek yanlış olmaz” (Keser, 2005, s. 77). Örgütçe iş görenin karşılığı olarak yapılan ödemeler ücret olarak adlandırılır. Ücretin çalışanların verimliliği ve iş doyumları üzerinde oldukça önemli etkisi vardır. Ücret kişinin isteklerine, emeğinin karşılığına, toplumun ekonomik durumunun yapısına uygunluk gösteriyorsa adildir. Adil olan bir ücret anlayışı da bireyi mutlu eder. Mutlu olan birey de işinde daha fazla verimlilik gösterir (Türk, 2007). Bu verimlilik de sonuçları itibarıyla iş doyumunun yüksek olmasını sağlar. Bireyin işindeki başarısına ve emeğine karşılıklı verilen ücret düşükse iş tatmininde azalma duygusu görülür. Bir güdü aracı olarak

para insanları harekete geçiren en önemli araçlardan biridir. Para insanların hem yaşamlarını devam ettirmek hem de değer verdikleri şeyleri alabilmeleri açısından vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan da para durumunu en iyi seviyeye getirmek için daha fazla çalışır. Daha fazla çalışan insana emeğinin karşılığı daha fazla ücret ödenmesi iş doyumunu olumlu etkiler. Ancak çok çalışmasına rağmen ücretinde bir değişiklik olmayan bireyin iş doyumunu da düşme eğilimi gösterecektir.

Çalışanlar birbirilerinden beşeri sermaye, eğitim düzeyi ve kıdem olarak farklılık gösterirler. “Bu farklılıkların da ücretlerine yansımalarını beklerler. Eğitim düzeyi yüksek ve kıdemli bir çalışanın eğitim düzeyi daha düşük ve kıdemi de daha az olan bir çalışanla göre ücretinin de farklılık göstermesi gerekir. Bu farklılık da işe verimlilik boyutunda etki edebilmektedir” (Mehmet ve Kılıç, 2009, s. 115). Bununla beraber ücret dağılımının iş yerindeki huzura etkisi göz ardı edilmemelidir. Aynı şart ve koşullar altında çalışan işçiler, aynı miktarda ücret beklentisine girerler. Ücret dağılımındaki eşitsizlik çalışanları olumsuz yönde etkiler. Huzursuz olan işçilerin bu durumları iş doyumlarına doğrudan olumsuz etki eder. Böyle bir olayın önüne geçebilmek, ücretlerin adaletli olmasına bağlıdır.

Ücrete, çalışanların sadece temel gereksinimlerini karşılayan bir etken olarak bakmamak gerekir. “Çalışanların aldıkları ücret miktarı onlara dolaylı yollardan da olsa toplum içinde bir saygınlık kazandırır. Böylece kişi kendini gerçekleştirme sürecindeki basamaklardan biri olan saygınlık elde etme ve statü kazanma gibi ihtiyaçlarını da karşılamış olur” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 59).

2.4.Yönetmel Faktörler

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi olarak tanımlanmıştır. Günümüzde yönetici sözcüğünden daha çok lider sözcüğü kullanılmaya başlanmıştır. Lider, grubu yönlendiren ve organize eden kişidir. Eğitim örgütlerinde istenilen başarının sağlanması ve belirlenen hedeflere ulaşılmasında şüphesiz okul yöneticileri büyük öneme sahiptir. Yöneticiler, eğitim örgütlerinin gereksinimlerini ve eksiklikleri iyi tespit etmelidir. Tespit edilen bu gereksinimleri karşılanmalı ve eksiklikler giderilmelidir. Mevcut şartlara göre örgütün hedefleri belirlenmeli ve örgüt çalışanları bu amaç için birleştirilmelidir.

Hedeflerin gerekleŒme düzeyi yine yöneticiler tarafından takip edilmeli ve sonuçlar değerlendirilip gerekli önlemler alınmalıdır.

“Yöneticiler, ğretmenleri belirledikleri hedefler doğrutusunda gdlemelidirler. Gdleme, insanın yeni bir davranıŒta bulunması için onu harekete geçiren g olarak tanımlanabilir” (Gökdere, 2013, s. 180). İŒte okul yöneticileri de öğretmenleri alıŒmaya teŒvik edici uygulamalarda bulunmalıdırlar. Okul yöneticileri eŒitli dllandirme ve özendirme yollarını kullanarak öğretmenleri harekete geçirmelidir. Okul yöneticileri bu tip uygulamalarıyla baŒta okulda görev yapan öğretmenler olmak üzere okul ortamındaki tüm alıŒanlar üzerinde olumlu bir hava oluŒturmalıdır. Ayrıca deęiŒen Œartlarla birlikte tüm iŒ görenleri de deęiŒimin uygulayıcısı ve bir parçası olarak görerek onlara bu konuda rehberlik yapmalıdır.

Okul müdürlerinin öğretmenleri harekete geçirmek için yapmıŒ olduğu alıŒmalar onları birbirinden ayırır. Aynı fiziki ortam, aynı ücret, aynı mesleki kıdem, aynı medeni durum ve hatta aynı cinsiyete sahip okul müdürlerinin idarecilik yaptığı okulların deęiŒime uyum süreçleri ve baŒarıları birbirilerinden farklılık göstermektedir. Bazen de kısıtlı imknları en verimli Œekilde kullanarak okullarda yaŒanması doğal hale gelmiŒ deęiŒim süreçlerine çok rahat uyum sağlayabilen kurumlar dikkat çeker. Bazen de bu durumun tam tersi olarak eldeki en iyi imknları verimsiz bir Œekilde kullanarak heba eden kurumlara rastlanmaktadır. Aynı imknlara sahip olunsa da farklı imknlara sahip olunsa da okullardaki baŒarı ve deęiŒim süreçlerinin farklılık göstermesinin en önemli nedenlerinin baŒında okul yöneticileri gelmektedir (Argon ve zelik, 2007). “İnsanın alıŒma ortamında yöneticileriyle olan iliŒkileri de onun iŒine karŒı geliŒtirdięi tutumları da etkileyebilmektedir. Geleneksel bir yöneticinin idare ettiği bir iŒ ortamında alıŒanların iŒ doyum düzeyleri vasat düzeyde olmaktadır” (zer, 1988, s. 57).

Özellikle iŒ ortamında alıŒanlar arasında çıkabilecek atıŒmalarda yöneticiler sistemli dŒnerek yani olayı farklı yönleriyle ele alarak sorunlara çözüm getirebilmelidirler. Böylece ortaya çıkan atıŒma durumunu etkili bir yöntem kullanarak zebilmelidirler. Kendini var etme özelliğine sahip yöneticiler ellerindeki maddi ve manevi imknları seferber ederek alıŒanların sorunlara are bulabilmelidirler. Ellerindeki tüm imknları alıŒanları için kullanabilmelidirler.

Yöneticiler çalışma ortamındaki karmaşıklığı üstesinden gelmek ve çalışanların uyum sorunlarını en aza indirebilmek için irdeleyici bir anlayışa sahip olmalıdırlar. İrdeleyici anlayışa sahip yöneticiler sorunların nedenlerini anlayarak çözüm odaklı bir anlayış içerisine girerler. Ayrıca “çalışanlarla aralarında her yönden bir iletişim ağı yani köprü kurabilmelidirler. Yine yöneticiler yaratıcı eğilimler içerisinde olup bu eğilimleri destekleyen çalışmalarda bulunmalıdırlar” (Gerzon, 2006, s. 66).

Yöneticilerin sürekli çalışanlarını denetleyici bir tavır içerisinde olmaları da çalışanlar arasından iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. İnsan doğası gereği devamlı denetim altında olmak istemez. Denetim çalışanlarda kaygıya, huzursuzluğa ve mutsuzluğa yol açabilir. Özellikle işe yeni başlamış, işine uyum sağlayamamış, işi tam olarak kavrayamamış bireyler bir de denetime tabi tutulduklarında iş verimleri oldukça düşmektedir. Yöneticiler denetim işlerinde oldukça dikkatli davranmalıdır. “Denetim, sorgulayıcı ve suçlayıcı değil yönlendirici ve teşvik edici olmalıdır. Denetimi yapan yöneticiler çalışanlara yol gösteren bir rehber gibi hareket etmelidir. Bu anlayışla yapılan denetim işlemleri çalışanları kaygıdan uzak tutacaktır” (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 59).

Okul gibi eğitim kurumları geleceği şekillendirecek olan nesiller yetiştirmekle görevlidir. Yani eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. Topluma yön verecek insanları yetiştiren bu kurumlardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin de iş doyumunun yüksek olması gerekir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik davranışları da önem arz etmektedir. “Özellikle yöneticiler okulların temel dinamiği olan öğretmenlerin iş doyumlarını sağlama konusunda daha titiz davranmalıdırlar” (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 286). Liderlik özelliklerini öğretmenlerin yeteneklerini gösterebilecekleri şekilde kullanmalıdırlar. Böylece öğretmenlerin iş doyumunu artacaktır. Öğretmenlerin iş doyumunun artması okul iklimine yansıtacaktır. Okulda oluşan olumlu hava yöneticilerin de iş doyumunun yükselmesini sağlayacaktır.

Olumlu bir okul iklimi için çalışanların moralinin iyi olması gerekir. Yüksek düzeyde morala sahip çalışanlar kendilerini iyi hissedeceklerinden daha verimli olacaklardır. İş yönetim bilimcileri çalışanlar açısından moral kavramının da önemle üzerinde durmuşlardır. “İş örgütleri açısından moral kavramı ayrıştırıcı değil bütünleştirici, içten denetimli etkenlerle ortaya çıkan, örgüt içerisindeki bireylerin

birbirlerine saygı duyması, örgütün devamlılığını sağlayan ortak bir amaç doğrultusunda mücadele edilmesi gibi özelliklerin tümünü ifade eder” (Sencer, 1982, s. 5). Moral bireyin hem kendine hem de örgüt çalışanlarına karşı saygısını artırır. Böylelikle iş doyum düzeyi yükselir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanların morallerini iyi bir seviyeye getirmek için gerekli çalışmaları yapması gerekir.

2.5. İş Doyumunun Önemi

Milletlerin kalkınmasında, devletlerin kendi gelişimleri için yaptıkları planlamalarda nitelikli işgücü oldukça büyük öneme sahiptir. Hayatın pek çok alanında doyum alanları mevcuttur. Nitelikli işgücünün sağlanabilmesi için de en önemli doyum alanı iş doyumudur. Çünkü iş doyumunu yaşam doyumunu sağlayan önemli bir unsurdur. Bu anlamda çalışanları memnun etmek ve kapasitelerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak gerekir. Bu noktada çalışandan en yüksek verimi sağlamak için öncelikle çalışana tüm yönleriyle tanımak gerekir. Çalışanın ilgi ve yetenek alanlarına uygun bir işe yönlendirilmesi gerekir. Ayrıca çalışana içten denetimli harekete geçirilmesi sağlanmalıdır. Böylece çalışanlardan en iyi şekilde yararlanılarak örgütün önceden planlanmış hedeflerine kısa zamanda ulaşılmış sağlanır. Bu da emek ve zamanın en iyi şekilde kullanılması anlamına gelir (Yalçın, 2015). “Yapılan işlerde kalite artar. Ayrıca iş doyumunu kavramı duygusal temelli bir yaklaşım olduğu için oluşacak olumlu iklimi çalışanların birbirlerine olan saygılarını da artıracaktır” (Çevik ve Korkmaz, 2014, s. 129). Bu anlamda iş doyumunu çalışanlar arasındaki ilişkileri de etkiler. İnsanın kendini gerçekleştirme sürecindeki ihtiyaçlarından biri de saygı görme, kendini bir gruba ait hissetme ve sevilme gibi ihtiyaçlardır. İnsanlar zamanlarının önemli bir bölümünü çalıştıkları mekânlarda geçirirler. Bu açıdan ihtiyaçlarına karşılık bulacakları yerler de buralardır. Çalışma ortamında çalışanlar arasında sağlıklı, iyi ve sağlam bir iletişimin olması çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar (Kılıç, 2011). İş doyumuna ulaşan çalışanlar kendilerini her alanda daha iyi hissederler. Başarma duygusuna erişmiş, takdir görmüş ve saygınlığa ulaşmış çalışanlar için tüm etmenler güdüleyici birer unsur olarak işlev görür.

2.6. İş Doyumunun Sonuçları

Çalışanların işlerinden memnun olmaları onları daha etkili çalışmaya sevk eder. Çalışanlar her zaman belirli kurallar içerisinde belirlenmiş işlerini yapmanın dışında

örgüt içerisinde mutlu olma ve rahat hareket edebilme gibi ihtiyaçlarının da karşılanabilmesini isterler. Çalışanların bu beklentileri karşılandığı takdirde kendileri de örgüte fazladan bir katkı sağlama isterler. Bu da örgütün genel performansını olumlu etkilerken daha kaliteli sonuçların da ortaya çıkmasını sağlar (Bağcı, 2014). “İş doyumunun duygusal temelli bir kavram olması sonuçlarının da duygusal boyutta olmasını sağlamaktadır. Öncelikle iş hayatından memnun olan bir çalışan moral ve motivasyon yönünden de kendini daha güçlü hisseder” (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 58).

Bir örgütte iş veriminin düşmesi ve istenilen hedeflere ulaşılamaması iş doyumunun düşüklüğüyle doğrudan ilgilidir. İş doyumunu düşük olan çalışanlar iş yapısını olumsuz etkileyecek davranışlar içerisinde bulunur. Bu davranışlardan birisi işten ayrılmadır. İşinde huzurlu olmayan ve istediği performansı sergilemeyen bireyler işlerinden ayrılırlar. Bu da işsizlik ve yeniden iş arama gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olur. İş doyumunun düşük olmasının ortaya çıkardığı bir diğer sorun da karşı durmadır. “Çalışan amirlerine ve diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişim sorunları yaşar. Karşılaşılan bir diğer sorun ise işe karşı kayıtsız kalmadır. Çalışan işe geç gelme, düşük performans sergileme, sürekli izin isteme gibi davranışlarda bulunur” (Yeğin, 2009, s. 40). “Genel olarak örgütlerde emek, para, zaman ve araç-gereç kullanımını daha verimli hale getirmek için de çalışanların işlerinden doyum sağlamalarına özen gösterilmelidir. Çünkü iş doyumunu yüksek olan çalışanlar en yüksek verimi elde etmek için en iyi şekilde çalışırlar” (Boyalı, 2011, s. 50).

“Yapılan araştırmalarda çalışanların iş doyumuna ulaşmasında özerklik olgusunun da önemine dikkat çekilmiştir. Çalışanlar iş yaşamında belirli oranda özerkliğe sahip olmaları onların iş doyumlarını artırmaktadır” (Bulu, 2016, s. 27). Özellikle çalışanların karar verme ve problem çözme süreçlerine katılımında, çalışanların kendilerini geliştirme noktalarında çalışanlara farklı eğitim ve kurslara katılım konusunda destek olma ve iş şartlarında oluşacak değişimlere karşı birlikte hareket etme gibi konularda çalışanlara ayrıcalık tanınması onların daha özerk hareket etmelerini sağlar. Özerk hareket eden çalışanlar gereksinimlerinin karşılanması noktasında kendilerini daha iyi hissederler. Böylece çalışanlar yüksek bir iş doyumuna ulaşırlar (Özaydın ve Özdemir, 2014).

İş doyumunun bir başka sonucu gerek kamuda gerekse de özel sektörde milli sermayenin korunması noktasındadır. Çalışanların iş doyumunu düşük olduğu durumlarda işyerlerindeki araç-gereçlerin kullanımında daha dikkatsiz ve zararlara karşı önlem alınma durumlarında umursamaz davranılır. Ancak iş doyumunu yüksek olan çalışanlar işyerlerini adeta kendi evleri gibi benimseyeceklerinden araç-gereç kullanımında daha dikkatli davranırlar. Gerekli önlemleri alırlar. Araçların özenli kullanılması bir nevi milli sermayenin korunması anlamına gelir. Araçların özensiz kullanımından kaynaklanan maddi kayıpların önüne geçilmiş olur (Ulutaş, 2018).

Çalışanların istenilen iş doyumuna ulaşmaları onların işlerine karşı olumlu duygular geliştirmelerini sağlar. Bu durumda çalışanların tükenmişlik hissine kapılmamalarını sağlar. Böylece çalışanlar ruhsal yönden kendilerini iyi hissetmiş olurlar. Ancak düşük iş doyumuna sahip çalışanlarda tükenmişlik hissi daha fazla görülür. Bu da yaptıkları işin kalitesine olumsuz yansır. Özellikle eğitim kurumlarının en önemli çalışanları olan öğretmenler ve yöneticilerin iş doyumlarının düşük olmasından kaynaklanan yüksek tükenmişlik hissi eğitimin kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Tükenmişlik hissine sahip olan öğretmen ve yöneticilerin performansları düşmekte bu da öğrencilerin ders durumu açısından başarılarının düşük olmasına neden olmaktadır (Gençay, 2007). Sonuç olarak iş doyumunu iş yerlerdeki işleyişin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Çalışanların iş doyum düzeyleri iş verimini doğrudan etkiler.

2.7. Değişim

Değişim, Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlüğünde değişim, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girme” olarak tanımlanmıştır. Yaşadığımız dünyada sürekli bir değişim meydana gelmektedir. Bu değişimlere kayıtsız kalmamak için değişim süreçlerini iyi algılamak gerekir. Değişim süreçleri iyi algılandığı takdirde onlara uyum da daha kolay olacaktır. Değişime karşı uyumun kolay olarak algılanması da planlı bir hareket içerisine girilmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde iyi algılanmayan planlı bir şekilde ortaya çıkmayan değişimlerde istenilen sonuçlar elde edilemeyecektir (Canlı, Demirtaş ve Özer, 2015). Örgütlerde meydana gelen değişim ise, örgütü oluşturan tüm bileşenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri etkileyen kapsamlı bir süreçtir. “Örgüt içindeki bileşenleri yeniden yapılandırma, yaratıcılık, aksayan yönleri çözüm bulma, artık işlevini yerine getirmeyenleri devre

dışı bırakma gibi tüm özellikleri içeren planlı yapılmadığı takdirde oldukça karmaşaya neden olabilecek bir faaliyetler bütünüdür” (Tunçer, 2013, s. 377).

Değişim kavramı, değişme olgusunun bir yönünü, bir yorumunu ve sonuçlarının ayrı biçimlerde algılanmasını dile getirecek anlamlarda kullanılmaktadır. “Değişim, belli bir doğrultuda gerçekleşmez. Tamamen ileri ya da tamamen geri biçimde meydana gelmez. Bir bütünün öğeleri arasında önceki duruma göre niteliksel veya niceliksel farklılıkların ortaya çıkması şeklinde görülür” (Helvacı, 2005, s. 14). Öğretmenler olmadan okul değişimi de olmaz. Ancak, bu değişimin bir sistem ve kurum aracılığıyla olabileceği görüşüne öylesine alışılmıştır ki özellikle okul gelişiminde öğretmenin oynadığı ve halen de oynamakta olduğu roller göz ardı edilmektedir. Oysaki öğretmenler değişimin okullardaki en önemli uygulayıcısıdır. Öğretmenleri göz ardı ederek yapılacak bir değişimin sonuçlarının çok da sağlıklı olabileceğini düşünmek yanlış olur. Nitekim elde edilen bulgular öğretmenlerin eğitimde yaşanan değişimleri olumlu bulduğunu ortaya koymaktadır (Akpınar ve Aydın, 2007). Okullarda değişimin ya da yeniliğin başarılı olma olasılığı, genel olarak sağlanmak istenen değişim girişiminin anlaşılmasına ve etkili bir biçimde iletilmesine, denenebilir olmasına ve öğretmenler tarafından kurumu geliştirdiğinin ve kurumu amacına ve yönlendirdiğinin görülmesi durumunda artacağı söylenebilir.

Günümüz dünyasında şartların hızla değişmesi, değişim yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Değişimi yönetecek olanların ani durumlar karşısında müdahale edici planlarının, mevcut durumun özellikleri hakkında bilgilerinin, tanılayıcı, yönlendirici, değerlendirici niteliğinde özelliklerinin olması gerekir. Bu yüzden yöneticilerin değişime bakış açılarını belirlemek oldukça önemlidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Günümüz insanların artık değişimi kabul etmeme gibi bir şansları yok denecek kadar azdır. Değişimi kabullenmenin yanında gelecekte karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri de değişimi kontrol edebilme ve yönetebilmektir. “Değişimin temelinde daha az emek ve zaman ile daha iyi sonuçlar elde etme düşüncesi yatar. Bununla beraber olağan düzenin devamından yana olanlar ve gelecek değişimin ortaya çıkarabileceği sonuçları olumsuz olabileceğini düşünenler değişime karşı direnç içerisine girerler” (İleri ve Güven, 2003, s. 87).

Değişim süreçleri iki şekilde meydana gelir. Bunlar planlı ve plansız değişim süreçleri olarak ortaya çıkar. Planlı değişimler, örgüt içerisinde değişim için hazırlanan bir yol haritası doğrultusunda gerçekleşir. Var olan yapı içerisinde gerçekleşecek olan değişimler örgüt üyelerinin ilgi, istek ve kabiliyetleri tarafından yapılacak olan uygun yönlendirmelerle daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilir (Özmen ve Sönmez, 2007). Bu sürecin daha sorunsuz atlatılabilmesi için de en önemli görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler değişim sürecini tüm yönleriyle bir bütün olarak planlı bir biçimde yönetebilmelidirler. Değişim süreci bu şekilde sistematik olarak gerçekleşebileceği gibi plansız olarak da gerçekleşebilir. Aniden ortaya çıkan koşullar örgüt içinde üyelerin farkında olmadan değişimi yaşamalarına neden olabilir. Gelişigüzel ortaya çıkan bu değişim süreçlerini de örgütler zaman zaman yaşayabilmektedir.

Değişim süreçleri ister gelişigüzel ister planlı olarak ortaya çıksın iş ve eğitim örgütleri başta olmak üzere toplumdaki tüm yapıların içinde ortaya çıkan vazgeçilmez bir olgudur. Değişimin ortaya çıkması sürecinin altında yatan temel neden örgüt içerisinde ortaya çıkan aksaklıklardır. Örgütte yolunda gitmeyen işler örgütün verimliliğini etkiler. Bu durum değişimi kaçınılmaz kılar (Ayık, Diş ve Çelik, 2016). Örgütler belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek ve kaliteli ürünler elde edebilmek için mevcut şartlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Özellikle içinde bulunduğumuz dönemde değişimi kabullenmeyen ve değişim süreçlerini iyi bir şekilde atlatamayan örgütler çok kısa süreler içerisinde köhnemiş birer yapı haline dönüşürler

Örgütleri köhnemiş bir yapı haline dönüştürmemek adına hem bireylerin hem de örgütleri sosyal, psikolojik ve kültürel süreçler olarak bir bütün şekilde ele almak gerekir. Bu süreçler sadece içinde bulunulan zamanı değil geleceği de etkilemektedir. Bireyler ve örgütler içinde bulunulan zamandan ve şartlardan hareketle gelecekleri şekillendirirler. Mevcut imkânlarını göz önünde bulundurarak geleceklerine yön vermeye çalışırlar (Yıldız, 2012). Ayakta durabilmek ve geleceğe daha sağlam adımlarla yürümek için bireyler ve örgütler değişimin özünü iyi idrak edebilmelidirler. Değişim sayesinde yeniden örgütlenerek kapasitelerini bir kat daha ileri taşıyabilirler. Böylece olabilecek ani durumlara karşı kendilerini hazırlarlar. Bu

şekilde oluşacak bir yapı hem günümüzde hem de gelecekte daha kaliteli sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.

Değişim ve yenileşme kavramları her ne kadar farklı anlamlar ifade ediyor olsalar da birbirlerinin yerine kullanıldıkları durumlar da vardır. Değişimin olumlu yönde, ileriye doğru daha reformist şekilde gelişmesi yenileşmeyi ifade eder. Okullarda değişim dendiğinde de akla yenileşme ve iyileşme gelir. Bu bağlamda değişim ve yenileşmeyi birbirine yakın anlamlı kavramlar olarak değerlendirebilir. Okullar özelinde bu kavramlar ele alındığında ortaya çıkartacakları etkiler oldukça önem arz etmektedirler (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Çünkü okullarda yaşanacak her türlü değişim geleceği emanet edeceğimiz öğrencileri de etkileyecektir. Okullardaki değişim hareketlerinin ilk aşaması olarak mevcut sistemin aksayan yönlerinin ve eksikliklerinin tespit edilmesi gerekir. Tespit edilen bu yönler değişim sürecinde iyileştirilip yenileştirilecek şekilde düzenlenmelidir. Değişimin en zor aşaması eski düzen ile yeni düzen arasındaki uyum sorunlarının yaşandığı aşamadır. Bu aşamada yenileşmeye direnen eski düzenin kurumları bir süre sonra değişim karşısında pasif hale gelir Yerlerini daha dinamik kurumlar alır.

Değişim bir yapı içerisinde ortaya çıkan farklılıklar olarak tanımlanabilir. Bu farklılıklar örgütsel yapının birimleri içerisinde mevcut şartların yetersiz kalmasından dolayı kaynaklanan değişimlerdir. “Örgütler de varlıklarını devam ettirebilmek için bu değişimlere kayıtsız kalmamak zorundadırlar” (Çolakoğlu, 2005, s. 64). Bu değişim süreçlerinden en fazla etkilenen örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir. Eğitim örgütleri toplumun devamını sağlamak için nitelikli bireyler yetiştirmek zorundadırlar. Gelişen ve değişen dünya şartlarına uygun bireyler yetiştirebilmek için de kendilerini de değiştirmek, yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu değişim süreci örgütün kendi işleyiş yapısı içerisinde olabileceği gibi öğrenciler ve velilerden gelen isteklerin dikkate alınması sonucu olarak da gerçekleşir.

Gerçekleşen bu değişim sadece günümüz koşullarına has bir durum değildir. Değişim özellikle de eğitim örgütlerinde değişim her zaman vardır. Tüm örgütler geçmişten itibaren değişim sayesinde kendilerini devam ettirebilmişlerdir.

Değişim sadece günümüze özgü bir olgu değildir. Değişim her çağda ve her yerde kendini sürekli olarak göstermiştir. Ancak doğaldır ki değişimin etkileri her zaman aynı olmamıştır. Değişimin yaşandığı çağın ve yerin şartlarıyla değişimi gerekli kılan nedenler zaman içinde farklılık göstermiştir. “Değişimi gerekli kılan nedenlerden en önemlisi bilgi birikiminin devamlı olarak bir artış göstermesidir” (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009, s. 49). Toplumlar daha önceleri savaş, göç ve ticaret gibi olaylarla sahip oldukları bilgilerini geliştirmişlerdir. Daha sonraları özellikle teknolojinin gelişmesi bağlamında genel ağ aracılığıyla bilginin paylaşılması bilgiyi kısa sürede ulaşılabilen evrensel bir değer yapmıştır. Genel ağ dışındaki iletim araçlarının da hızla gelişmesi bilgiye ulaşma ve paylaşma noktasında toplumlara büyük fayda sağlamıştır. Bu etkileşim de değişim süreçlerinin daha hızlı bir hal almasını sağlamıştır. Bu etkileşim süreci düşünce alanında da kendini göstermiştir.

Değişim çok değişik düşünsel süreçlerin sonucu olarak ortaya çıkmış farklı yönlere sahip bir kavramdır. Birdenbire meydana gelmez. “Belli bir zaman dilimine yayılarak etkisini gösterir. Mevcut yapı içerisinde niteliksel ve niceliksel açıdan önemli gelişme ve yenileşmeleri içerir. Değişim büyük fikirlerle ortaya çıkar” (Tekin, 2012, s. 3). Ancak kademeli bir ilerlemeyle yavaş yavaş ilerler. Değişimde örgütsel yapıdaki çalışanların dayanışması çok önemlidir. Genellikle değişim sürecinde önce iş ve işlemler yapılır. Değişime karşı duygusal uyum daha sonra kendini gösterir.

“Değişim kavramı yüzyıllar öncesinden günümüze, günümüzden de yüzyıllar sonrasına uzayıp gidecek uzun soluklu bir süreçtir. Değişim bir devamlılık arz eder. Değişim öncelikle ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıkar. İhtiyaçlar doğrultusunda sağlıklı bir değişim süreci yaşanabilmesi için bir plan hazırlanır” (Koç, 2014, s. 2). Bu plan uygulamaya konularak değişim başlatılır. Ancak değişim devam ederken beklenmedik durumlarla da karşılaşılabilir. Bu beklenmedik durumlar o an fark edilir. Burada da değişimi kriz anında etkili bir şekilde yönetebilmenin gerekliliği ortaya çıkar.

“Değişim başlangıcından sonucuna kadarki aşamada öyle bir hal alır ki ne gibi durumlarla karşılaşılacağı tahmin edilemez. Çünkü tek boyutlu, doğrusal bir biçimde ilerleme göstermez” (İnce, 2005, s. 331). Her ne kadar değişimde daha önceki

yaşantılar sonucunda kazanılan deneyimlerin payı da olsa bu bile tek başına yeterli olmamaktadır. Çok boyutludur. Özellikle günümüzdeki değişim hareketleri sadece ilgili olduğu alanı değil o alanla beraber farklı alanları da etkileyebilmektedir.

2.7.1. Değişim ve Nedenleri

Yaşadığımız çağda herkes, her iş ve her durum aynı kalmamaktadır. Etrafımızı bir her geçen vakit giderek artan bir değişim rüzgârının içine girmektedir. “Bireyler ve örgütler bu değişim rüzgârı içerisinde yok olmamak, kendilerini kaybetmemek ve ayakta durup varlıklarını devam ettirebilmek için değişimin gereklerini yerine getirmek zorundadırlar” (Civelekoğlu, 2015, s. 3). Bir durumun devamlı aynı kalmayıp farklılaşma gösterdiği süreci değişim olarak tanımlayabiliriz. Elbette ki değişimi tetikleyen pek çok etmen vardır. Değişim, bireyler aracılığıyla örgütlerin yapısını etkiler. Örgütler daha verimli ve kaliteli ürünler elde etmek, daha huzurlu ve mutlu çalışma ortamları sağlamak amacıyla değişimi gerekli görürler.

Değişime neden olan etkenleri içsel ve dışsal nedenler olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür. Siyasal, sosyal, ekonomik, teknolojik alandaki gelişmeler ve yasalardaki değişiklikler dışsal nedenler olarak kabul edilir. Çalışanların yönetimi, örgüt içindeki fiziki koşullar gibi nedenler de içsel nedenler olarak ön plana çıkar. “Özellikle örgütlerdeki yöneticiler değişimin nedenlerini iyi kavrayıp değişim sürecini iyi bir şekilde planlamalıdır” (Kerman ve Öztop, 2014, s. 3).

2.8. Değişim Türleri

Değişim tek bir alanda değil birden fazla alanda etkisini göstermektedir. Bu alanlar birbirleriyle etkileşim içindedir. Bir alanda ortaya çıkan değişim başka bir alanı da etkilemektedir. Böylece değişim adeta domino etkisiyle birbiri ardı sıra farklı alanlarda ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilebilir.

“Değişimin etkisi pek çok alanda kendini göstermekle beraber yöneticilerin örgüt yönetimi açısından dört alan daha fazla ön plana çıkmıştır. Bu alanlar teknolojik değişimler, ürün ve hizmet değişimleri, stratejik ve yapı değişimleri ve kültür değişimleri olarak gruplandırılabilir” (Bay ve Akpınar, 2016, s. 63). Değişim türlerini; teknolojik değişimler, ürün ve hizmet değişimleri, stratejik ve yapı değişimleri ile kültür değişimleri başlıkları altında ele almakta fayda bulunmaktadır.

2.8.1. Teknolojik Değişimler

Dünyada baş döndüren bir hızda teknolojik değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim hareketlerinden eğitim de etkilenmektedir. “Eğitim alanındaki teknolojik değişimlerin etkileri genellikle iki ana unsur etrafında görülmektedir. Bunlardan biri hayat boyu öğrenme kapsamında yaygın eğitim yoluyla vatandaşlara bilişim teknolojileri alanında sunulan eğitimlerdir” (Topuz ve Göktaş, 2015). Diğeri ise devlet tarafından okullar aracılığıyla öğretmenlere ve hemen her kademedeki eğitim görmekte olan öğrencilere yönelik çalışmalardır. Bu çalışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için pek çok ulusal ve uluslararası kuruluşlarla çeşitli antlaşmalar imzalanmıştır. Bilişim teknolojilerindeki değişimlerin her kesim tarafından haberdar olunması sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla birçok proje yürütülmektedir.

“Teknolojik değişimleri örgütler arasındaki rekabeti de etkilemektedir. Bu değişimlere kolay uyum sağlayan örgütler rekabet gücüne ulaşırlar. Bu güçle birlikte rekabet alanında daha avantajlı duruma geçerler” (Kara, 2017, s. 119).

2.8.2. Ürün ve Hizmet Değişimleri

“Değişim hareketleri örgütlerin yapılarını da çok ciddi şekilde etkilemektedir. Örgüt yapısının değişmesiyle örgütlerden beklenen ürün ve hizmetlerde de farklılaşmalar olmaktadır. Ürün ve hizmetlerden beklentiler teknoloji ve bilginin ilerlemesiyle daha yüksek seviyeye gelmiştir” (Elibol, 2005, s. 160). Bireyler daha kaliteli ve daha verimli ürün ve hizmet beklemektedirler. Yöneticiler bu bağlamda çalışanlarını motive edici uygulamalara gitmelidirler. Ürün ve hizmetlerin yapısında da bireylerin beklentileri doğrultusunda daha köklü değişiklikler yapmalıdırlar. Özellikler örgütler teknolojiden en üst seviyede yararlanarak ürün ve hizmetlerini çağın gereklerine göre yeniden yapılandırmalıdırlar.

“Dünyanın her yerinde ürün ve hizmetler değişimlerden etkilenmektedir. Özellikle hizmetlerin soyut yapıda olması değişimi onlar için daha zor bir hale getirmektedir. Hizmetler, eş zamanlı ve türdeş olarak değişime uyum sağlamalıdırlar” (Sayım ve Aydın, 2011, s. 247).

2.8.3. Stratejik ve Yapı Değişimleri

Strateji sözcüğü daha çok yönlendirme anlamına gelen bir sözcüktür. Örgütlerdeki stratejik ve yapı değişimleri daha çok yönetim konularını kapsamaktadır. “Değişimle

birlikte örgütün yapısında ortaya çıkan yeni durumları yönetme görevi örgütün yönetimine aittir. Yöneticiler düzgün bir planlamayla örgütlerin yapısal değişikliklerini iyi bir şekilde yönetebilirler. Planlama, eski dönemlerden günümüze kadar örgütlerin vazgeçemediği bir anlayıştır” (Demir ve Yılmaz, 2010, s. 71). Günümüzde planlama da değişimlerden etkilenecek güncellenerek kullanılmaya devam edilmektedir. Planlamalardaki amaç örgütün hedeflerinin önceden belirlenip etkili bir çalışma süreci oluşturmaktır. Ayrıca planlamalarda kriz durumlarında uygulanabilecek yöntemlere de yer verilmelidir.

“Strateji örgütlerin birbirinden daha üstün olmalarını sağlayan bir kavramdır. Hedefine göre uygun bir strateji belirleyen örgütler diğerlerine göre daha rahat hareket edebilme özelliğine kavuşurlar. Bu da bu örgütlerin değişime daha kolay uyumlarını sağlar” (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004, s. 34).

2.8.4. Kültür Değişimleri

Kültür kavramını toplumların tarihsel süreç boyunca oluşturdukları maddi ve manevi değerlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (TDK Türkçe Sözlük, 2005). Her toplum kendi yaşam biçimi doğrultusunda birtakım değerler ortaya çıkarır. Bu değerler daha sonraki nesillere sözlü ya da yazılı olarak aktarılarak bir gelenek haline getirilir. Bu geleneklerde o toplumun değer yargılarını oluşturur. Değişim süreçlerinden toplumların kültürel yapıları da etkilenir.

Kültürel yapının aktarımının en fazla yapıldığı kurumların başında okullar gelir. Eğitim sürecinin bir değişim ve dönüşüm hareketi içerisinde olması haliyle okulların da yapılarını etkileyecektir. Okullar değişim dönemlerinde özellikle toplumun kültürel yapısını dikkate almalıdırlar. Değişimin kültürel yapı içerisinde bir kültürel çatışmaya neden olmayacak şekilde sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. “Mevcut yapının işleyişini daha düzenli ve etkili hale getirirken kültürel değerleri de yozlaştırmamak zor bir süreçtir. Bu zor süreç de okul yöneticileri ve öğretmenlerin oluşturacağı olumlu bir okul iklimi ortamıyla aşılanacaktır” (Gizir, 2008, s. 183).

2.9. Değişim Sürecinde Okul Yöneticilerinin Eğilimleri

Değişimin merkezi konumundaki kilit örgütler eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının insan yetiştirme ve toplumu yönlendirme gibi önemli görevler vardır. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için özellikle öğretmenlerin iyi bir şekilde

organize edilmesi gerekir. Bu organizasyonu de en iyi okul yöneticilerinin sağlaması gerekir. “Okul yöneticileri adeta bir değişim uzmanı gibi hareket ederek eğitim kurumlarındaki çalışanların bir bütün olarak değişim sürecine uyum sağlamalarını amaçlamalıdır. Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmalı, değişime sağlamaya yönelik süreçleri iyi yönetmelidirler” (Özmen ve Sönmez; 2007, s. 178). Bununla birlikte yöneticiler eğitim kurumlarındaki bürokratik anlayış ve kırtasiyeciliği de en aza indirmek zorundadırlar. Yapılan araştırmalarda özellikle iş örgütlerinin eğitim örgütlerine göre değişime uyum anlamında daha hızlı hareket ettikleri görülmüştür. Bunun için okul yöneticileri bürokratik anlayıştan ve kırtasiyecilikten uzaklaşarak daha çok süreç odaklı olarak hareket etmelidirler. Sorumluluk alanının dışında olan görevlerle de ilgilenmelidirler.

Okul yöneticileri sadece kendilerine düşen görevleri yapmak zorunda değildirler. Bu görevlerinin dışında bir lider gibi davranmalıdırlar. Özellikle değişim süreçlerinde liderlik özelliklerini okullarda hissettirmelidirler. “Değişimin fikri altyapısını oluşturarak okulu başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlarıyla değişime hazırlamalıdır. Mevcut yapıdaki aksayan yönleri gerekçeleriyle ortaya koymalı, eksiklikleri gündeme getirmelidir” (Ayık, Diş ve Çelik, 2016, s. 551). Böylece değişimin neden olması gerektiği konusunda kafalarda oluşabilecek soru işaretlerini de ortadan kaldırmış olur. Ayrıca liderlerinin değişimi benimse bağlamında göstermiş olduğu gayret öğretmenlerin de ilgisini çekecektir. Böylece değişimi özümseme süreci daha sorunsuz bir şekilde gerçekleşecektir.

Bu değişim sürecinin özümsemesinde de en fazla görev okul müdürlerindedir. “Çünkü değişim çok zorlu, karmaşık ve uzun bir süreçtir. Okul yöneticilerinin bu süreci iyi yönetebilmesi için oldukça donanımlı olması gerekir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iyi yetişmesi olması gerekir. Yöneticiler okullarda müdür olmadan önce bir süre müdür yardımcılığı yapmalıdırlar” (Özcan ve Bakioğlu, 2010, s. 202). Bu süreç tek başına okul yöneticilerini değişimi yönetme açısından yeterli olmayacaktır. Değişim konulu hizmet içi eğitimler ve seminerler verilerek yöneticilerin bu konuda daha bilinçli hale gelmeleri sağlanmalıdır. Bu eğitim ve seminerlerin de yöneticiler üzerinde etkili olabilmesi için nitelikli hale getirilmesi gerekir.

Nitelikli hale getirilen yöneticiler lidere dönüşürler. Gümüşeli'nin (2001), çalışmasında 21.yüzyılda ortaya çıkan liderlik kavramı ışığında okul müdürlerinin sahip olması gereken önemli özellikler üzerinde durulmuştur. Okul müdürlerinin okulun şu anki durumundan hareketle gelecekteki durumunu planlamalarının öneminden bahsedilmiştir. Okullardaki değişim sürecini toplumun istekleriyle tutarlı bir hale getirilmesi için çalışmalarının önemini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin, öğrenci başarısını arttırmak için öğrenme süreçlerinin başarıyı arttıracak şekilde yeniden düzenlemesini sağlamaları gerekir. Bütün bunlarla beraber öğrencilere yaşamda karşılaşacağı hem ahlaki kurallar hem de kanunlar konusunda bilgilendirilmesi amaçlanmıştır.

Yöneticilerin bu bilgilendirmeyi etkili bir şekilde yapmaları için güzel bir üslup kullanmaları gerekir. Receptoğlu (2008), çalışmasında okul yöneticilerinde bulunması gereken farklı bir özelliğe dikkat çekmiştir. Yöneticilerin nükteli bir üsluba sahip olmasının okul iklimini olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Mizah anlayışının yerinde ve uygun bir biçimde kullanılmasının okulda ılımlı ve verimli bir çalışma iklimi oluşturacağını savunur. Böyle bir ortamda çalışan öğretmenler de memnuniyet duygusuna paralel olarak olumlu bir iş doyumunu anlayışı gerçekleştirirler. Bu da işlerini mutlu bir biçimde daha güzel yapmalarını sağlar.

Öğretmenlerin işlerini daha güzel bir biçimde yapmaları eğitim kurumlarının amaçlarından biri olan kaliteli eğitim vermelerini de etkiler. Kaliteli eğitim için de kurumları en iyi hale getirmek gerekir. Bu da kurumlardaki değişimi kaçınılmaz kılar. Bu değişimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek başta okul yöneticilerinin görevidir. “Okul yöneticileri değişim sürecinde öncelikle hedeflerini iyi belirlemelidir. Hangi alanlarda ve ne şekilde bir değişim meydana geleceğini planlamalıdır” (Yıldız, 2012, s. 182). Bu aşamadan sonra değişimin içeriğiyle ilgili bilgilendirme yapılmalıdır. Değişime duyulan ihtiyacı hangi sebeplerden ortaya çıktığını açıklamalıdır. Değişim sürecinde ise öğretmenlere rehberlik yapılmalıdır. Onların ortaya çıkan kaygılarını giderecek çalışmalarda bulunmalıdır. Sağlıklı bir iletişimle demokratik bir anlayış içinde hareket ederek süreci yönetmeli ve sonlandırmalıdır

Bununla birlikte okul yöneticilerinin görev anlayışları geçmişten bugüne çeşitli evreler halinde değişiklik göstermiştir. “Günümüzde okul yöneticilerinin görevleri değişime liderlik etmek olarak karşımıza çıkar. Yöneticiler artık geleneksel görev anlayışının dışında bir misyon üstlenmek zorundadırlar” (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 166). Araştıran, sorgulayan, öğrenen, öğrendiklerini yapılandırabilen, kriz anlarını fırsatları dönüştürebilen, girişimci, demokratik ve etik ilkeler doğrultusunda hareket edebilen yöneticiler günümüz çağdaş yönetim anlayışının özelliklerini taşımaktadır. Bu özelliklerini okullardaki değişim süreci bağlamında iyi bir şekilde kullanabilen yöneticiler değişime karşı olabilecek direnci de kırmış olacaktırlar

Değişime direnç de karşılaşılan bir başka boyut teknolojinin kullanımıyla ilgilidir. Günümüzün teknoloji çağı olduğu gerçeğinden hareketle okul yöneticilerinin değişim anlamında en sık karşılaştıkları noktalardan biri de teknolojik değişimlere uyum ve bunları yönetme konusundaki karşılaştıkları sorunlardır. “Teknolojinin hızla gelişmesi hayatın her alanını etkilediği gibi okulları da etkilemiştir. Özellikle devlet eliyle okullara teknolojik yatırımlar yapılmıştır” (Şahin ve Demir, 2015, s. 718). Bu teknolojik yatırımlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için öncelikle okul yöneticilerinin konu hakkında bilgi eksikliklerini gidermeleri gerekir. Okul yöneticileri adeta teknolojik bir lider olarak bu alana da hâkim olmak zorundadır. Bilişim teknolojileri ve genel ağ kullanımında kendilerini yetiştirerek donanımlı hale gelmelidirler. Okul yöneticileri sık aralıklarla meydana gelen teknolojik değişimlere uyum sağlama açısından sorumluluğu üstlenmelidirler. Yöneticiler örgüt içerisinde sadece kendileri değil öğretmenlerin de teknolojik değişimlere uyum sağlamalarında onlara rehberlik etmelidir. Yöneticiler Günümüz okullarında oldukça yüksek maliyetlere mal olan akıllı tahta ve tablet kullanımı gibi alanlar başta olmak üzere teknolojik değişimlerin her basamağına kendilerini adapte edecek şekilde yetiştirmelidirler.

Okul yöneticileri kendilerini geliştirme süreçlerini sadece teknoloji kullanımıyla sınırlı tutmamalıdır. Okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin olumlu yönde olabilmesi için mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri gerekir. “Sürekli bir değişim içerisinde olan eğitimde yöneticilerin meslek öncesi aldıkları eğitimler yetersiz kalmaktadır. Gerek okullarda gerekse de başka iş ortamlarında çalışanlar karşılaşılabilecekleri değişim gerçeğine karşı mesleki bir planlama yapmak zorundadır”

(Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018, s. 206). Bu mesleki gelişim sürecini etkili bir şekilde planlamak okul yöneticilerinin sorumluluklarından biridir. Değişimin gerekliliğine uygun bir mesleki gelişim süreci çalışanların daha dinamik bir hale getirecektir. Onların bilgi eksikliklerini yitirecektir. Ancak düzenlenecek mesleki gelişim faaliyetlerinin nitelikli olması ve amaca hizmet etmesi gerekir. Aksi halde çalışanların işlerine karşı motivasyonlarında bir değişiklik olmayacağı gibi eğitim faaliyetleri için ayrılan emek, zaman ve para da boşa gitmiş olacaktır.

Okul çalışanlarını motive etmenin yanında okul yöneticilerinden asıl beklenen yaşanabilecek bir değişim sürecine önderlik etmeleri ve süreci iyi yönetebilmeleridir. Genel bakış açısı dikkate alındığında okullarda öğretmenlerin daha fazla değişime direnç gösterdikleri yönünde bir algı vardır. “Ancak okul yöneticileri değişime önderlik etmeleri gerekirken bazı durumlarda kendileri de değişime direnç gösterebilirler. Okul yöneticilerinin de kimi zaman değişime yönelik algılarının olumsuz olduğu durumlara da rastlanılabilmektedir” (Altıntop, 2010, s. 55). Çünkü değişimin özünde yaratıcılık, farklı düşünme ve yenilikçilik gibi özgün kavramlar yatar. Ancak bazı okul yöneticileri devletin işleyiş yapısı içerisinde mevzuatlara o kadar bağlı bir duruma gelirler ki yapacakları herhangi bir değişikliğin mevzuatlara aykırı olacağı düşüncesiyle tedirginlik yaşarlar. Bu bağlamda okullarda bir değişim yapılacağı sırada mevzuatların okul yöneticilerinin uygulamalarını rahat bir biçimde yapacakları şekilde yeniden düzenlenmesi gerekir.

Mevzuatlarla okul yöneticilerinin daha rahat edebilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü okul yöneticileri mesleki olarak değişimle en fazla karşı karşıya kalan çalışanlardır. “Günümüzdeki hızlı teknolojik değişimler, müfredat yapılarının yenedünya düzenine göre devamlı olarak yenilenmesi gibi nedenler eğitim faaliyetlerinin yönetiminde de birtakım değişikliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Yöneticiler de kendilerine biçilen rollerini değiştirmek, yenilemek ve geliştirmek zorunluluğunda kalmışlardır” (Çakır, 2009, s. 50). Öncelikle yöneticiler değişim kavramını iyi algılamalıdır. Değişime tek yönlü değil çok yönlü bakmayı becerebilmelidirler. Değişim sürecinde yaşanabilecek kriz durumlarını iyi yönetebilmelidirler. Karşılaştıkları sorunları fırsatlara çevirebilmelidirler. Birlikte hareket ederek geleceği ortak bir anlayış içerisinde planlayabilmelidirler.

2.10. Değişime Direnç

Direnç, Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde “dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” anlamlarına gelecek şekilde tanımlanmıştır. Değişim hareketlerine karşı her zaman bir direnç olmuştur. “Okullarda gerçekleşecek olan değişim hareketi, değişimi gerçekleştirecek personel, öğretmen ve yöneticilerin değişime karşı gösterdikleri tutumla yakından ilgilidir. İnsanın doğası gereği insan karşılaştığı her yeni durumda öncelikle bu durumun kendisini nasıl etkileyebileceği anlayışı içerisine girer” (Töremen, 2002, s.192). Bu yüzden de değişim dirençle karşılaşır. Çünkü değişim gerginliklerle dolu bir süreçtir. Değişimin olduğu dönemlerde okullardaki personel, öğretmen ve yöneticiler değişime karşı farklı tutumlar gösterebilir. Bu farklı tutumlar değişime direnç olarak ortaya çıkabilir.

“Örgütsel hareketlilik açısından değişime direnç önemli bir olgudur. Değişimin yönetilmesinde ve değişime uyum sağlanmasında değişime direnç kilit bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin değişime karşı direncin nedenlerini araştırıp bunlara karşı çözüm yolları araştırması yöneticiler açısından bir dinamizmin ortaya çıkmasını sağlamaktadır” (Göksoy, 2010, s. 3). Yöneticiler personelin ve öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direncin nedenlerini anlayarak hem süreç içerisinde hem de geleceğe yönelik olarak değişimle ilgili planlama yapmalarına katkısı olacaktır.

Bu planlama yapılırken direnç sözcüğünü sadece olumsuz olarak düşünmemek de gerekir. Direnç sözcüğü genellikle olumsuz bir çağrışıma yol açmakla beraber bazı durumlarda da olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilir. Örgütsel yapı içerisinde değişime direnç gösteren bireyler bir beyin fırtınası ortamının yaratılmasını sağlarlar. Bunun sonucu olarak da “karşılıklı görüş alış verişleriyle değişim sürecinde yaşanabilecek sorunlar önceden belirlenerek bunlara önlem alınabilir. Böylece demokratik bir kültür oluşturulur. Değişim süreci esnasında bu durum daha verimli bir ortamın oluşmasını sağlar” (Kesmen, 2014, s. 63).

Değişim konusunda ortaya çıkan direnç unsurunun da çeşitli boyutları vardır. Değişime karşı direncin altında mantıksal, duygusal ve sosyal temeller olmak üzere farklı etkiler vardır. “Mantıksal nedenler değişime karşı akılcı nedenler öne sürerek direniş gösterme yoludur. Eğer bu nedenler kuvvetli bir şekilde ortaya konursa değişime direnç güçlü bir şekilde gerçekleşir. Duygusal nedenler kaygı ve korku

olarak ortaya çıkarlar” (Yenigürbüz, 2017, s. 30). İnsan doğası gereği bilmedikleri karşısında kaygıya kapılır. Bu kaygılarda ister istemez korkuya neden olur. Eğer bu kaygı ve korku düzeyi kontrol altına alınamayıp makul bir seviyenin üstüne çıkarsa değişime karşı aşırı duygusal tepkiler ortaya çıkar. Bu da süreci olumsuz etkiler. Değişime karşı direncin altında yatan bir başka temel sosyal temeldir. Sosyal yapı içerisindeki toplum tarafından genel kabul görmüş değerlerle değişimde ortaya çıkacak değerlerin birbirlerine ters düşmesi de sosyal açıdan değişime karşı bir direncin ortaya çıkmasına neden olur.

Okullar açısından bir değerlendirme yapılacak olunursa direnç kavramını okul içerisindeki tüm bileşenler açısından ele almak gerekir. “Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin değişim sürecindeki beklentileri ve karşılaşılan durum değişime karşı bir direnç oluşturur. Bu da açık bir sistem olan okulları kendi içinde kapalı bir sisteme dönüştür. Böylece topluma yön vermesi beklenen okullar asli görevinden uzaklaşmış olurlar” (Çankır, 2017, s. 117).

Değişime gösterilen direnç ülke düzeyinde ise farklı bir boyutta ortaya çıkar. Değişime karşı direnç özellikle ülkedeki değişimlerin ortaya çıkış biçimleriyle de ilgilidir. “Ülkedeki değişim hareketleri genellikle tabanın talepleri doğrultusunda gerçekleşmez. Yukarıdan aşağıya doğru ve genelde de emredici bir tavırla gerçekleşir. Bu yüzden de örgütlerdeki çalışanlar bu durumu uygun görmedikleri için değişime karşı bir direnç geliştirirler” (Doğru ve Uyar, 2012, s. 120). Değişimden istenilen verimin alınabilmesi için değişimi asıl uygulayacak olan tabandaki çalışanların talepleri dikkate alınarak harekete geçilmelidir. Böylece değişim daha hızlı, kolay ve etkili bir biçimde gerçekleşmiş olur. Çalışanlar duygusal yönden de işe motive olmuş olurlar.

Değişime karşı dirençte örgüt içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların değişime karşı verdiği duygusal tepkilerin de önemli bir yeri vardır. Bununla birlikte değişime direnci etkileyen başka faktörler de vardır. Bunları çevresel, yapısal faktörlerle kanuni unsurlardır. “Yönetici ve çalışanlarla ilgili etkiler örgütün yapısını etkileyen iç faktörlerken, çevresel, yapısal etkilerle kanuni unsurla örgütsel değişimi dıştan etkileyen etmenler olarak ortaya çıkmaktadır” (Ercan, 2014, s. 34).

2.10.1. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişim süreci içinde olumlu girişimlerde bulunan öğretmenlere, okul yöneticileri tarafından çeşitli ödüllendirilmelerin yapılması davranışın devamını sağlaması bakımından faydalı olacaktır. Bununla birlikte değişime karşı direnç gösteren öğretmenlere ceza verilmemelidir. Zaten “değişim karşısında zorluklar yaşayan, bu süreci istemeyen ve uygulamalarıyla bu süreci reddeden personele bir de ceza verilirse değişime karşı direnç iyice kuvvetlenmiş olur. Bu bakımdan ödül uygulamasının faydalı olabilir ancak ceza uygulaması asla kullanılmamalıdır” (Tunçer, 2013, s. 374). Öğretmenler değişime karşı çeşitli nedenler ileri sürerek direnç gösterirler. Öğretmenlerin sahip oldukları kontrol odakları da bu değişime karşı direncin nedenleri farklılaştırmaktır. Ancak temelde iki neden vardır ki bunlar öğretmenlerin değişime karşı direnç göstermesinin ana noktalarını oluşturur. “Bunlardan birincisi öğretmenlerin değişim süreci sonunda değişim sürecinden olumsuz yönde etkilenmek istememeleridir. Diğeri ise öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmek istemelerinden dolayı değişimin kendi düzenlerinde herhangi bir bozulmaya neden olmamasıdır. Bu iki sorun çözüldüğü takdirde değişime direnç en az düzeye inecektir” (Töremen, 2002, s. 192).

Değişime karşı direncin nedenlerini üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar teknik direniş, politik direniş ve kültürel direniş olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknik direniş, örgüt içerisindeki genel kurallara uyumdan kaynaklanır. “Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek yeni durumun yarattığı kaygı ve var olan duruma sağlanan uyum arasında kalan çalışanlardan bazıları eski durumun devamından yana tavır alırlar” (Gürses ve Helvacı, 2011, s. 1542). Bu da değişime direnç olarak ortaya çıkar. Politik direniş ise daha çok siyasal ve sendikal tutumlarla ilgili bir durumdur. Yöneticilerle çalışanların farklı hayat görüşü, dünyaya bakış açıları, siyasal ve sendikal tercihleri çalışanların yöneticilerin uygulamak istedikleri değişim sürecine karşı direnç göstermesine neden olur. Bir diğeri neden kültürel direniştir. Kültürel direniş, toplumda ve örgütün yapısından var olan durumu daha da güçlendirmek isteyen çalışanlar tarafından gösterilen bir direniş biçimidir Burada çalışanlar temel değer yargılarına zarar geleceği düşüncesiyle değişime karşı çıkarlar (Öneren, 2012).

Değişime direncin nedenleri yapılan bazı çalışmalarda da dört başlık altında da incelenmiştir. “Bu direnç sebepleri ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel

nedenlerdir. Bu nedenleri kesin çizgilerle birbirlerinden ayırmak doğru bir yaklaşım olmaz. Bu alanlar birbirlerini etkileyen ve birbirleriyle ilişki içerisinde olan alanlardır” (Kesmen, 2014, s. 50).

Değişime karşı direnç oluşturan ekonomik sebepleri ele aldığımızda çalışanların değişim esnasında ekonomik manada bir kayıp yaşayabilme endişeleri onları değişime karşı direnç göstermeye sevk etmektedir. Özellikle ekonomik manada ellerinde bulundurdukları kazanılmış olan haklarını kaybetme korkuları çalışanlarda değişime karşı direnme oluşturur. Sosyal anlamda değişime karşı direnç daha çok çalışanların buldukları makamla ilgilidir (Tunçer, 2013). Çalışanlar değişimle beraber buldukları pozisyonları kaybedebilecekleri düşüncesiyle değişime karşı direnç gösterir. Bir diğer değişime direnç sebebi psikolojik sebeplerdir. Değişime dirençte en etkili nedenlerin başında psikolojik nedenler gelmektedir. Özellikle değişime karşı önyargıların yarattığı huzursuz ortam çalışanların direnç göstermesine neden olur (Töremen, 2002, s. 198). Ayrıca yöneticilerin baskıcı bir anlayış ve dikte edici bir üslupla çalışanları değişime zorlamaları da çalışanların psikolojilerini olumsuz etkileyeceğinden değişim süreci istenilen şekilde gerçekleşemeyecektir. Değişime karşı direncin bir başka nedeni de örgütsel nedenlerdir. Her örgüt kendi işleyiş yapısı içinde belirli bölümlere ayrılmıştır. Meydana gelen değişimlerde eğer bu bölümler arasında sağlıklı bir koordinasyon sağlanmazsa örgütsel yapı içerisinde de değişime karşı bir direnç oluşur (Şahin, 2005).

Değişime karşı direnç aslında olağan bir durumdur. Çalışanlar alıştıkları çalışma yapısının değişmesini çok fazla istemezler. Bu da değişime karşı bir direnç oluşturur. “Her ne kadar değişimi uygulayacak olanlar çalışanların değişim konusundaki endişelerini giderici açıklamalar yapsalar bile değişime karşı bir direnç kendini gösterir. Bunda teoriyle uygulama arasındaki uyumsuzlukların payı çok fazladır” (Kozak ve Genç, 2014, s. 83). Özellikle uygulama aşamasında örgüt dışından olan ve bu konuda eğitim almış kişilere örgütü değişim konusunda yönlendirmeleri için başvurulması örgütte hoşnutsuzluğa neden olur. Örgüt içerisinde uzun yıllar çalışmış, emek vermiş ve kendini örgütle içselleştirmiş kişilerin psikolojik açıdan olumsuz etkilenmelerine sebebiyet verir. Bu kişilerde ister istemez değişime karşı direnç gösterirler. Buradan da anlaşılacağı üzere değişime karşı direnç gösterilmesinin

altında psikolojik nedenler ağır basmaktadır. Bu psikolojik süreçler iyi yönlendirildiği takdirde değişime karşı direncin önüne geçilir (Yılmaz, 2015).

Özellikle okullarda değişime karşı direnç gösterilmesinin bir nedeni de Türk kamu sistemindeki anlayıştır. “Okullar kamusal bir kurumdur. Ülkemizde kamusal kurumlar merkezi otoriteye bağlı olarak hareket ederler. Değişim sürecine merkezi yapı içerisinde karar verilir. Ülkenin her tarafından aynı süreler içerisinde değişimin gerçekleşmesi beklenir” (Şahin ve Emni, 2006, s. 47). Ancak ülkemizin her bölgesi birbirinden farklı coğrafi şartlar, sosyo-kültürel etmenler ve ekonomik yapıya sahiptir. Bu da haliyle ülkenin farklı bölgelerinde değişime karşı farklı şekillerde direncin ortaya çıkmasını neden olur. Ayrıca değişim için gerekli araç ve gereçlerin yüksek maliyetleri de değişime karşı direncin bir başka sebebi olarak karşımıza çıkar.

Değişime karşı direncin bir başka nedeni de öz-yeterlik algısıyla ilgilidir. Mesleki açıdan kendini geliştirmiş, entelektüel, bilgi birikimi yüksek, araştıran, sorgulayan ve kendi kendine yeten çalışanlar değişime karşı direnç göstermezler. Ancak “örgüt içerisinde çalışmaya başladıktan sonra kendini yenilemeyen, çağın gerisinde kalan çalışanlar ise değişim karşısında panikle hareket ederek direnç gösterirler” (İnandı, Yeşil, Karatepe ve Uzun, 2015, s. 564). Öz-yeterlik kavramını çalışanlar açısından iyi bir duruma getirmek için çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratılması gerekir.

2.11. Okul Yöneticilerinin Değişme Karşı Direnci Azaltma Yolları

Bununla birlikte okul yöneticileri değişime karşı direnci azaltma yolunda farklı uygulamalarda yapmalıdır. “Özellikle Türk eğitim sisteminde değişim süreci bakanlık merkez teşkilatındaki yöneticilerin kararlarıyla ortaya atılıp uygulandığı için okul müdürleri hiyerarşinin alt ve üst basamakları arasındaki koordinasyonu da iyi sağlamalıdır. Böylece değişime karşı oluşabilecek açık ve gizli direnmelerin de önüne geçilmiş olacaktır” (Çelikten, 2001, s. 16). Bütün bu süreçleri daha etkili bir biçimde yönetebilmek için de okul yöneticilerinin de kendilerini yenilemeleri gerekir. Değişimi yönetebilmek için önce kendileri değişimin bir parçası olmalıdırlar. Bu sağlamak için de başta mesleki gelişimi sağlayacak kurslar olmak üzere çeşitli faaliyetler gerçekleştirmek zorunlulukları bulunmaktadır.

Çetin ve Yalçın'ın (2002) çalışmalarında hizmet içi eğitimlerin okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri açısından kilit rol oynadıkları konusunda tespitleri olmuştur. Günümüzde okul müdürlerinin değişen görev anlayışlarından bahsedilmiştir. İdareci kavramından lider kavramına geçişin görüldüğü anlatılmıştır. Liderlerin de kendi gruplarını daha iyi organize edip değişim süreçlerine uyum sağlamaları konusunda öncelikle kendilerini donanımlı hale getirmelerinden bahsedilir. Bu noktada da okul yöneticileri için mesleki eğitim faaliyetleri çok önem arz eden bir konu haline gelmiştir.

Değişim sürecinde okuldaki personel ve öğretmenler arasında çeşitli sorunların çıkması muhtemeldir. “Okul yöneticileri bu bağlamda değişim sürecindeki sorunlara neden olabilecek farklı anlayışların nedenlerini öğrenmelidir. Okul içerisinde işbirliği ve koordinasyonu etkili bir şekilde sağlayarak sorunlara çözüm bulmalıdır. Ayrıca değişime karşı okul yöneticileri kendileri de örnek olabilecek davranışlar sergileyerek sürecin sorunsuz atlatılmasını sağlamalıdır” (Aslanargun, 2012, s. 353).

Örgüt içerisinde okul yöneticilerine değişimi yönetme konusunda büyük sorumluluk düşmektedir. Bunlardan ilki okul personelinin değişim süreci hakkında çok iyi bir şekilde bilgilendirme noktasındadır. “Yöneticiler değişim süreci hakkında öğretmenlere kapsamlı bir bilgilendirme yapmalıdırlar. Çalışanların değişime karşı direnç göstermesinin nedenlerinden biri de değişimi uygulayacak nitelikte olmamalarından kaynaklanmaktadır” (Gürses ve Helvacı, 2011, s. 1543). Okul yöneticileri öncelikli olacak şekilde, başta hizmet içi eğitimler, kurslar ve çeşitli etkinliklerle öğretmenler donanımlı hale getirilerek değişim için hazırlanmasında yarar bulunacaktır. Okul yöneticilerin dirençle ilgili karşılaştığı bir başka sorun ise araç-gereç eksiliğiyle ilgilidir. Değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için ilgili araç-gereçler temin edilerek fiziki anlamda ortaya çıkabilecek sorunlar engellenmeye çalışılır. Değişime direnç gösterilmesinin en önemli nedenlerinden biri de yeni ortaya çıkacak durumun var olan duruma ters düşmesidir. Eğer bu ters düşme durumu uzun süre devam ederse çalışanlar tarafından değişime karşı direniş meydana gelir. Bu durumda okul yöneticileri kademeli olarak değişimi planlamalı ve sabırla süreci yönetmelidirler. Okul yöneticilerinin bu süreçte karşılaştıkları diğer bir sorun hiyerarşik yapıdan kaynaklanan sorunlardır. Değişim sürecinde yöneticiler tüm

öğretmenlerin ortak bir payda da buluşabilmesi için demokratik bir ortam oluşturması önemlidir.

Seviyesi ne olursa olsun okul yöneticileri okulların temel taşıdır. Okulu tüm birimleriyle idare etmenin dışında da görevleri vardır. “Okul yöneticilerine sadece resmi işleri yapmak ve yürütmekle görevli olarak bakılmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında okullardaki değişimi sürecini yürütmek de okul yöneticilerinin görevleri arasındadır. Bu süreçte öğretmenler arasında işbirliği ve dayanışmayı sağlamalıdır” (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013, s. 170). İhtiyaç duyulan gerekli teknolojik alt yapıyı sağlamalıdır. Kendisinin ve öğretmenlerinin teknolojik değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli duyulan hizmet içi eğitim ve kurs gibi faaliyetlere katılımı sağlamalıdır. Ayrıca çevre ile işbirliği içerisine girerek değişimi okul binaları dışına da taşıyabilmelidir.

Okul yöneticileri çalışanlar tarafından daha çok zorunluluk olarak algılanan değişimi aslında ihtiyaçların sonucu olarak ortaya çıkan bir gereklilik olduğunu öğretmenlerine açıklamalıdır. “İhtiyaçların ve sorunların okulun işleyişini olumsuz etkilediği nedenleriyle birlikte ortaya konmalıdır. Bu durumlar ortaya konduğu takdirde öğretmenlerde gerçekten değişime ihtiyacın olduğu algısı oluşur” (Çolakoğlu, 2005, s. 67). Bu algıda değişime karşı olan direnci kırar. Ayrıca öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda okulun yönetiminin sağlanması yöneticilere olan güveni artıracığından değişim daha kolay bir şekilde gerçekleşebilecektir.

Okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltmada izleyecekleri başka bir yol ise öğretmenleri yeteneklerine göre değişim süreci içerisinde görevlendirmek olacaktır. “Değişim aşamasında her öğretmen kendini en iyi ifade edebildiği alanlarda görevlendirilirse kendileri de sürecin bir parçası olacağından değişime karşı direnç göstermekten çekinirler” (Türkyılmaz, 2009, s. 70). Okul yöneticilerinin bu durumu sağlayabilmeleri için de öğretmenlerinin yeteneklerini ve neleri ne kadar başarabileceklerini iyi çözümlemesi gerekir.

Okullarda değişimi uygulayacak olan öğretmenlerdir. Bununla birlikte değişim sürecinde değişime karşı direncin en fazla olduğu grubun öğretmenler olduğunu söylemek yanlış olmaz. İşte tam bu noktada okul yöneticilerinin devreye girmesi gerekir. “Öğretmenlerin değişime karşı direnci en çok psikolojik anlamda kendini

gösterir. Yöneticilerin, öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri olumsuz psikolojik algılarını değiştirmeleri gerekir” (Altıntop, 2010, s. 56). Bu çok zor bir süreç gibi görünür. Okul yöneticileri öğretmenlerle etkili bir iletişim kurarak okul kültürü içerisinde bir anlaşma yapabilir. Bu anlaşmada öğretmenlerin kaygı, korku ve önyargılarını giderici açıklamalar yapabilir. Böylece psikolojik olarak değişime hazırlanan öğretmenlerin dirençleri kırılmış olunur.

Yöneticiler, öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerini de tespit etmelidirler. Bu değişim yönetiminin ilk ve en önemli basamağını oluşturur. Özellikle değişime karşı direncin en çok psikolojik boyutta olduğu ele alınırsa öğretmenleri duygusal yönden değişime hazır hale getirmelidirler. Bu nokta yöneticiler için oldukça zordur. Çünkü öğretmenlerin duygusal tepkilerini önceden kestirebilmek çok güçtür. Yöneticiler genel olarak motive edici bir üslup kullandıkları takdirde bu sorunun önüne geçmiş olacaktırlar. “Öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerini etkileyen diğer faktörler bilişsel boyut ve kararlılık düzeyleridir. Kararlılık düzeyi öğretmenlerin değişim için harcadıkları çabayı ifade etmektedir” (Kayasandık, 2017, s. 515). Bunun için yöneticiler ödüllendirme gibi araçlardan yararlanabilirler. Bilişsel boyut ise öğretmenlerin değişime karşı genel algılarını ifade eder. Bu da süreç içerisinde değişimin gerçekleşmeye başlamasıyla olumlu yönde değişiklik gösterir.

Günümüz anlayışı içerisinde okul yöneticileri, değişimi uygulamadaki kilit durumda olan öğretmenlerini iyi yöneterek de değişime direnci azaltabilir. Bu bağlamda karşımıza insan kaynaklarını yönetebilme kavramı çıkmaktadır. “İnsan kaynaklarını iyi yönetebilmedeki temel amaç çalışanlardan yani öğretmenlerden en üst düzeyde yararlanabilmektir. Bu da ancak çağdaş bir anlayışla olur” (İnce, 2005, s. 327). Geleneksel yönetim anlayışıyla değişimi idare etmek isteyen yöneticiler büyük bir dirençle karşılaşır. Ancak çağdaş bir yaklaşımla adeta bir takım gibi belirlenen ortak hedeflere katılımcı bir anlayışla yürümek ve yönetimi bu düşünceyle şekillendirmek değişime karşı direnci azaltacaktır. Okul yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yollarına değindikten sonra Okul yöneticilerinin değişim eğilimlerine etki eden faktörlere değinmekte fayda bulunmaktadır.

2.12. Statükoyu Koruma

Değişim sürecinde en sık rastlanan durumlardan biri de statükoyu koruma isteğidir. “Örgüt içerisinde belirli bir süre geçirenler yönetime katılma, ücret artışı gibi birtakım haklar elde ederler. Sahip oldukları hakları ve örgütteki konumlarını kaybetmek istemezler. Değişim sürecinde bu haklarının ellerinden gideceğini düşünenler mevcut yapının yani statükonun korunmasından yana tavır alırlar” (Yeniğürbüz, 2017, s. 29). Bu çalışanlar için kazanılmış olan hakları adeta değiştirilemez ve dokunulamaz niteliktedir. Bu durumu ortadan kaldırmak yine yöneticilerin etkili bir değişim yönetimi anlayışıyla sonlandırılabilir.

Değişime karşı direncin oluşmasındaki en önemli neden olarak karşımıza statükonun korunma isteği çıkar. “Statükonun korunmasından kastedilen alışlagelen yapının değiştirilmek istenmemesidir. Çalışanların değişime karşı kayıtsız kalması ve bir eylemde bulunmamasını ifade eder. Statükoyu savunanlar değişime uyum sağlamak bir yana dursun mevcut düzeni daha da sağlamlaştırmak isterler” (Aktan ve Yay, 2016, s. 51). Şunu da belirtmek gerekir ki tarihsel süreç içerisinde statükoyu savunanlar hiçbir zaman ilerleyememiştir. Uzun yıllar statükocular değişime muhalif bir tavır takındılarsa da günümüzde insanlar değişimin ne denli önemli olduğunu kavramış ve bu algıyı yıkmışlardır.

Eğitimin ve değişimin temel amacı statükoyu çağın gereklerine göre geliştirmek ve yenilemektir. Elbette “statükonun yaratmış olduğu rahat ortamı savunacak olanlar olacaktır. Bu statükocu grubun direncini kırmak çok önemlidir. Çünkü eğitimdeki değişim toplumun tüm katmanları az ya da çok bir şekilde etkilemektedir” (Eskicumalı, 2003, s. 16). Bunu engellemek için de anaokulun seviyesinden yükseköğretim seviyesine kadar her kademedeki değişim süreçlerinin alt yapısını oluşturacak düşünsel temellerin öğrencilerde oluşturulması gerekir.

2.13. Değişimde Girişimcilik

Girişimcilik, tarihin en eski zamanlarından başlayıp günümüze kadar her alanda kendini göstermiş bir süreçtir. “21.yüzyıl toplumlarında her geçen gün bilginin değişmesiyle beraber farklı alanlardaki değişime uyum sağlayabilmek için girişimciliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde bilgi toplumunun bir

ferdi olan insan, girişimcilik konusunda kendine özgü özellikler geliştirmiştir” (Ercan ve Gökdeniz, 2009, s. 64).

Okul yöneticileri de yaşanan değişim süreçleri karşısında kendi bilgi, kabiliyet ve tecrübelerine dayanarak değişime karşı kendi özelliklerini bir kat daha ileri götürüp girişimci bir anlayış içerisinde kendi örgütlerinde değişime önder olmalıdırlar. Bu bağlamda bir değerlendirme yapılacak olunursa kendi liderlerinin değişime karşı girişimci bir anlayış geliştiren yöneticilerini örnek olarak okul personeli de değişime uyum sağlamak için istek gösterecektir. Bu da okul ortamında tümüyle değişim için güçlü bir girişim anlayışı geliştireceğinden değişime olan eğilimi artıracaktır.

“Girişimcilik, değişim sırasında ortaya çıkacak olan belirsizlik ve karmaşa durumunu düzenleme görevini üzerine alıp değişimin liderlik etme sorumluluğunu göz alan bireyin göstermiş olduğu faaliyet olarak tanımlanabilir. Çalışanlar içerisinde girişimci ruha sahip olanların belirli özellikleri bulunur” (Çankır, 2017, s. 118). Bu bireyler daha çok özgüvenli, kendilerini tanıyabilen, risk alabilen, daha önceki deneyimlerinden ders çıkarabilmiş ve liderlik gibi temel özellikleri taşırlar. Özellikle günümüzde girişimcilik konusunda yapılan araştırmalarda bu tip bireylerin örgütün genel havasına olumlu katkı yaptıkları sonucuna varılmıştır.

2.14. Değişimin Yararına İnanma

Çalışmak için bir araya gelen insanlar belirli bir hedefi gerçekleştirmek için bir örgütün içinde yer alırlar. Zamanla çeşitli faktörlerden dolayı bu örgütün kendini değiştirmesi gerekir. “Örgüt çalışanlarının bu değişim süreci içerisinde ortaya çıkabilecek birtakım sorunlarla baş etmesi gerekir. Bu durumda gerginlik ortaya çıkar. Örgüt yöneticilerinin bu gerginliği ortadan kaldıracabilmek için başvurması gereken yollar vardır” (Çınar, 2005, s. 91). Bu yolların belki de en etkilisi çalışanları değişimin yararına inandırmak olacaktır. Değişim sonucunda ortaya çıkması muhtemel durumlar karşısında kaygılarını giderilen, olabilecek değişikliklerle ilgili yeterince bilgilendirilen ve değişimin yararına ikna edilen çalışanlar ve yöneticiler değişim konusunda daha duyarlı davranacaklardır

Örgütsel değişim bağlamında ortaya çıkacak olan değişikliklerden herkesin aynı şekilde fayda sağlayacağı konusunda çalışanlar ikna edilmelidir. “Çalışanların genel algılarına göre değişim sonucunda sadece az sayıda çalışanın bundan faydalanacağı

düşüncesi hâkimdir. Bu algı yıkılamadığı sürece örgütsel anlamda değişimden ortak bir fayda sağlama neredeyse olanaksız gibidir” (Güneş, 2016, s. 192). Ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin birbirlerini kenetlenmeleri açısından değişim sonucunda ortaya çıkacak durumdan herkesin fayda sağlaması yönünde bir algı oluşturulmalıdır

“Örgütün varlığının devam ettirilmesi için değişimim önemli olduğu çalışanlara hissettirilmelidir. Örgütün geleceği açısından değişimin kaçınılmaz olduğu belirtilmelidir. Değişim sonunda çalışanlar belirledikleri amaca işbirliği içerisinde ulaştıklarında bunun mutluluğunu duyarlar” (Batı ve Tutar, 2016, s. 39). Bu da çalışanlar arasındaki duygusal bağları daha da kuvvetlendirir. Birlikte başarmanın duygusunu yaşayan çalışanlar ortaya çıkan yeni düzeni kabullenmekte de zorluk çekmezler.

2.15. İlgili Çalışmalar

İş doyumu ve değişim eğilimleri konusunda yurt içi ve yurt dışında yapılmış çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Eğitim hayatında sunulan hizmetlerin önemi bu konuda yapılan çalışmaların artmasını sağlamıştır. Çünkü eğitim hayatı bir ülkenin geleceğini doğrudan etkileyebilmektedir.

2.15.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Çalışmalar

Çelikten (2001) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin değişim yönetimi becerilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgularda değişimin amaçlarının ve nasıl gerçekleşeceğinin iyi belirlenmesi okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusunda daha istekli hale getireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Töremen (2002) çalışmasında, eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenlerini saptamaya çalışmıştır. Bulgular sonucunda okul yöneticilerinin okullarda çok sayıda değişimin olmadığını ya da çok sayıda değişim olsa da bu durumun örgütsel değişime engel olmadığı düşüncelerine sahip oldukları görülmüştür.

Bozkurt ve Bozkurt (2008) yaptıkları çalışmada, eğitim sektöründe iş doyumunu etkilediği düşünülen işletme içi faktörlerden iletişimin açıklığı, arkadaşlık ilişkileri, terfi olanakları, yönetim tarzı ve adil ücret sistemi şeklindeki unsuların etkilerinin neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bulgular sonucunda eğitimcilerin ücret

konusunda doyum sağlamadıkları arkadaşlık ilişkilerinden ise doyum sağladıkları sonucuna varılmıştır. Yönetim tarzı ve iletişim konularında ise eğitimcilerin kararsız kaldıkları tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Murat (2008) yaptıkları çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumunu ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgularda örgütsel stres düzeyleri arttıkça okul yöneticilerinin iş doyumlarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Özellikle yöneticilerin görüş farklılıkları ve örgütsel normlara uyum konularından etkiledikleri ortaya çıkmıştır.

Girgin (2009) yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgularda iş doyumunu etkileyen faktörlerin; öğretmenlerin medeni durumları, mesleklerini sevmeleri, yönetici ve meslektaşlarından gördükleri destek, uyum ve davranış sorunu olan öğrencileri olup olmaması, okul ortamından memnun olmaları, geçim sorunları, mesleği seçme şekilleri, öğretmenlik mesleğinin toplumsal saygınlığına ilişkin görüşlerinin olduğu görülmüştür.

Eğinli (2009) yaptığı çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş doyum düzeyleri açısından farklılık olup olmadığını saptamaya çalışmıştır. Bulgular sonucunda yüksek iş doyumunun kamu sektöründe daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kamu ve özel sektör çalışanları arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Koçak ve Eves (2010) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmışlardır. Bulgular sonucunda okul yöneticilerinin ülke gerçeklerine uygun olarak sosyal ve ekonomik yönden değil psikolojik yönden iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin çevreden aldıkları destekle daha verimli oldukları sonucuna da varılmıştır. Tek başına hareket etmelerinin onların iş doyumlarını olumlu etkilemediği tespit edilmiştir.

Beycioğlu ve Aslan (2010) yaptıkları çalışmada, okul gelişiminin temel dinamiği olan eğitimde değişim olgusu ve okul yöneticileri ile öğretmenlerin değişim süreçlerindeki rollerini birlikte tartışmışlardır. Bulgularda okul yöneticilerinin

değişime kayıtsız kalmayacağı, değişimi insani eylemlerle gerçekleştirebilecekleri sonucuna varılmıştır.

Aşık (2010) yaptığı çalışmada, iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarını incelemeyi amaçlamıştır. Bulgular sonucunda iş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarının örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli bir rol olduğu sonucuna varılmıştır.

Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2010) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin değişime hazır olma durumlarını okulun hizmet verdiği öğretim düzeyine, yöneticilerin deneyim süresine ve okulun öğrenci sayısı cinsinden büyüklüğüne göre incelemeyi amaçlamışlardır. Bulgularda okulun öğretim düzeyi ve okul büyüklüğü değişkenlerinin yöneticilerin değişime hazır olma durumlarında anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Dönmez (2013) yaptıkları çalışmada, iş doyumunu ile depresyon, benlik saygısı, denetim odağı algısı arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular sonucunda kişinin ruhsal olarak iyi durumda olması ve eğitimini aldığı işte çalışıyor olmasının iş doyumunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ünler, Kılıç ve Çıray (2014) yaptıkları çalışmada, iş doyumunu ve iletişim ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Bulgularda çalışanların iş doyumunu arttıkça işten ayrılma niyetlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özaydın ve Özdemir (2014) yaptıkları çalışmada, çalışanların sahip oldukları bireysel faktörlerin iş doyumlarına etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular sonucunda yaş, çalışma süresi, unvan, eğitim ve beklenti düzeyinin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkeninin ise iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaş düzeyleri, unvanları ve çalışma süreleri arttıkça iş doyumları düzeyleri artmakta, eğitim düzeyleri arttıkça iş doyum düzeyleri azalmaktadır. Medeni durum değişkeni açısından evlilerin iş doyum düzeylerinin bekârlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Aytaç (2015) “The Effect of Gender on Teachers’ Job Satisfaction: A Meta- analysis (Cinsiyetin Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-analiz)” isimli çalışmasında, öğretmen algısı ve iş doyumunu hakkında cinsiyetlerine göre görüşleri araştırmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda Türkiye’de yapılmış olan 59 tez ve makale) (yüksek lisans ve doktora) seçilmiş ve analizler yapılmıştır.

Yalçın (2015) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular sonucunda okul yöneticilerinin yapmak istedikleri işlerin yapmış oldukları işlerden farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun da okul yöneticilerinin iş doyumlarını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerin çok karmaşık işlerle uğraştıkları tespit edilmiştir.

Canlı, Demirtaş ve Özer (2015) yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimlerini saptamaya çalışmışlardır. Bulgularda çoğunlukla okul yöneticilerinin değişime eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Değişim uygulamalarının etkililiği ve başarısı böyle bir sonucun ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Yalçın (2015) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bulgularda okul yöneticilerinin yapmak istediği işlerde haz duygusunu daha fazla tattıkları için mevcut durumda iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Öztürk ve Şahbudak (2016) yaptıkları çalışmada, akademisyenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeyi ve iş doyumlarını etkileyen sosyo-demografik ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bulgularda iş doyum düzeylerinin cinsiyet ve medeni duruma göre değişmediği tespit edilmiştir. Çalışma süresi ve unvana göre ise iş doyum düzeylerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet süresi az olan akademisyenlerin hizmet süresi çok olanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Unvan açısından ise profesörlerin diğer akademisyenlere oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Sağlam (2017) yaptığı çalışmada, çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyum arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgular sonucunda yöneticilerin çalışanlarının kişilik tiplerini dikkate almalarının iş doyum seviyesinin

arttırılmasında ve değişimin daha başarılı olarak uygulanmasında önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

2.15.2 Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Thompson, McNamara ve Hoyle (1997) eğitim kurumlarındaki iş tatminini araştırmak üzere yaptıkları çalışmada 14 aşamalı niceliksel bir model geliştirmişlerdir. İş doyumunu belirlemek amacıyla deneysel yöntemler kullanarak, rol belirsizliği ve rol çatışması arasındaki etki büyüklüğünü saptamışlardır.

Graham ve Messner (1998) çalışmalarında müdürlerin iş tatmini ile tecrübe, cinsiyet vb. faktörlerin arasındaki ilişkiyi, 226 müdüre uyguladıkları the Principals Job Satisfaction Survey (PJSS) anketi ile ölçmüşlerdir. Çalışmalarının sonucunda; çalışmaya katılmış olan müdürlerin genellikle şu andaki işlerinden (% 92,9), çalışma ortamlarındaki iş arkadaşlarından (% 91,2) ve pozisyonlarındaki sorumluluk düzeylerinden (% 88,9) memnun oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan çalışmanın uygulandığı bu müdürler almış oldukları ücretlerini yetersiz buldukları (% 60,2) da saptanmıştır.

Green (2000) The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Long Form (MSQ) ölçeklerinden yararlanarak, Amerika'daki kamu üniversiteleri yöneticilerinin genel iş doyum düzeylerini belgelemiş ve seçilen kişiye ve birime bağlı özelliklerin, genel iş tatmini üzerindeki etkisi araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda, iş doyum düzeylerinin fazla olduğu alanlar sosyal hizmet alanları, yaratıcılık ve başarılı olma iken iş doyum düzeylerinin düşük olduğu alanlar ise mesleki ilerleme, tazminat ödeme ile mevcut uygulama ve politikalar olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada katılımcıların genel olarak işlerinden memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

Eckman (2004) çalışmasında lise düzeyinde görev yapan kadın ve erkek müdürlerin rol çatışması ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın amacı cinsiyet, rol çatışması ve iş tatminin lise müdürü üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada üç eyalette bulunan 1086 erkek 237 bayan toplamda 1560 lise müdüründen veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, kadın ve erkek lise müdürlerinin arasında kişisel ve mesleki niteliklerinde ve rol çatışmasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kadın ve erkek lise müdürleri arasında rol üstlenme ve iş tatmini açısından benzerlikler bulunduğunu saptamıştır.

Bowling (2007) Virginia'daki kamuya ait ortaokul müdürlerinin iş tatmin düzeyini, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ile ölçüp değerlendirmiş ve bulunan sonuçları Dr. JoeAnn Newby'nin daha önceki 1999 bulgularıyla karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonucunda; Newby'nin (1999) çalışmasından bu çalışmanın yapıldığı zamana kadar, Virginia ortaokul müdürleri için iş doyumu seviyelerinin arttığı saptanmıştır. Çalışma bulguları, bir müdürün iş doyumu düzeyinin yüksek olması nda okulunun konumunun önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Çalışma bulgularına göre, yaşın iş doyumunda önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Çalışmaya katılan erkek müdürlerin kadın müdürlere nazaran iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Schalkwyk ve Rothmann (2010) çalışmalarında, iş tatmini ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada bir kimya fabrikasında çalışan 583 işçi üzerinde 20 maddelik MSQ ve biyografik bir anket uygulanmıştır. Çalışmanın örneklemini oluşturan 583 kişinin 385'i (%66,4) erkek, 173 kişi (%29,7) bayanlardan oluşmaktadır. Çalışmada, iş doyumunu içsel iş doyum ve dışsal iş doyum üzerine iki faktör temelinde analiz edilmiş ve kimya fabrikasındaki çalışanların cinsiyet, dil, yaş, yeterlilik, görev süresi ve iş düzeyine göre demografik gruplar arasında farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmanın sonucunda; dışsal iş doyumunda dilin etkili olduğu, içsel iş doyumunda yaşın ve yeterliliğin etkili olduğu istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

Rast ve Touran (2012), yaptığı çalışmada, çalışanların iş tatmini düzeyini belirlemek ve cinsiyetin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, orijinali İngilizce olarak geliştirilmiş sonrasında geliştirdikleri bu anketi Farsça'ya tercüme etmişlerdir, İran'daki üç özel havayolu şirketinin çalışanlarının verilerini, bağımsız örneklem t-testi ve tanımlayıcı analizler test etmiştir. Çalışmada veri toplamak için küme örnekleme yöntemi ile üç şirketten 912 çalışana e-posta gönderilip ankete katılmaları istenmiş olup bu 912 kişiden 328 tanesi ankete cevap vermiş ve anketleri doldurup geri göndermiştir. Elde edilen anketlerden eksik yanıtlar ortadan kaldırdıktan sonra, %34'lük bir yanıt oranı olan 315 örnek elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların işlerinden kısmen memnun olduklarını ve erkek ve kadın çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

Pauline (2013) iş tatmini ve motivasyonunun çeşitli faktörlerden ne ölçüde etkilendiğini bulmak amacıyla akademik personel üzerinde bir çalışma yürütmüştür. İş doyumunu belirleyebilmek için cinsiyet, yaş gibi değişkenleri incelemesinin yanı sıra yönetici ve akademisyen pozisyonlarındaki personellerin kıyaslamasını yapmıştır. Çalışmanın katılımcıları dört fakülte ve İngilizce bölümünden 103 akademik personelden oluşmaktadır. Veri toplamak için 34 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışma sonucunda katılımcılar için en belirleyici içsel değişkenlerin birlikte çalıştıkları insanlar ve işle ilgili sorumluluklar olduğu belirlenmiştir. Belirleyici dışsal faktörler ise öğrencilerin ilgisi (%70.9), çalışma ortamı (%68.9) ve kişinin yönetici ve diğerleri tarafından tanınması (%61.2), yeterli olumlu geri bildirim (%56.3) ve ödeme/maaş (%55.3) olduğu belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama (survey) modeli ile gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan ve büyük gruplar üzerinde çalışma olanağı veren tarama çalışmaları, araştırmacının bağımsız değişken ya da faktörler üzerinde manipülasyonunun olmadığı (Büyüköztürk, 2014), geçmişte ya da halen var olan bir durumun var olduğu şekliyle betimlenmesini amaçlayan araştırmalardır (Karasar, 2012). Tarama tipi çalışmalar da kendi içinde çeşitli bölümlere ayrılmaktadır. Bu araştırma ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ilişkisel tarama modelleri içinde hem açıklayıcı hem de tahminsel model kullanılmıştır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istendiğinde açıklayıcı model kullanılır. Bir değişkenin henüz görünmeyen değerleri, o değişkeni tanımlayan gözlenebilen değişkenler yardımıyla tahmin edilmeye (kestirilmeye, yordana) çalışılır. Burada diğer değişkeni etkileyici durumda bulunan bağımsız değişken yordayan, etkilenen ve tahmin edilmeye çalışılan değişken ise yordanan (ölçüt) değişken olarak adlandırılır (Şen, 2019).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında, Samsun ilinde bulunan dört merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evrene ait bilgiler Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü web sayfasından alınmıştır. Samsun ili merkez ilçelerindeki (Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy) resmi öğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan 644 birey bulunmakta olup ilçelerin yönetici ve yönetici yardımcılarının sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Evrenine İlişkin Dağılım

İlçe	Müdür		Müdür Yardımcısı		Genel Toplam
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	
Atakum	43	4	86	28	161
İlkadım	71	8	161	52	292
Canik	34	5	42	24	105
Tekkeköy	27	3	45	11	86
Toplam	175	20	334	115	644

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Araştırmanın Örneklemine İlişkin Dağılım

İlçe	Müdür		Müdür Yardımcısı		Genel Toplam
	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	
Atakum	25	3	42	23	90
İlkadım	30	6	45	35	112
Canik	22	3	22	17	58
Tekkeköy	22	3	16	9	45
Toplam	99	15	125	84	323

Bu araştırmanın örnekleme, basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılı içerisinde Samsun ili 4 merkez (Atakum, İlkadım, Canik ve Tekkeköy) ilçesinde yer alan resmi öğretim kurumlarında görev yapan 323 yöneticiden oluşmuştur.

$$N=(z*s.s)^2 / e= (1.96*9.18)^2 / 1= 323$$

Niyazi Karasar’a göre örneklem büyüklüğü hesaplama formülü Z değeri % 0,5 hata payı baz alınarak 1.96 olarak alınmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ölçek toplam ve ham puan ölçek standart sapma ortalaması 9,18 olarak bulunmuştur. Hata payı e ise 1 olarak alınmıştır. Bu formül gereğince örneklem büyüklüğü 323 olarak hesaplanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, Örgün eğitim kurumlarında görev yapmakta yöneticilerin iş doyumları ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada veri

toplama amacıyla üç ayrı ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar; kişisel bilgi formu, iş doyum ölçeği ve değişim eğilimleri ölçeğidir.

3.3.1.Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda anket uygulanan grubun cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, görev, eğitim durumu, aldıkları ücret ve mezun oldukları bölüm tespit edilmiştir. Bu özelliklerin belirlenebilmesi için bu formda sekiz soruya yer verilmiştir. Bu özelliklerin tespitiyle araştırmamıza konulan iş doyum düzeyleri ve değişim eğilimleri arasındaki ilişkinin tespiti de oldukça kolaylaşacaktır.

Araştırmanın sürekli bağımsız değişkenini; yöneticilerin iş doyumları oluşturmaktadır. Bu değişkeni ölçmek için “İş Doyumları Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli bağımlı değişkenini yöneticilerin değişime özelliğine ilişkin algılarıdır. Bu değişkeni ölçmek için “Değişim Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.2.Minnesota İş Doyumu (Tatmini) Ölçeği

Okul yöneticilerinin iş doyumunu belirlemeye yönelik olarak “Minnesota İş Doyumu (Tatmini)” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliği sınanmıştır. Bu ölçme aracı 20 maddelik bir ölçektir. Ölçeğin değerlendirilmesinde katılımcıların her ifadesi için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir. Genel tatmin puanı ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Martins ve Proença, 2012; aktaran Özsoy, Karakiraz, Uslu ve Aras 2014). Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota iş doyum ölçeği, içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici maddelerden oluşmaktadır. İçsel doyum ölçen maddeler;1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı maddelerdir. Toplamda 12 madde içsel doyum ölçmektedir. Dışsal doyum ölçen maddeler; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı maddeler olup toplamda sekiz maddedir. İçsel doyum puanı, içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye;dışsal doyum puanı, dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının sekize bölünmesiyle elde edilir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3’tür. Ölçekten alınan puan 3’ten küçük ise iş doyumunu düşük 3’ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilir (Çam, Akgün, Babacan, Bilge ve Keskin, 2015).

Minnesota İş Doyumu (Tatmini), 1967 yılında Weis, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. İş doyumuyla ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılan bir ölçektir. İçsel, dışsal ve genel doyum olmak üzere üç alt boyutu vardır. İçsel doyumla ilgili olan maddeler başarılı olma, yükselme olanakları, çalışma şartları ve özgünlük-yaratıcılıkla ilgili alanları içermektedir. Dışsal doyumla ilgili olan maddeler ise iş güvencesi, ücret ve sorumluluk alabilmeyle ilgili durumları kapsar. Genel doyum ise yönetim ve yöneticiyle ilgili durumlardan oluşur (Akpınar ve Taş, 2011).

Bu araştırma kapsamında Minnesota İş Tatmini(doyumu) Ölçeğinin güvenirlik analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucu, öğretmenlerin okul iklimine yönelik görüşleri ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı .84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında ise “meslektaş liderliği” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı .86, “profesyonel öğretmen davranışı” için iç tutarlılık katsayısı .84, “kurumun savunmasızlığı” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı .70 ve “başarı baskısı” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı .74 olarak bulunmuştur.

3.3.3. Değişim Eğilimleri Ölçeği

Değişim Eğilimleri Ölçeği; Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnç ve statükoyu koruma olmak üzere toplam dört alt boyut ve 41 maddeden oluşmaktadır. Değişimde girişimcilik alt boyutu 14 maddeden, değişimin yararına inanma boyutu 12 maddeden, değişime direnç alt boyutu 11 maddeden, statükoyu koruma alt boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin ifadelerine katılma düzeyi “Katılmıyorum ile Tamamen Katılıyorum” arasında değişen beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekten elde edilen yüksek puan okul yöneticilerinin değişime olan olumlu eğilimlerini göstermektedir.

Ölçekten elde edilen yüksek puan, okul yöneticilerinin değişime olan olumlu eğilimlerini göstermektedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayıları; değişimin yararına inanma boyutu için “.91”, değişimde girişimcilik boyutu için “.86”, değişime direnç boyutu için “.82” ve statükoyu koruma boyutu için ise “.67”olarak bulunmuştur (Altun ve Büyüköztürk, 2011). Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda ise; alfa

güvenirlilik katsayıları değişimin yararına inanma boyutu için “.91”, değişimde girişimcilik boyutu için “.76”,değişime direnç boyutu için “.81”, statükoyu koruma boyutu için “.67” olarak bulunmuştur.

Araştırmada ölçek toplam aritmetik ortalama puanın yüksek olması, yüksek düzeydeki değişme eğilimini, aritmetik ortalama puanın düşük olması ise düşük düzeydeki değişim eğilimini ifade etmektedir. Değişimde statükoyu koruma ve değişime direnç boyutundaki maddeler diğer boyutlardan farklı olarak olumsuz ifadelerden oluştukları için, bu boyuttaki maddelere verilen cevaplar ters çevrilerek analiz yapılmaktadır.

3.4.İşlem

Araştırmanın konusunu okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu bağlamda anket çalışmasının kişisel bilgiler forumunda sekiz alt değişkene (cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum, görev, yaş, eğitim durumu, aldıkları ücret ve mezun oldukları bölüm) yer verilmiştir. Böylece çalışmanın sonuçlarının oldukça sağlıklı olması hedeflenmiştir. Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen Değişim Eğilimleri Ölçeğini kullanabilmek için e-posta yoluyla izin alınmıştır. Ayrıca ölçekleri alanda kullanabilmek için üniversitemizin etik kurulundan ve Samsun Valiliği’nden gerekli izinler yazılı yollarla alınarak ölçekler sahada bire bir uygulanmıştır.

İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış ölçekler iptal edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod numarası verilmiştir. Sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm data girişi yapıldıktan sonra dataların sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Data girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir.

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de bir genel toplam ve alt boyut puanları için toplam aritmetik ortalamalar belirlenmiştir. Toplamın ve Alt ölçeklerin içine giren maddelere verilerin yanıtları toplanıp madde sayısına bölünerek, genel toplam ve alt boyut toplam puanına ulaşılır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert

sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir. Her iki ölçeğin bir toplam birde alt boyut toplam puanları aritmetik ortalamaları bulunmaktadır. Bu ölçekler beşli likert tipine uygun olarak hazırlandığı için $4/5= 0.8$ sonucuna göre aşağıdaki değerlendirme kriterlerine ulaşılır.

Tablo 3: Ölçek Aralık Değerleri

Ölçek Seçenekleri	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum (Hiç memnun değilim)	1	1,01-1,80
Katılmıyorum/biraz memnunum)	2	1,81-2,61
Kararsızım(orta düzeyde memnunum)	3	2,62-3,42
Katılıyorum(memnunum)	4	3.43-4.21
Kesinlikle Katılıyorum(çok memnunum)	5	4,22-5,00

3.5.Verilerin Analizi

Araştırmanın veri analiz bölümünde ilk etapta anket sorularına verilen yanıtların frekans ve yüzdelik dağılımları bulunmuştur. Daha sonra araştırmanın sürekli değişkenleri olan “İş Doyumu Ölçeği” ve “Değişim Eğilimleri Ölçeği” puanlarının dağılımlarının dağılımı için Kolmogorov Smirnov testi yapılmış, her iki test için de dağılımların normalliği sınanmıştır. Kolmogorov Smirnov testlerinde elde edilen “z” değerlerinin istatistiksel açıdan anlamsız sonuçlar vermesi üzerine ($p>.05$) puan dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir. Bu elde edilen sonuç nedeniyle, araştırmada parametrik istatistik tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4: Sürekli Değişkenlerin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Ölçek	N	z	P
Minnesota İş Doyumu Ölçeği	323	1.312	.064
Değişim Eğilimleri Ölçeği	323	1.311	.064

Araştırmanın ‘Okul yöneticilerinin iş doyumu ne düzeydedir?’ ve ‘Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ne düzeydedir?’ amaçlarını sınamak için, ölçeklerin toplam ve her bir boyutunun toplam ile maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Alt boyut aritmetik ortalamalarına göre yöneticilerin iş doyumları ve değişim eğilimi özellikleri sıralanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın ‘Okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, yaş, eğitim durumu ve aldıkları ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?’ ve Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri cinsiyet, medeni durum, branş, kıdem, yaş, eğitim durumu ve aldıkları ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? amaçlarını sınamak için ankette yer alan bağımsız kategorik değişkenlere göre ölçek toplam ve alt boyut puan ortalamaları arasındaki farklılıkların sınanması için “ ilişkisiz grup “t” testi (kategori sayısı iki olduğunda) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (kategori sayısı ikiden daha fazla olduğu durumlarda) işlemi yapılmıştır. ANOVA’da istatistiksel açıdan farklılık bulunduğu durumlarda bu kümülatif farklılığın hangi ikili gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek için post-hoc tekniklerden Scheffe veya Tamhane çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ‘Okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?’ amacını sınamak üzere ölçekler toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler, pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı ile sınanmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az 0.05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS 17 programı ile gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak sunulmuş ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler dağılımları bulunmuş ve tablolaştırılmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Düzye	f	%
Cinsiyet	Kadın	98	30.3
	Erkek	225	69.7
	Toplam	323	100.0
Medeni Durum	Evli	273	84.5
	Bekâr	50	15.5
	Toplam	323	100.0
Görev	Müdür	113	35.0
	Müdür Yardımcısı	210	65.0
	Toplam	323	100.0
Kıdem	5 yıl ve daha az	13	4.0
	6-10 yıl	53	16.4
	11-15 yıl	76	23.5
	16-20 yıl	81	25.1
	21 yıl ve üstü	100	31.0
	Toplam	323	100.0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	10	3.1
	Lisans	218	67.5
	Yüksek Lisans	95	29.4
	Toplam	323	100.0
Branş	Sınıf Öğretmeni	133	41.2
	Branş Öğretmeni	190	58.8
	Toplam	323	100.0
Ücret	3001-4000 TL	176	54.5
	4001-5000 TL	147	45.5
	Toplam	323	100.0

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılanların 225'inin (% 69.7) erkek, 98'inin (% 30.3) kadın yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu evli öğretmenler oluşturmuştur (% 84.5). Bekâr öğretmenler ise bu çalışmada % 15.5 ile temsil edilmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu çeşitli eğitim kurumlarında görev yapan müdür yardımcıları oluşturmuştur (% 65.0). Eğitim kurumlarında görev yapan müdürler ise bu çalışmada % 35.0 ile temsil edilmişlerdir. Kıdem değişkeni açısından araştırmaya katılanların ilk sırasını 21 yıl ve üstü kıdemli yöneticiler almıştır (%31.0). Bunu % 25.1 ile kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticiler ikinci; %23.5 ile kıdemi 11-15 yıl olan yöneticiler üçüncü, % 16.4 ile kıdemi 6-10 yıl olanlar dördüncü sırada izlemiştir. Son sırada ise kıdemi 5 yıl ve daha az olan yöneticiler bulunmaktadır (%4.0). Eğitim durumu değişkeni açısından araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ilk sırasını lisans mezunu yöneticiler almıştır (%67.5). Bunu % 29.4 ile yüksek lisans mezunu yöneticiler ikinci sırada izlemiştir. Son sırada ise ön lisans mezunu yöneticiler bulunmaktadır (%3.1). Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu branş öğretmeni olan yöneticiler oluşturmuştur (%58.8). Sınıf öğretmeni olan yöneticiler ise bu çalışmada %41.2 ile temsil edilmişlerdir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu aylık ücreti 3001-4000 TL olan yöneticiler oluşturmuştur (% 54.5). Aylık ücreti 4001-5000 TL olan yöneticiler ise bu çalışmada % 45.5 ile temsil edilmişlerdir.

4.2 Okul Yöneticilerinin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni; okul yöneticilerinin iş doyumudur. Bu değişkeni ölçmek amacıyla Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemek üzere hem toplamın hem de her bir alt boyut toplam puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Minnesota İş Doyum Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları Toplamlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek	N	\bar{X}	Ss
İçsel Doyum	323	3.62	.71
Dışsal Doyum	323	3.27	.78
İş Doyumu Toplam	323	3.48	.70

Tablo 6’da boyut ortalamaları açısından içsel doyum alt boyutunun aritmetik ortalaması $\bar{X}=3.62$, dışsal doyum boyutunun $\bar{X}= 3.27$ ve toplam iş doyumunun $\bar{X}= 3.48$ bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin değerlendirme sistemine göre içsel doyumun “memnunum”, dışsal doyumun “ortalama düzeyde memnunum” ve toplam iş doyumunun “memnunum” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin içsel ve toplam iş doyumunun kısmen de olsa yüksek olduğunu, dışsal iş doyumunun ise daha düşük olduğunu göstermektedir. Dışsal iş doyumunu büyük ölçüde çalışılan örgüt ortamı, çevresel değişkenler ve kültürel faktörlerden etkilenme göstermiştir. Özellikle yöneticilerin yoğun bir iş temposunda olmaları, uzun ve sıkıcı süren toplantıların varlığı, eğitim dışında da istekleri olmadan yapmak zorunda kaldıkları işler onların dışsal doyum düzeylerinin olumsuz olmasına neden olmuştur. Ayrıca yöneticilerin tatil sürelerinin de daha az olması dışsal doyumun düşük olmasının bir başka nedeni olarak değerlendirilebilir.

İçsel Doyum alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: İçsel Doyum Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Madde	N	\bar{X}	ss
1.Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	323	3.59	.97
2.Tek başına çalışma imkânı	323	3.33	1.11
3.Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	323	3.61	1.03
4.Toplumda bir yer edinme imkânı	323	3.55	1.07
7.Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	323	3.64	1.13
8.Sürekli bir işe sahip olma imkânı	323	4.05	.91
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	323	4.14	.83
10.Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	323	3.50	.95
11.Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	323	3.65	1.03
15.Kendi kararımı verme özgürlüğü	323	3.28	1.14
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	323	3.48	1.06
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu	323	3.61	1.09

Tablo 7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin içsel doyum alt boyutu içinde en yüksek aritmetik ortalamanın sırasıyla; “Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı” ($\bar{X}= 4.14$), “Sürekli bir işe sahip olma imkânı” ($\bar{X}= 4.05$) ve “Yeteneklerimi kullanabilme imkânı” ($\bar{X}= 3.65$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin içsel doyum alt boyutu içinde en düşük aritmetik ortalamanın sırasıyla; “Kendi kararımı verme özgürlüğü” ($\bar{X}= 3.28$), “Tek başına çalışma

imkânı” ($\bar{X}= 3.33$) ve “İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı” ($\bar{X}= 3.48$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin; hem kendileri, hem okul çalışanları hem de öğrencileri için daha faydalı işler yapabilme, topluma katkı sağlama, işi sahiplenme ve başarılı çalışmalar yapabilme imkânı sağlama açısından yaptıkları işten içsel doyum sağladıkları söylenebilir. Okul yöneticileri, özgürce karar verebilme, kendi yöntemlerini deneme gibi konularda yeterince bağımsız olmadıkları, bu nedenle de işlerinden sağladıkları içten doyumun kısmen düştüğü konusundaki görüşleri dikkate değer bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Dışsal doyum alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Dışsal Doyum Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Madde	N	\bar{X}	ss
5.Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	323	3.58	1.13
6.Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	323	3.44	1.20
12.Firma politikasını uygulama imkânı	323	3.20	1.00
13.Aldığım ücret	323	2.99	1.08
14.Bu işte ilerleme imkânım	323	2.84	1.20
17.Çalışma koşulları	323	3.26	1.08
18.Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	323	3.57	1.00
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	323	3.20	1.15

Tablo 8’e göre dışsal doyum boyutunda en yüksek aritmetik ortalamanın sırasıyla; “Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı” ($\bar{X}= 3.58$), “Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması” ($\bar{X}= 3.57$) ve “Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği” ($\bar{X}= 3.44$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin dışsal doyum alt boyutu içinde en düşük aritmetik ortalamanın sırasıyla; “Bu işte ilerleme imkânım” ($\bar{X}= 2.84$), “Aldığım ücret” ($\bar{X}= 2.99$) ve “Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü” ($\bar{X}= 3.20$) ifadeleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin kendi başlarına karar verme yetkilerinin olması onları çalışma ortamında daha rahat çalışabilir hale getirmektedir. Daha rahat çalışabilen yöneticiler de ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ulaşabilirler. Bu durumda onların içsel doyumunun artmasına ortam sağlamaktadır. Yöneticilerin aldıkları ücretin istenilen düzeyde olmaması ve yaptıkları işler karşılığında bekledikleri övgüleri almamaları onların dışsal doyum düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Dışsal iş doyumunu

memnunun düzeyinde olan yöneticilerin düşünce tarzlarında değişiklik yapmak için onları hizmet içi eğitime yönlendirmek gerekir.

Bulgular bölümünün bu aşamasında katılımcıların demografik özelliklerine göre “İş Doyum Ölçeği” toplam ve alt boyutları puan ortalamaları arasındaki farklılıkları belirlemek üzere gerçekleştirilen hipotez testleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t-testi yapılmış ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	sd	p
İçsel Doyum	Kadın	98	3.60	.75	-.338	321	.735
	Erkek	225	3.62	.69			
Dışsal Doyum	Kadın	98	3.20	.80	-.883	321	.378
	Erkek	225	3.29	.76			
Toplam	Kadın	98	3.44	.73	-.599	321	.549
	Erkek	225	3.49	.68			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin iş doyum düzeylerine ilişkin t-Testi sonuçlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir (p>.05). Kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri arasında toplam iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin aynı ortamda çalışmaları onları mesleki anlamda birbirlerinden etkilenmelerini sağlamıştır. Bu etkilenmenin kadın ve erkek yöneticileri yaptıkları iş konusunda benzer tepkiler vermeye yönlendirildiği söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Medeni durum	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
İçsel Doyum	Evli	273	3.59	.70	-1.321	321	.187
	Bekâr	50	3.74	.75			
Dışsal Doyum	Evli	273	3.24	.76	-1.202	321	.230
	Bekâr	50	3.38	.85			
Toplam	Evli	273	3.45	.68	-1.344	321	.180
	Bekâr	50	3.60	.77			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre, yöneticilerin iş doyum düzeylerine ilişkin t-Testi sonuçlarında ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>.05$). Evli ve bekâr yöneticilerin görüşleri arasında toplam iş doyum, içsel doyum ve dışsal doyum açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş ve aile hayatı arasında hem evli hem de bekâr yöneticilerin bir denge sağlamış olabilmelerinden dolayı medeni durum değişkeninde anlamlı bir farklılık olmamıştır. Bu bulgulardan hareketle evli ve bekâr yöneticilerin, iş yaşamını, sosyal hayatı ve aile ortamını birlikte yürütebilme becerilerine sahip olduğu söylenebilir.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin algıladığı iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için grupların ölçek toplam ve alt boyut ortalamaları arasındaki farklılığı belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İkili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek üzere, varyansların homojen olması nedeniyle, post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Alt boyut	Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
İçsel Doyum	6-10 yıl (1)	66	3.60	.62	3-319	3.087	.027*	3-4
	11-15 yıl (2)	76	3.65	.69				
	16-20 yıl (3)	81	3.43	.77				
	21 yıl + (4)	100	3.75	.70				
	Toplam	323	3.62	.71				
Dışsal Doyum	6-10 yıl (1)	66	3.17	.73	3-319	.533	.660	
	11-15 yıl (2)	76	3.29	.76				
	16-20 yıl (3)	81	3.24	.84				
	21 yıl + (4)	100	3.32	.77				
	Toplam	323	3.26	.77				
Toplam	6-10 yıl (1)	66	3.43	.63	3-319	1.669	.174	
	11-15 yıl (2)	76	3.51	.68				
	16-20 yıl (3)	81	3.35	.77				
	21 yıl + (4)	100	3.58	.68				
	Toplam	323	3.47	.70				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin iş doyum özelliklerine ilişkin ANOVA testi sonuçlarına göre tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) içsel doyum alt boyutu dışında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir ($p>.05$). Kıdemleri farklı yöneticilerin algıladığı dışsal doyum ve toplam doyum birbirine benzer düzeydedir. İçsel doyum alt boyut puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur [$F_{(3-319)}= 3.08, p<.05$]. Mesleki kıdemi 21 yıl üstü yöneticilerin içsel doyum düzeyleri; kıdemi 16–20 yıl olanlardan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Meslekte kıdemi yüksek olan yöneticilerin iş yaşamına dair daha gerçekçi değerlendirmeleri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kıdem yönünden daha yüksek yöneticilerin istedikleri okullarda görev yapma şansları daha yüksektir. Çalışmada kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin içsel doyum düzeyleri; kıdemi 16-20 yıl olanlardan anlamlı derecede yüksek çıkmış olup, kıdemi yüksek olan yöneticilerin meslek çalışanları içinde daha fazla saygınlığa sahip oldukları da söylenebilir.

Görev değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin algıladığı iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup “t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Görev Değişkenine Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
İçsel Doyum	Müdür	113	3.77	.64	2.782	321	.066**
	Müdür Yard.	210	3.54	.74			
Dışsal Doyum	Müdür	113	3.30	.72	.517	321	.605
	Müdür Yard.	210	3.25	.81			
Toplam	Müdür	113	3.58	.64	1.923	321	.055
	Müdür Yard.	210	3.42	.73			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Görev değişkenine göre müdür ve müdür yardımcılarının iş doyum düzeyleri arasında dışsal doyum ve toplam iş doyumunu açısından farklılık bulunmazken ($p > 0.5$), içsel doyum boyutu açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t_{(321)} = 2.78$, $p < .01$]. Buna göre müdürlerin içsel doyumları, müdür yardımcılarınınkinden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Müdürler, karar verme noktasında müdür yardımcılara göre daha özgürdürler. Ayrıca okul işleyişinde müdür yardımcılarının işleri daha yoğun ve yorucudur. Ayrıca müdürlerin statü gereği toplum içinde daha iyi bir konumda olmaları onların içsel doyumlarının müdür yardımcılara göre daha yüksek çıkmasını sağlamıştır.

Literatürde okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu çalışmanın bazı çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmanın görev değişkeni düzeyindeki boyutu Şahin (2003) tarafından yapılan çalışmalar benzerlik göstermektedir. Bu çalışmada da müdürlerin iş doyum düzeylerinin müdür yardımcıları ve bu seviyedeki idarecilere göre iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Demirtaş ve Alanoğlu (2015) çalışmasında mesleki statünün eğitim kurumlarında iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mesleki statü arttıkça özellikle bireylerin kendilerini karar verme süreçlerinde daha özgür hissetmeleri onların da iş doyumlarını arttırmaktadır.

Aylık ücret değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin algıladığı iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Aylık Ücret Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Aylık ücret	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
İçsel Doyum	3001-4000	176	3.52	.71	-2.806	321	.005**
	4001-5000 TL	147	3.74	.70			
Dışsal Doyum	3001-4000	176	3.15	.78	-2.835	321	.005**
	4001-5000 TL	147	3.10	.76			
Toplam	3001-4000	176	3.37	.69	-2.983	321	.003**
	4001-5000 TL	147	3.60	.68			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Aylık ücret değişkenine göre yöneticilerin içsel doyum [$t_{(321)} = -2.80, p < .01$], dışsal doyum [$t_{(321)} = -2.83, p < .01$] ve toplam iş doyum [$t_{(321)} = -2.98, p < .01$] düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Aylık ücreti yüksek olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri (4001-5000 TL), aylık ücreti 3001-4000 TL olan yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Aylık ücreti yüksek olan yöneticiler emeklerini karşılıklarını aldıklarını düşünmektedirler. Bu yöneticiler aldıkları ücretin ihtiyaçlarını giderme noktalarında yeterli görüyor olabilirler. Ayrıca okullardaki kurslarda görev alan yöneticiler bu yolla da gelirlerini arttırabilmektedirler. Bu durum da onların iş doyum düzeylerini olumlu etkilemektedir. Çalışmada yüksek ücretin iş doyum düzeylerini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Branş değişkenine göre, araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
İçsel Doyum	Sınıf Öğretmenliği	133	3.68	.71	1.364	321	.173
	Branş Öğretmenliği	190	3.57	.72			
Dışsal Doyum	Sınıf Öğretmenliği	133	3.34	.76	1.603	321	.110
	Branş Öğretmenliği	190	3.20	.79			
Toplam	Sınıf Öğretmenliği	133	3.55	.69	1.549	321	.122
	Branş Öğretmenliği	190	3.42	.71			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Branş değişkenine göre yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Sınıf öğretmenliği mezunu olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri branş öğretmenliği mezunu yöneticilerle benzer düzeydedir. Bu sonuçtan hareketle sınıf öğretmenliği mezunu ve branş öğretmenliği mezunu yöneticilerin ortak bir anlayış geliştirdikleri söylenebilir. Sınıf ve branş öğretmenliği mezunu yöneticilerin farklı okul türlerinde olsa bile benzer iş doyumlarına sahip olmaları onların yöneticiliğe karşı benzer tutumlar içinde olduğu ifade edilebilir.

Eğitim değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
İçsel Doyum	Lisans	228	3.63	.68	.336	321	.737
	Yüksek lisans	95	3.60	.80			
Dışsal Doyum	Lisans	228	3.30	.74	1.237	321	.217
	Yüksek lisans	95	3.19	.86			
Toplam	Lisans	228	3.50	.66	.756	321	.450
	Yüksek lisans	95	3.43	.78			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Eğitim değişkenine göre yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Lisans mezunu olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum düzeyleri yüksek lisans mezunu yöneticilerle benzer düzeydedir. Lisans mezunu ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin yöneticilik bakımından kendilerini yeterli görmeleri ve benzer karakteristik özelliklere sahip olmaları bu sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

4.3. Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni okul yöneticilerinin değişim eğilimleridir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Değişim Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin farklı değişim eğilimlerini belirlemek üzere ölçek toplamının ve alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Değişim Eğilimleri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek	N	\bar{X}	ss
Değişimde Girişimcilik	428	3.92	.68
Değişimin Yararına İnanma	428	4.05	.72
Değişime Direnç	428	3.97	.49
Statükoyu Koruma	428	4.18	.84
Toplam	428	4.03	.54

Değişim Eğilimleri Ölçeği, 5’li likert tipi değerlendirmeye sahip 41 maddeden oluşmuştur. Ölçekten alınabilecek toplam maksimum puan 205, minimum puan ise 41’dir. Fakat yapılan bu çalışmada toplam ve alt boyutların ham puanlarının aritmetik ortalaması değil, bütün maddelerin toplamlarının madde sayısına bölünmesi ile elde edilen puan ortalamaları esas alınmıştır. Yapılan bu çalışmada yöneticilerin değişim eğilimleri ölçeği toplam puan ortalaması $\bar{X}= 4.04$ olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç ölçeğin değerlendirme sistemine göre katılıyorum ($\bar{X}=3.43$ - $\bar{X}=4.21$) sınırları içinde yer almıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam değişme eğilim düzeyleri ortalamanın üstündedir. Ölçeğin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlardan değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma alt boyutları maddeleri pozitif itemler iken, değişime direnç ve statükoyu koruma alt boyutları negatif ifadeli maddelerdir. Bu nedenle araştırma kapsamında bu son iki alt boyut maddeleri ters çevrilerek puanlanmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri, boyut ortalamaları açısından sırasıyla; statükoyu koruma ($\bar{X}=4.19$), değişimin yararına inanma ($\bar{X}=4.06$), değişime direnç ($\bar{X}=3.98$) ve değişimde girişimcilik ($\bar{X}=3.93$) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu alt boyutlar ölçeğin değerlendirme sistemine göre (3.43-4.21) aralığında “katılıyorum”a karşılık gelmiştir.

Değişimde girişimcilik alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Değişimde Girişimcilik Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Madde	N	\bar{X}	ss
17.Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım.	323	.76	1.0
19.Bir değişim sürecinde öğretmenlerime başarılı olacakları konusunda güvence veririm.	323	.05	.81
20.Okulda bir uygulama olduğunda öncülük ederim.	323	.14	.83
21.Bir değişim olduğunda benden ne beklediğini bilirim.	323	.13	.80
23.Okuldaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.	323	.99	.86
26.Okulumdaki değişimlerde öğretmenlerime rehber olurum.	323	.01	.87
27.Okulumdaki öğretmenlerime değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.	323	.54	1.01
28.Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.	323	.70	.97
31.Okuldaki değişim sürecinde öğretmenlerimin duygularını anlayabilirim.	323	.94	.87
32.Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.	323	.80	.86
33.Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.	323	.98	.82
35.Bir değişim olduğunda sorunları öğretmenlerle çözerim.	323	.05	.91
37.Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam.	323	.66	1.09
40.Okulmda değişime öncülük edecek öğretmenlerimi güdülerim	323	.21	.83

Tablo 17’ye göre okul yöneticilerinin değişimde girişimcilik boyutunda madde bazında en yüksek aritmetik ortalamanın sırasıyla; “Okulmda değişime öncülük edecek öğretmenlerimi güdülerim” ($\bar{X}= 4.21$), “Okulda bir uygulama olduğunda öncülük ederim” ($\bar{X}= 4.14$) ve “Bir değişim olduğunda benden ne beklediğini bilirim” ($\bar{X}= 4.13$) ifadelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Madde bazında en düşük aritmetik ortalamanın ise sırasıyla; “Okulumdaki öğretmenlerime değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim” ($\bar{X}= 3.54$), “Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam” ($\bar{X}= 3.66$) ve “Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir” ($\bar{X}= 3.70$) ifadeleri olduğu görülmektedir.

Değişimin yararına inanma alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Değişimin Yararına İnanma Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Madde	N	\bar{X}	ss
1.Değişimler okulda daha verimli olmama yardımcı olur.	323	3.92	.97
2.Okulmda böylesi değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim.	323	3.89	.98
4.Değişimler, okuluma fayda sağlar.	323	4.15	.84
5.Değişimler, okulumdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.	323	3.94	.90
7.Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde	323	3.75	.97

edecektir.

8.Değişimlerin gerçekleşmesi için mümkün olan her şeyi yaparım.	323	4.00	.91
9.Bu tür değişimleri, okulum için öneririm.	323	4.1	.84
10.Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.	323	4.16	.84
11.Böylesi değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.	323	4.11	.88
13.Değişimleri desteklerim.	323	4.21	.83
14.Değişimlerden faydalanırım.	323	4.25	.77
16.Bu tür değişimler beni harekete geçirir.	323	4.25	.77

Tablo 18'e göre okul yöneticilerinin değişimin yararına inanma boyutunda madde bazında en yüksek aritmetik ortalamanın sırasıyla; "Değişimlerden faydalanırım" ($\bar{X}= 4.25$), "Bu tür değişimler beni harekete geçirir" ($\bar{X}= 4.25$) ve "Değişimleri desteklerim" ($\bar{X}=4.21$) ifadelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Madde bazında en düşük aritmetik ortalamanın ise sırasıyla; "Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde edecektir" ($\bar{X}= 3.75$), "Okulumda böylesi değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim" ($\bar{X}= 3.89$) ve "Değişimler okulda daha verimli olmama yardımcı olur" ($\bar{X}= 3.92$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar; değişim eğilimleri ölçeği içinde yer alan değişimin yararına inanma yönelik eğilimin ortalamasının oldukça üstünde bir düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum yöneticilerin gerçekleştirecek değişim hareketlerine karşı daha istekli davranacaklarının göstergesidir. "Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde edecektir" ifadesinin en düşük aritmetik ortalamaya sahip madde olduğu dikkate alınacak olunursa, değişimin aslında çok boyutlu olmayacağı sadece okuldaki belirli çalışanlara yararı olacağı anlayışının hâkim olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Değişime direnç alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Değişime Direnç Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Madde	N	\bar{X}	ss
18.Okuldaki öğretmenler benim her şeyden şikâyet eden bir yapımın olduğunu bilirler.	323	4.47	.91
22.Düzenli işleyen bir okulda bir değişikliğe ihtiyaç yoktur.	323	3.91	1.12
24.Okuldaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.	323	4.17	1.04
25.Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.	323	3.80	1.18
29.Her şeyden şikâyet eden bir yapım var.	323	4.50	.83
30.Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler.	323	4.67	.78
34.Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.	323	3.78	1.09
36. Bir değişim olduğunda öğretmenler benim gazabıma uğramamak için	323	4.56	.78

benden uzak dururlar.			
38.Okuldaki öğretmenler bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim.	323	4.17	1.12
39.Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar.	323	3.75	1.18
41.Okulmda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.	323	4.07	1.19

Tablo 19'a göre okul yöneticilerinin değişime direnç boyutunda madde bazında en yüksek aritmetik ortalamaların sırasıyla; "Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler" ($\bar{X}= 4.67$), "Bir değişim olduğunda öğretmenler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar" ($\bar{X}= 4.56$) ve "Her şeyden şikâyet eden bir yapım var" ($\bar{X}= 4.50$) ifadelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Madde bazında en düşük aritmetik ortalamaların ise sırasıyla; "Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar" ($\bar{X}= 3.75$), "Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim" ($\bar{X}= 3.78$) ve "Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam" ($\bar{X}= 3.80$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar; değişim eğilimleri ölçeği içinde yer alan değişime direnç boyutunun ortalamaların oldukça üstünde düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. Okul yöneticileri değişime karşı gösterilecek dirence karşı daha da donanımlı hale gelmelidirler. "Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler" ifadesi ters maddedir. Buradan hareketle öğretmenler, yöneticileri problem yaratan değil aksine uyumlu biri olarak değerlendirdikleri söylenebilir."Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar" ifadesi de ters bir maddedir. Bu sonuçtan hareketle okul yöneticileri değişim hareketleri sırasında meydana gelebilecek olumsuzluklarla mücadele edebileceklerdir. Bu mücadelede onların yorulmasına neden olabilecek bir hareket olmayacaktır.

Statükoyu koruma alt boyutu maddelerinin tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Statükoyu koruma Alt Boyutu Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Madde	N	\bar{X}	ss
3.Değişimlerden hoşlanmam.	323	4.32	1.05
6. Değişimlerin, benim okulmda olması beni ürkütür.	323	4.44	.89
12. Değişimlerin çoğu tedirgin edicidir.	323	3.92	1.16
15.Böyle değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.	323	4.05	1.17

Tablo 20'ye göre madde aritmetik ortalamalarının sırasıyla; "Değişimlerin, benim okulmda olması beni ürkütür" ($\bar{X}= 4.44$), "Değişimlerden hoşlanmam" ($\bar{X}= 4.32$), "Böyle değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim" ($\bar{X}= 4.05$) ve "Değişimlerin

çoğu tedirgin edicidir” ($\bar{X}= 3.92$) ifadeleri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar; statükoyu korumaya yönelik değişim yöneliminin ortalamasının oldukça üstünde düzeyde gerçekleştiğini göstermektedir. “Değişimlerin, benim okulunda olması beni ürkütür” ifadesi ters maddedir. Bu durumdan hareketle yöneticilerin değişimlerin kendi okullarında olmasından herhangi bir tedirginlik duymadığı sonucu çıkarılabilir.

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin değişim eğilimleri arasında anlamlı fark olup olmadığını sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Değişimde Girişimcilik	Kadın	98	3,80	,74	-2,271	321	,024*
	Erkek	225	3,99	,65			
Değişime Direnç	Kadın	98	4,00	,43	,749	321	,454
	Erkek	225	3,96	,52			
Değişimin Yararına inanma	Kadın	98	4,04	,76	-,160	321	,873
	Erkek	225	4,06	,71			
Statükoyu koruma	Kadın	98	4,20	,89	,178	321	,859
	Erkek	225	4,18	,83			
Toplam	Kadın	98	4,01	,60	-,521	321	,603
	Erkek	225	4,04	,51			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin değişim eğilimleri arasında sadece değişimde girişimcilik [$t_{(321)}= -2.27$, $p< .001$] boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Değişimin yararına inanma, değişime direnç, statükoyu koruma ve değişim eğilimleri toplam puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Değişimde girişimcilik boyutu açısından erkek yöneticilerin değişim eğilimi kadın yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Değişim oldukça gergin ve sancılı bir süreçtir. Kadınlara toplumsal ve kültürel bakış açıları gereği meslek hayatlarının dışında da birtakım roller biçilmiştir. Bu roller gereği kadınların özellikle ev hayatında ağır sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklardan dolayı kadın yöneticiler çalıştıkları okullardaki değişim süreçlerinde daha geri planda durabilmektedirler. Bu bulgudan hareketle erkek yöneticilerin değişim süreçlerinde

daha istekli hareket ettiği yargısına ulaşılabilir. Erkek yöneticiler daha fazla sorumluluk alma isteği duyabilir.

Çalışmanın değişim eğilimleri boyutu cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkek yöneticilerin değişim eğilimlerinin kadın yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 22: Medeni Durum Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Medeni durum	N	\bar{X}	ss	t	sd	p																																												
Değişimde Girişimcilik	Evli	273	3.91	.66	-.843	321	.400																																												
	Bekâr	50	4.00	.76				Değişime Direnç	Evli	273	3.97	.49	-.638	321	.524	Bekâr	50	4.02	.52	Değişimin Yararına İnanma	Evli	273	4.04	.70	-1.111	321	.267	Bekâr	50	4.17	.82	Statükoyu koruma	Evli	273	4.20	.80	.353	321	.724	Bekâr	50	4.15	1.08	Toplam	Evli	273	4.03	.50	-.645	321	.520
Değişime Direnç	Evli	273	3.97	.49	-.638	321	.524																																												
	Bekâr	50	4.02	.52				Değişimin Yararına İnanma	Evli	273	4.04	.70	-1.111	321	.267	Bekâr	50	4.17	.82	Statükoyu koruma	Evli	273	4.20	.80	.353	321	.724	Bekâr	50	4.15	1.08	Toplam	Evli	273	4.03	.50	-.645	321	.520	Bekâr	50	4.09	.72								
Değişimin Yararına İnanma	Evli	273	4.04	.70	-1.111	321	.267																																												
	Bekâr	50	4.17	.82				Statükoyu koruma	Evli	273	4.20	.80	.353	321	.724	Bekâr	50	4.15	1.08	Toplam	Evli	273	4.03	.50	-.645	321	.520	Bekâr	50	4.09	.72																				
Statükoyu koruma	Evli	273	4.20	.80	.353	321	.724																																												
	Bekâr	50	4.15	1.08				Toplam	Evli	273	4.03	.50	-.645	321	.520	Bekâr	50	4.09	.72																																
Toplam	Evli	273	4.03	.50	-.645	321	.520																																												
	Bekâr	50	4.09	.72																																															

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Medeni durum değişkenine göre yöneticilerin değişim eğilimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p<.05). Evli yöneticilerin değişim eğilimleri, bekâr yöneticilerle benzer düzeyde olduğu söylenebilir. Elde edilen ortalama değerler “katılıyorum” ($\bar{X}=3.43-\bar{X}=4.21$) değerlendirme aralığı içinde yer almaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin değişim eğilimlerini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İkili gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için, varyansların homojen olması nedeniyle, post-hoc tekniklerden Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Alt boyut	Kıdem	N	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Değişimde Girişimcilik	6-10 yıl (1)	66	3.82	.69	3-319	5.848	.001***	4-1
	11-15 yıl (2)	76	3.80	.69				4-2
	16-20 yıl (3)	81	3.86	.68				4-3
	21 yıl + (4)	100	4.16	.60				
	Toplam	323	3.93	.68				
Değişime Direnç	6-10 yıl (1)	66	3.99	.53	3-319	.334	1.137	
	11-15 yıl (2)	76	4.06	.38				
	16-20 yıl (3)	81	3.93	.53				
	21 yıl + (4)	100	3.94	.52				
	Toplam	323	3.98	.50				
Değişimin Yararına inanma	6-10 yıl (1)	66	4.09	.77	3-319	2.942	.033*	
	11-15 yıl (2)	76	4.02	.61				
	16-20 yıl (3)	81	3.89	.79				
	21 yıl + (4)	100	4.20	.69				
	Toplam	323	4.06	.72				
Statükoyu koruma	6-10 yıl (1)	66	4.03	1.08	3-319	1.632	.182	
	11-15 yıl (2)	76	4.32	.67				
	16-20 yıl (3)	81	4.13	.78				
	21 yıl + (4)	100	4.24	.83				
	Toplam	323	4.19	.84				
Toplam	6-10 yıl (1)	66	3.99	.66	3-319	2.036	.109	
	11-15 yıl (2)	76	4.05	.44				
	16-20 yıl (3)	81	3.95	.56				
	21 yıl + (4)	100	4.13	.50				
	Toplam	323	4.04	.54				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin değişim eğilimleri arasında değişime direnç, statükoyu koruma ve toplam değişim eğilimleri puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>.05$). Kıdemleri farklı yöneticilerin algıladığı değişime direnç, statükoyu koruma ve toplam değişme eğilimleri birbirine benzerlik göstermektedir.

Değişimde girişimcilik [$F_{(3-319)}= 5.84, p<.001$] ve değişimin yararına inanma [$F_{(3-319)}= 2.94, p<.05$] alt boyutlarında yönetici değişim eğilimleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin

değişimde girişimcilik eğilimi, mesleki kıdemi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arasında olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($p<.001$). Mesleki kıdemi 21 yıl ve üstünde olan yöneticilerin değişimin yararına inanma eğilimi, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticilerden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($p<.05$). Kıdemi yüksek olan yöneticiler meslek yaşamı içerisinde çok fazla değişim hareketiyle karşı karşıya kalırlar. Bunun sonucunda da bu yöneticiler değişimin nedenlerini ve gerekliliğini benimsemiş olurlar. Bu da onların kıdemi daha az olan yöneticilere göre değişimin yararına olan eğilimlerinin daha yüksek çıkmasını sağlamış olabilir. Ayrıca 21 yıl ve üstünde olan yöneticiler diğer yöneticilere oranla değişime daha hazırdırlar. Bu da onların değişimin yararına inanma düzeylerini artırır.

Görev değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin değişim eğilimleri arasında farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Görev Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Görev	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Değişimde Girişimcilik	Müdür	113	4.14	.61	4.254	321	.000***
	Müdür Yardımcısı	210	3.81	.68			
Değişime Direnç	Müdür	113	4.03	.46	1.618	321	.107
	Müdür Yardımcısı	210	3.94	.51			
Değişimin Yararına inanma	Müdür	113	4.12	.67	1.252	321	.211
	Müdür Yardımcısı	210	4.02	.74			
Statükoyu koruma	Müdür	113	4.26	.75	1.127	321	.260
	Müdür Yardımcısı	210	4.15	.88			
Toplam	Müdür	113	4.14	.48	2.557	321	.011*
	Müdür Yardımcısı	210	3.98	.55			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

Görev değişkenine göre yöneticilerin değişim eğilimleri arasında sadece değişimde girişimcilik [$t_{(321)}=4.25$, $p<.001$] ve genel toplamda [$t_{(321)}=2.55$, $p<.05$] istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Bunların dışındaki alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir ($p>.05$). Müdürlerin değişimde girişimcilik ve toplam değişim eğilimleri, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu sonuçtan hareketle okul müdürlerinin okullarında değişim hareketlerini destekledikleri söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin yapılan

değişimleri gerekli gördüğü sonucuna varılabilir. Bundan dolayı değişim hareketlerinin okullarda daha çok müdürlerin öncülük ettiği bir durum olduğu söylenebilir. Görev değişkenine göre ise müdürlerin algıladığı değişim eğilimleri düzeyi müdür yardımcılarına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Eğitim değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin değişim eğilimleri arasında fark olup olmadığını sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Eğitim	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Değişimde Girişimcilik	Lisans	228	3.84	.69	-3.708	321	.000***
	Lisansüstü	95	4.14	.59			
Değişime Direnç	Lisans	228	3.97	.49	-.315	321	.753
	Lisansüstü	95	3.99	.49			
Değişimin Yararına inanma	Lisans	228	4.00	.75	-2.237	321	.026*
	Lisansüstü	95	4.19	.62			
Statükoyu koruma	Lisans	228	4.16	.81	-.839	321	.402
	Lisansüstü	95	4.25	.90			
Toplam	Lisans	228	3.99	.52	-2.304	321	.022*
	Lisansüstü	95	4.14	.55			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Eğitim değişkenine göre yöneticilerin değişim eğilimleri arasında değişimde girişimcilik [$t_{(321)}=-3.70$, $p<.001$], değişimin yararına inanma [$t_{(321)}=-2.23$, $p<.05$] alt boyutları ve genel toplamda [$t_{(321)}=-2.30$, $p<.05$] istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Değişime direnç ve statükoyu koruma boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir ($p>.05$). Lisansüstü mezunu olan yöneticilerin değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve toplam değişim eğilimleri, lisans mezunu olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Lisansüstü mezunu yöneticilerin kavramsal yeterlikleri daha fazla olduğundan değişim konusunda daha stratejik düşüncelere sahip oldukları düşünülebilir. Bu düşünce tarzından dolayı lisansüstü mezunu yöneticilerin değişim süreçlerinde daha girişimci bir rol üstlendiğini söylenebilir. Ayrıca lisansüstü mezunu yöneticilerin değişimi yorumlama, değişimle ilgili bilgilere ulaşma ve bu bilgileri analiz etme konularında lisans mezunu yöneticilere göre daha donanımlı oldukları söylenebilir.

Aylık ücret değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin algıladığı değişim eğilimleri özellikleri arasında anlamlı farklılığı sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Aylık Ücret Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Ücret	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Değişimde Girişimcilik	3001-4000TL	176	3.86	.68	-1.882	321	.061
	4001-5000TL	147	4.00	.66			
Değişime Direnç	3001-4000TL	176	3.94	.49	-1.295	321	.196
	4001-5000TL	147	4.01	.49			
Değişimin Yararına inanma	3001-4000TL	176	3.94	.75	-3.109	321	.002**
	4001-5000TL	147	4.19	.65			
Statükoyu Koruma	3001-4000TL	176	4.09	.80	-2.127	321	.034*
	4001-5000TL	147	4.29	.88			
Toplam	3001-4000TL	176	3.96	.53	-2.768	321	.006**
	4001-5000TL	147	4.12	.52			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Aylık ücret değişkenine göre yöneticilerin değişim eğilimleri arasında değişimin yararına inanma [$t_{(321)} = -3.10$, $p < .01$], statükoyu koruma [$t_{(321)} = -2.12$, $p < .05$] alt boyutları ve genel toplamda [$t_{(321)} = -2.76$, $p < .05$] istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunların dışındaki alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir ($p > .05$). Aylık ücreti 4001-5000TL olan yöneticilerin değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutları ve toplam değişim eğilimleri, aylık ücreti 3001-4000TL olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Yüksek ücret alan yöneticiler, harcadıkları emek ve zamanın karşılığında hak ettikleri ücreti aldıklarını düşünüyor olabilirler. Bu düşünceyle hareket eden yöneticilerin değişim süreçlerinde daha istekli hareket ettikleri ve enerjilerini işlere yoğunlaştırdıkları da söylenebilir.

Branş değişkenine göre araştırmaya katılan yöneticilerin değişim eğilimleri arasında fark olup olmadığını sınamak için ilişkisiz grup t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Değişim Eğilimlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	\bar{X}	ss	t	sd	p
Değişimde Girişimcilik	Sınıf Öğretmenliği	133	4.11	.62	4.085	321	.000** *
	Branş Öğretmenliği	190	3.80	.68			
Değişime Direnç	Sınıf Öğretmenliği	133	4.06	.48	2.559	321	.011*
	Branş Öğretmenliği	190	3.91	.49			
Değişimin Yararına inanma	Sınıf Öğretmenliği	133	4.18	.61	2.739	321	.007**
	Branş Öğretmenliği	190	3.96	.77			
Statükoyu Koruma	Sınıf Öğretmenliği	133	4.24	.77	1.055	321	.292
	Branş Öğretmenliği	190	4.14	.89			
Toplam	Sınıf Öğretmenliği	133	4.15	.48	3.203	321	.001** *
	Branş Öğretmenliği	190	3.95	.56			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Branş değişkenine göre, yöneticilerin değişim eğilimleri arasında değişimde girişimcilik [$t_{(321)} = 4.08$, $p < .001$], değişimin yararına inanma [$t_{(321)} = 2.73$, $p < .001$], değişime direnç [$t_{(321)} = 2.55$, $p < .05$] alt boyutları ve genel toplamda [$t_{(321)} = 3.20$, $p < .001$] istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Sadece statükoyu koruma alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir ($p > .05$). Sınıf öğretmenliği mezunu olan yöneticilerin algıladığı değişimin yararına inanma, değişime direnç, değişimin yararına inanma alt boyutları ve toplam değişim eğilimleri, branş öğretmenliği mezunu olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerin değişimi izlemede, sonuçlarını takip etmede ve değişimin sonuçlarını kendi lehlerinde kullanabilme noktalarında daha başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Bu yöneticiler öğretmenlik yaptıkları aşamada dört yıl boyunca aynı sınıfa girmişlerdir. Bu durumunun da onlara değişim konusunda branş öğretmeni yöneticilere göre avantajlar sağladığını belirtilebilir.

4.4. Okul Yöneticilerinin İş Doymu Düzeyleri ile Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız sürekli değişkeni okul yöneticileri tarafından algılanan iş doymu; bağımlı sürekli değişkeni ise yöneticilerin değişim eğilimidir. Araştırmanın bu aşamasında “İş Doymu Ölçeği” alt boyutları ve “Değişim Eğilimleri Ölçeği” toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkiler pearson çarpım

momentler korelasyon katsayısı ile sınılanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (N=321)

Değişim Eğilimleri Ölçeği Alt Boyutları	İş Doyum Ölçeği		
	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Toplam Doyum
Değişimde Girişimcilik	.420(***)	.338(***)	.407(***)
Değişime Direnç	.294(***)	.302(***)	.314(***)
Değişimin Yararına İnanma	.417(***)	.409(***)	.437(***)
Statükoyu Koruma	.221(***)	.220(***)	.233(***)
Toplam	.425(***)	.399(***)	.438(***)

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

“ İş Doyumu Ölçeği” içsel doyum alt boyutu ile “Değişim Eğilimleri Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan .001 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= .425$). Yöneticilerin içsel doyumları arttıkça, değişim eğilimleri de yükselmektedir. Aynı durum değişimde girişimcilik ($r= .420$), değişime direnç ($r= .294$), değişimin yararına inanma ($r= .417$) ve statükoyu koruma ($r= .221$) alt boyutları içinde geçerli olmuştur ($p<.001$). İçsel doyum boyutu ile değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve toplam değişim eğilimleri ölçeğiyle pozitif yönde orta düzeyde, değişime direnç ve statükoyu koruma alt boyutlarıyla pozitif yönde düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin içsel doyumları arttıkça, özellikle değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimleri de artmaktadır.

Dışsal doyum alt boyutu ile “Değişim Eğilimleri Ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= .399$). Dışsal doyum, boyut bazında değişimde girişimcilik ($r= .407$) ve değişimin yararına inanma ($r= .409$) ile orta düzeyde, değişime direnç ($r= .314$) ve statükoyu koruma ($r= .233$) ile pozitif yönde düşük düzeyde ilişkili bulunmuştur ($p<.001$). Buna göre yöneticilerin dışsal doyumları arttıkça, özellikle değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma eğilimleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin iş doyum puanları ile değişim eğilimleri toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan. 001 düzeyinde anlamlı bir ilişki

bulunmuştur ($r = .438$). Buna göre okul yöneticilerinin iş doyumları arttıkça, değişim eğilimleri de artmaktadır.

4.5 Basit ve Çoklu Regresyon Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin değişim eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit ve çoklu regresyon analizi yapılarak sonuçlar incelenmiştir. Okul yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin değişim eğilimlerini yordamasına ilişkin regresyon analizi bulguları tablolştırılarak aşağıda verilmiştir.

Tablo 29: Basit Regresyon Analizi Sonuçları- İş Doyum Ölçeği Toplam/ Değişim Eğilimleri Ölçeği Toplam(a)

Tahmin ediciler	R	R ²	R ² değişim
1a	.438(a)	.191	.191

a Predictors: (Constant), İş Doyumu

“İş Doyum Ölçeği” toplam puanları, yöneticilerin değişim eğilimleri toplam puanları ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler vermektedir. “İş Doyum Ölçeği” toplam puanları ile “Değişim Eğilimleri” puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı $R = .438$, $R^2 = 19.1$ 'dir. Genel iş doyum düzeyi, okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin toplam varyansının % 19.1'ini karşılamaktadır.

Tablo 30: Basit Regresyon Analizi Sonuçları- İş Doyum Ölçeği Toplam/ Değişim Eğilimleri Toplam(b)

Değişken	Standart olmayan regresyon katsayısı	Standart olmayan hata	Standart regresyon katsayısı	t	p
	B	Std. hata	β		
1 (İçerik)	2.865	.13		20.857	,000***
İş Doyumu Toplam	.337	.03	.438	8.717	,000***

Bağımlı değişken: Değişim Eğilimleri Toplam * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, toplam iş doyum puanlarının değişim eğilimleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için basit doğrusal regresyon formülü:

Toplam Değişim Eğilimleri Puanı = $2.865 + (.337 * \text{Toplam İş Doyum Puanı})$ dir.

Tablo 31: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları- “İş Doyum Ölçeği alt boyutları/ Değişim Eğilimleri Toplam(a)

Tahmin ediciler	R	R ²	R ² değişim
1a	.438(a)	.192	.192

a Predictors: (Constant), içsel doyum, dışsal doyum

“İş Doyum Ölçeği” alt boyutları ile “Değişim Eğilimleri” toplam puanları arasındaki çoklu korelasyon katsayısı R= .438, R²= 19.2 ‘dir. İş doyum boyutları, yönetici değişim eğilimleri toplam puan varyansının %19.2’sini karşılamaktadır.

Tablo 32: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları-- İş Doyum Ölçeği alt boyutları/ Değişim Eğilimleri Toplam(b)

Değişken		Standart	olmayan	Standart	t	p
		regresyon	katsayısı	regresyon		
		B	Std. hata	β		
1	(İçerik)	2.855	.14		20.316	.000***
	İçsel Doyum	.221	.06	.293	3.604	.000***
	Dışsal Doyum	.117	.05	.169	2.081	.038*

Bağımlı değişken: Değişim Eğilimleri Toplam *p<.05 **p<.01 ***p<.001

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t- testi sonuçları incelendiğinde, hem içsel (p<.001) hem de dışsal doyum (p<.05) boyut puanlarının yöneticilerin değişim eğilimleri toplam puan değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Bu ilişki için çoklu doğrusal regresyon formülü:

Toplam Değişim Eğilimleri Ölçeği Puanı =2,855 +(.221*içsel doyum) + (.117 * dışsal doyum)

BEŞİNCİ BÖLÜM

V. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara yer verilerek tartışılacak ve öneriler sunulacaktır.

5.1. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleridir. İş doyum ölçeği toplam ve alt boyutları içinde birinci sırayı içsel doyum, ikinci sırayı ise dışsal doyum alt boyutu almıştır. İçsel doyum alt ölçeğinin yüksek ve düşük puan alan maddeler dışında kalan maddeleri dikkate alındığında ölçek madde puanları 4,14 ve 3,28 arası dağılım göstermesinden dolayı “memnunum” ve “orta düzeyde memnunum” aralığında gerçekleşmiştir. İçsel doyum alt boyutundan elde edilen yüksek puan, yöneticilerin kendilerini içsel olarak motive ettiklerini açıklamaktadır.

Araştırmada cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem açısından okul yöneticilerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mesleki kıdem değişkeninin içsel doyum alt boyutunda ise 21 yıl ve üstü yöneticilerin içsel doyum özelliğinin 16-20 yıl olanlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Yine araştırma sonucunda ortaya çıkan 21 yıl ve üstü yöneticilerin içsel doyum düzeyinin hizmet süresi daha az olan yöneticilere göre daha yüksek çıkması sonucu da literatürde yer alan bazı çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Sevimli (2005), Delice (2015), Gündüz (2008), Sat (2011) ve Filiz (2014) yapılan araştırmalarda da aynı sonuca varılmıştır. Söz konusu araştırmalarda çalışma süresi arttıkça iş doyumunun da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Görev süresi arttıkça iş doyumunun artması işe beklentilerin daha gerçekçi hale gelmesiyle açıklanabilir. Görev süresi nispeten az olanların özellikle de göreve yeni başlayan işten beklentilerinin daha fazla ve daha ütöpik olması ve karşılaşılan gerçekler bu grubun iş doyumunun daha düşük olmasına neden olmaktadır. Görev değişkenine göre, “İş Doyum Ölçeği” içsel doyum alt boyut toplamalarında ortalamalar arasında istatistiksel

açından anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Müdürlerin içsel doyumları, müdür yardımcılarınınkinden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Demirtaş ve Alanoğlu (2015) çalışmasında mesleki statünün eğitim kurumlarında iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mesleki statü arttıkça özellikle bireylerin kendilerini karar verme süreçlerinde daha özgür hissetmeleri onların da iş doyumlarını arttırdığı söylenebilir. Aylık ücret değişkenine göre, İş doyum ölçeği toplam, içsel doyum ve dışsal doyum alt boyut toplamalarında ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Aylık ücreti yüksek olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum özellikleri yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksektir. Branş değişkenine göre, iş doyum ölçeği toplam, içsel doyum ve dışsal tatmin alt boyut toplamalarında ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Sınıf öğretmenliği mezunu olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum özellikleri, branş öğretmenliği mezunu yöneticilerle eşit düzeydedir. Eğitim değişkenine göre, iş doyum ölçeği toplam, içsel doyum ve dışsal tatmin alt boyut toplamalarında ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Lisans mezunu olan yöneticilerin içsel, dışsal ve genel iş doyum özellikleri, yüksek lisans mezunu yöneticilerle eşit düzeydedir.

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni eğitim yöneticilerinin değişim eğilimleridir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Değişim Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Alt boyutlar içinde en yüksek ortalama statükoyu koruma alt boyutundan alınmıştır. Bunu değişimin yararına inanma ikinci, değişime direnç üçüncü sırada izlemiştir. Bu alt boyutlar ölçeğin değerlendirme sistemine göre (3.43-4.21) aralığında katılıyorum karşılık gelmiştir. Son sırada ise değişimde girişimcilik boyutu yer almıştır ve değerlendirme sisteminde katılıyorum karşılık gelmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre, değişim eğilimleri ölçeği toplam ve alt boyut toplamaları içinde sadece değişimde girişimcilik alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Erkek yöneticilerin değişimde girişimciliğe yönelik olarak algıladığı değişim eğilimi özelliği, kadın yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Medeni durum değişkenine göre, değişim yönelimleri ölçeği toplam ve alt boyut toplamalarının hiç birinde ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Çalışmanın değişim eğilimleri boyutu

cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkek yöneticilerin değişim eğilimlerinin kadın yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Canlı, Demirtaş ve Özer (2015) çalışmalarında erkek yöneticilerin değişimde girişimcilik boyutunda kadın yöneticilere göre daha fazla girişimci olduklarını belirlemişlerdir. Bu durum okullardaki değişim süreçlerinde erkek yöneticilerin daha fazla sorumluluk alabildiklerini göstermektedir. Bakır ve diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada da kadın yöneticiler açısından değişim süreçlerinin çok yoğun ve yorucu olarak algılanması onların değişim eğilimlerini olumsuz etkilemektedir.

Mesleki Kıdem değişkenine göre değişim eğilimleri ölçeği değişime direnç, statükoyu koruma ve toplam değişim eğilimlerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmemiştir. Kıdemleri farklı yöneticilerin algıladığı değişime direnç, statükoyu koruma ve toplam değişme eğilimleri özellikleri birbirine eşit düzeydedir. Mesleki Kıdem değişkenine göre değişim eğilimleri ölçeği toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde sadece girişimcilik ve değişimin yararına inanma alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir.

Branş değişkenine göre, değişim eğilimleri ölçeği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testinde sadece değişimde girişimcilik ve genel toplamda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Bunların dışındaki alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Müdürlerin algıladığı değişimde girişimcilik ve toplam değişim eğilimleri, müdür yardımcılarında daha yüksek düzeydedir. Statükoyu koruma alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Sınıf öğretmenliği mezunu olan yöneticilerin algıladığı değişimin yararına inanma, değişime direnç, değişimin yararına inanma alt boyutları ve toplam değişim eğilimleri, branş öğretmenliği mezunu olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Karataş ve diğerleri (2015) tarafından yapılan çalışmada da sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerinin branş öğretmenliği mezunlarına göre eğitimde değişim süreçlerinde daha aktif rol oynadıkları sonucuna varılmıştır. Ancak Demirtaş ve Alanoğlu (2015) çalışmasında branş öğretmenliği mezunlarının özellikle eğitimsel konularda sınıf öğretmenliği mezunlarına göre değişim eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Eğitim değişkenine göre, değişim eğilimleri leği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testinde sadece değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma alt boyutları ve genel toplamda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Bunların dışındaki alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Lisansüstü mezunu olan yöneticilerin algıladığı değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve toplam değişim eğilimleri, lisans mezunu olan yöneticilerden daha yüksek düzeydedir.

Aylık cret değişkenine göre, değişim eğilimleri leği toplam ve alt boyut toplam puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testinde sadece değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutları ve genel toplamda istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Bunların dışındaki alt boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir. Aylık creti 4001-5000TL olan yöneticilerin algıladığı değişimin yararına inanma, Statükoyu koruma alt boyutları ve toplam değişim eğilimleri, aylık creti 3001-4000TL olan yöneticilerden daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Aylık cret değişkenine göre de çalışmanın ortaya koyduğu sonuç alandaki yine bazı çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Çalışmada yüksek ücretin iş doyum düzeylerini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Bilgi (1998), çalışmasında yüksek maaşın iş doyumunu arttırdığını belirtmiştir. Yıldırım ve Demirel de (2015) alışmalarında yöneticilerin ücret tatmininin hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayıca cret değişkeni okul yöneticilerinin değişim eğilimlerini de etkilemektedir. cret doyumunu yöneticilerin hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu arttırmaktadır.

Görev değişkenine göre ise müdürlerin algıladığı değişim eğilimleri düzeyi müdür yardımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek olarak çıkmıştır. Koçak ve Eves (2010) alışmalarında müdürlerin, müdür yardımcılara göre daha fazla çevresel destek görmeleri onları değişim süreçlerinde daha cesur hareket etmeye yönlendirmektedir sonucuna varılmıştır. Bu sonuçta çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Eğitim değişkenine göre çalışmada lisansüstü mezunu yöneticilerin, lisans mezunu yöneticilere göre değişim eğilimleri daha yüksek düzeydedir. Yıldırım (2011) alışmasında yüksek lisans mezunu yöneticilerin değişim süreçlerini dengelemede

daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Özellikle yüksek lisans mezunu yöneticilerin aldıkları eğitimle kavramsal yeterliklerinin yüksek olması onların değişim süreçlerine daha makro açıdan bakmalarını sağlamaktadır. Bu da değişim eğilimleri düzeylerini arttırmaktadır.

Araştırma, yöneticilerin iş doyumlarıyla değişim eğilimleri arasındaki ilişkiye yönelik önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Yöneticilerin iş doyumları arttıkça, değişim eğilimleri de artmaktadır. Yöneticilerin iş doyumları arttıkça, değişimde girişimciliğe, değişime dirençte, değişimin yararına inanma ve statükoyu korumaya yönelik değişim eğilimleri de artmaktadır. Genel iş doyum düzeyi, okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin toplam varyansının % 19.1'ini karşıladığı ortaya koyulmuştur.

Öneriler

1. 21 yıl ve üstü yöneticilerin diğer yöneticilere oranla içsel doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Kıdemi daha düşük olan yöneticilerin iş doyumlarını artırmak için öncelikle meslekte var olan problemlerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çözülmesi gerekmektedir. Bu problemlerin çözümü onların gelecek kaygısını azaltacağından iş doyum düzeylerini de artacaktır.
2. Müdürlerin iş doyum düzeylerinin müdür yardımcılarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Müdür yardımcılarının iş yüklerinin azaltılması ve yetki paylaşımına gidilerek görevlerinin okul içinde dengeli bir şekilde yapılması sağlanmalıdır.
3. Erkek yöneticilerin değişimde kadın yöneticilere göre daha fazla girişimci oldukları tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin değişimde girişimcilik konusunda çekingen davranmalarına neden olan engeller belirlenip başta çalışma saatlerinde esneklik olmak üzere çeşitli çözüm yolları geliştirilmelidir. Kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık içeren kanunlar çıkarılmalıdır. Kadın yöneticilerin özlük hakları ayrıcalıklı olarak iyileştirilmelidir. Kadın yöneticilere bazı alanlarda öncelik fırsatı tanınarak onların girişimciliği arttırılmalıdır.
4. Mesleki kıdem düzeyi arttıkça iş doyumunun artması hizmet süresi fazla olan yöneticilerin kendilerine daha gerçekçi hedefler belirleme ve beklentilerinin

de bu şekilde olmasıyla ilgilidir. Kıdeme daha düşük olan yöneticilere, kıdemleri daha yüksek olan yöneticilerin rehberlik etmeleri sağlanmalıdır.

5. Sınıf öğretmenliği mezunlarının değişimde branş öğretmenliği mezunlarına göre daha girişimci olduğu sonucundan hareketle branş öğretmenliği mezunu yöneticiler açısından ortak bir değişim duygusu geliştirilmeli ve okulun tüm çalışanlarıyla etkileşim kurabilmeleri sağlanmalıdır.
6. “Lisansüstü mezunu yöneticilerin değişim eğilimleri lisans mezunu yöneticilerden daha yüksektir” sonucu dikkate alınırsa lisans mezunu yöneticilerin hem kavramsal yeterlikleri arttırmak hem de bakış açılarını genişletmek için onların da lisansüstü eğitim yapmaya teşvik edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, B. ve Aydın, K. (2007). Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 144 (32), 71-80.
- Akpınar, T. A. ve Taş, Y. (2011). Acil servis çalışanlarının tükenmişlik ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, *Türkiye Acil Tıp Dergisi*, 11(4), 161-165.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Türkiye’de statüko ve değişime direnç, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 49-71.
- Altıntop, Y. M. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Altun, S. A. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). *Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi*. Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 1(11), 73-90.
- Aral, N. ve Kadan, G. (2016). Öğretmenlerin çatışma çözme becerilerinin iş doyumuna üzerindeki etkisinin incelenmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 264-278.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16) 70-89.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, Ş. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 795-811.
- Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2(24), 547-564.
- Bakır, A. A., Uğurlu, T.C., Köybaşı F. ve Özyazıcı K. (2017). Kadın okul yöneticileri üzerine nitel bir araştırma, *Current Research Education*, 3(1), 1-14.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Baş, T. (2002). Öğretim üyelerinin iş tatmin profillerinin belirlenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 19-37.
- Batı, G. F. ve Tutar, E. (2016). Örgütsel güven kavramı, özellikleri ve yararları, *AREL Ekonomi Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 35-41.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2016). Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 61-70.

- Beycioğlu, K. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bilge, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 32-41.
- Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personel characteristics of Turkish workers, *The Journal of Pyschology*, 132(5), 549-557.
- Bowling, D.L. (2007), Job satisfaction of public middle school principals in the Commonwealth of Virginia: Revisited, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA. (DEd dissertation).
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerine bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bozkurt, İ. ve Bozkurt Ö. (2008). İş tatminin etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bulu, B. (2016). *Özel ve resmi özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Deneyisel desenler: öntest-sontest, kontrol grubu, desen ve veri analizi*. Ankara: Pegem A.
- Can, Ş. (2006). Sınıf öğretmenlerinin yaş, cinsiyet ve mesleki kıdemlerine göre iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 380-390.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri, *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Civelekoğlu, Ö. (2015). *Bankacılık sektöründe değişim: banka çalışanları üzerine bir araştırma (Isparta ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Cribbin, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.
- Çakır, Ö. (2009). *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir.
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, B.A., Bilge, A. ve Keskin Ü.G. (2005). Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6, 213-220.

- Çankır, B. (2017). Öz-yeterlilik ve değişime karşı direncin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi, *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 115-124.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları ile iş doyumları arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri, *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 14-19.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2003). *Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi*, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191.
- Çevik, K. N. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişime ve liderlik, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Delice, M. (2015). İş doyumunu etkileyen faktörlerin hiyerarşik regresyon yöntemiyle ve nitel olarak incelenmesi, *Türk İdare Dergisi*, 479, 59-90.
- Demir, C. ve Yılmaz, K. M. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirtaş, Z. ve Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin karara katılımı ve iş doyumları arasındaki ilişki, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 83-100.
- Doğru, S. ve Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütlerinin değişmeye direnme eğilimleri üzerine bir araştırma: Konya ili örneği, *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 119-143.
- Eckman, E.W. (2004). *Similarities and Differences in Role Conflict, Role Commitment, and Job Satisfaction for Female and Male High School Principals*. *Educational Administration Quarterly*, 40(3): 366–387.
- Eğimli, T. A. (2009). Çalışanlarda iş doyumları: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumlarına yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Elibol, H. (2005). Bilişim teknoloji kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, s:155-162.
- Erbesler, A. (1987). *İşgücünün zaman kullanımı ve iş verimliliğini etkileyen sosyo-ekonomik faktörler*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,
- Ercan, S. ve Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan, *Bilgi*, 49, 59-82.

- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir tipoloji önerisi, *İş ve İnsan Dergisi*, 33(42), 33-42.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Eskicumalı, A. (2003). Eğitim ve toplumsal değişim: Türkiye'nin değişim sürecinde eğitimin rolü, 1923-1946, *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 19(2), 15-29.
- Ferrell, L., Ferrell, O. C. ve Hirt, A. G. (2013). *Değişen dünyada işletmeler*, (Çev. Dragoman Dil Teknolojileri ve Danışmanlık), İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Y., Ercan S., Yılmaz, A. ve Şehirli, M. (2016). Cinsiyetin iş doyumuna üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 110-124.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyumuna ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-171.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumuna ilişkisi: Bir meta analiz çalışması, *E- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Gençay, A. Ö. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumuna ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 765-780.
- Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı ortamlarda liderlik*, (Çev. Ahmet Kardam), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.
- Girgin, G. (2009). Öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörlerin incelenmesi, *e- Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4(4), 1297-1307.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Gökdere, E. (2013). Öğretmen beklentilerinin yönetimi, 21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, *Eğitim Bilim ve Sos. Araştırmalar Dergisi*, 2, 179-183.
- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Graham, M.W. ve Messner, P.E. (1998), Principals and job satisfaction, *International Journal of Educational Management*, Vol. 12 Issue: 5, pp.196-202.
- Green, J. (2000), Job satisfaction of community college chairpersons, unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic and State University, Blacksburg, VA.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, T. E. (2006). Örgütsel değişim yönetimi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.

- Gümüşeli, İ. A., (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarındaki örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki: Gaziantep ili örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Güneş, U. P. (2016). Toplumsal değişim, teknoloji ve eğitim ilişkisinde sosyal ağların yeri, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 191-206.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Gürses, G. ve Helvacı, A. M. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1541-1563.
- Helvacı, A. M. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*, Ankara, Nobel Akademi Yayıncılık.
- İleri, H. ve Güven, Y. (2003). Değişim yönetimi ve değişime direnç, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 87-106.
- İnanlı, Y., Yeşil, H., Karatepe, R. ve Uzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin özyeterlikleri ile değişime gösterdikleri direnç arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 563-581.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 14, 319-339.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 7.
- Johnson, N. A. ve Holdaway, E. A. (1994), Facet importance and the job satisfaction of school principals, *British Educational Research*, 20, 1, 17-33.
- Kara S. (2017). Teknoloji ve toplumsal değişim ilişkisinin sosyal inşa kuramı bağlamında incelenmesi, *Dört Öge Dergisi*, 12, 117-131.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Karataş, S., Gök, R. ve Özçetin, S.(2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 167-185.
- Kaşlı, M. (2011). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kayasandık, E. A. (2017). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ve değişime hazır olmalarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi: Samsun'da bir çalışma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 54, 511-527.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 7, 77-95.

- Keser, A. (2009). Çalışma Psikolojisi, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keskin, H. (2005). Güçlendirmeyle iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü E.Bülteni*, 10, 54-56.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılıç, S. Ö. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumunu: Tokat ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kocaoğlu B. ve Gülsün B. (2004). Stratejik planlama faaliyetlerinin önemi ve 2000'li yıllarda planlama ve strateji kavramlarından beklentiler, *Verimlilik Dergisi*, 1, 33-50.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. ve Eves, S. (2010). Okul yöneticilerinin iş doyumunu ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 193-212.
- Kondakçı, Y., Zayim M. ve Çalışkan Ö. (2010). Okul yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi, yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-175.
- Kozak, A. M. ve Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 123-139.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2015). Ortaöğretim kurumları yönetmeliği, Madde 77.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2012). Örgütsel kültür boyutlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(31).
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

- Özaydın, M. M., Özdemir, Ö., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 201-212.
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, (1), 14-15.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Özsoy, E. ve Yıldız G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması, *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: Lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Öztürk, M. ve Şahbudak, E. (2015). Akademisyenlikte iş doyumunu, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 494-501.
- Pauline, G. (2013). Job Satisfaction and Motivation-What Makes Teachers Tick, *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 3 (4), 456-466.
- Polat, S., Uğurlu, T. C. ve Aksu, B. M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ile okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6 (1), 205-222.
- Rast, S. ve Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: Anempirical study on Airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.
- Recepoğlu, E. (2008). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi, *Eğitim ve Bilim*, 33 (150), 75-86.
- Sağlam, U. (2017). *Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel değişime olan etkileri: Bir alan araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumunu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler: Bankacılık sektörü Antalya örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Sat, S. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerine bir inceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Sayım F. ve Aydın V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ile sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 245-262.
- Sencer, M. (1982). Kamu görevlilerinde iş doyumunu ve moral, *Amme İdare Dergisi*, 15, 3-48.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. Ö. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-64.
- Sun, Ö. (2002). *İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin, A. (2003). Yöneticilerin iş tatmini ve memnuniyeti, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 137-157.
- Şahin, A. ve Emini, T. F. (2006). Kamu yönetiminde değişim sürecinde yaşanan sorunlar ve çözüm yöntemleri: Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(2), 43-62.
- Şahin, B. (2014). *Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin mesleki özellikleri ve iş kontrol algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şahin, C. ve Demir, F. (2015). Değişim çağında okul yöneticilerinin okullardaki eğitim teknolojilerini yönetme becerilerinin incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 717-725.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şen, S. (2019). SPPS ile meta analiz nasıl yapılır? *Harran Education Journal*, 4(1), 21-49.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumunu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin karşılaştırılması, *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Tekin, G. N. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri: Siirt ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 17, 475-488.
- Thompson, D. P., McNamara, J. F., & Hoyle, J. R. (1997). Job Satisfaction in Educational Organizations: A Synthesis of Research Findings, *Educational Administration Quarterly*, 33 (1), 7-37.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 91-107.
- Topçu, Ü. M. (2009). *Malatya il merkezinde çalışan sağlık personelinin iş doyum ve etkileyen faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Topuz, C. A. ve Göktaş, Y. (2015). Türk eğitim sisteminde teknolojinin etkin kullanımı için yapılan projeler: 1984-2013 dönemi, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 8 (2), 99-110.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetim sürecinde değişime direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373-406.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1).
- Türk Dil Kurumu (2005), *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Türk, S. M. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Türkyılmaz, F. (2009). *Çalışanların özdeğerlendirme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ulutaş, M. (2018). İş doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir alan araştırması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 66-77.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, C. J. (2014). İletişim ikliminin, iş doyum ve işden ayrılma niyeti ilişkisine etkisi, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Yalçın, G. (2015). *Okul yöneticilerinin yaptığı ve yapmak istediği işler ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yalçın, İ., Seçkin, Z. ve Demirel, Y. (2009). Bildeki değişimin örgütsel değişime etkisi üzerine bir inceleme, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 48-69.
- Yeğin, M. (2009). *İdari personelin iş doyum üzerine bir araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Yeniçeri, Ö. (Ed.). (2006). Değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yöneticilerinin yeni rolle yönetimde yeni yaklaşımlar. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yenigürbüz, S. (2017). *Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Balcı, B. (2016). İş doyumunu ve yaşam doyumunun demografik özelliklerle ilişkisi: Sakarya'daki AVM'lerin çalışanları üzerine bir araştırma, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 33-49.
- Yıldırım, A. ve Demirel, T. E. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici etkisi var mı? Elazığ banka çalışanları örneği, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 133-154.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (1), 253-278.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken denge sağlama düzeyleri, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 1-15.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 177-198.
- Yılmaz, A. H. ve Dönmez, A. (2013). İş doyumunu tayin eden bazı psikolojik ve demografik değişkenler, *Türk Psikolojik Yazıları*, 16(31), 91-97.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, B.Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-394.
- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama işletmelerinde çalışan sendika üyelerinin iş ve yaşam doyumunu belirlemeye yönelik bir alan araştırması, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin kişisel özellikleri yönünden iş doyum düzeylerine göre tükenmişlikleri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 197-214.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2 (2), 1-14.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 203-222.

EKLER

Ek-1: Samsun Valiliği tarafından verilen ölçekleri uygulama izni



T.C.
SAMSUN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 27485554-605.01-E.10874478
Konu : Nurbaki ÇAKMAK'ın Ölçek
Çalışması Hk.

04.06.2018

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 35558626-10.06.01-E. 12607291 - 2017/25 sayılı Genelgesi,
b) Samsun, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 22.05.2018 tarih ve 42301062-302.08-E.11710 sayılı yazısı.

Samsun, Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi yüksek lisans öğrencisi Nurbaki ÇAKMAK'ın İlimiz,İlkadım,Atakum,Canik,Tekkeköy İlçelerinde bulunan ilk,orta ve lise kademelerinde görev yapan okul yöneticilerine uygulamaya yönelik "Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri ile Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki" konulu tez uygulama çalışması yapmak istediğine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri, ilgi (a) genelgeye göre incelenmiş ve komisyon tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu çalışmanın komisyon kararı doğrultusunda, anket çalışma sonuçlarının çalışmayı yapan kişi tarafından raporlanarak, Müdürlüğümüz Ar-Ge Birimine gönderilmesine dikkat edilerek, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, duyurusu ve denetimi ilçe millî eğitim müdürlüğünüz tarafından gerçekleştirilmek üzere okul müdürlüğü sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmadan gönüllük esasına bağlı olarak yapılmasının sağlanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Coşkun ESEN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- 1- İlgi (b) dilekçe ve ekleri (8 sayfa)
2-31.05.2018 tarihli komisyon kararı (1 sayfa)

DAĞITIM:

Gereği:
İlkadım,Atakum,Canik
Tekkeköy İlçe Kaymaklığına
(İlçe (MEM))

Bilgi:
Ondokuzmayıs Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Ens. Md.

Adres: Atatürk Blv. Yeni Hükümet Konakı Kat:3 SAMSUN
Elektronik Ağ: samsun.meb.gov.tr
e-posta:

Bilgi için: Burcu Sağiroğlu
Tel: 0 (362) 435 80 63
Faks: 0 (362) 432 48 54

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 747b-cddc-3236-8d2c-851c kodu ile teyit edilebilir.

Ek-2: Üniversite Etik Kurul Kararı



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
02.05.2018	4	2018 / 115

KARAR NO:
2018 - 115

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Nurbaki ÇAKMAK'ın Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında “ Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışması okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Nurbaki ÇAKMAK'ın Doç. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında “ Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.

Ek-3: Minnesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı belirtiniz.

		Hiç memnun değilim	Biraz Memnunum	Orta Düzeyde Memnunum	Memnunum	Çok Memnunum
1.	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	()	()	()	()	()
2.	Tek başına çalışma imkânı	()	()	()	()	()
3.	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	()	()	()	()	()
4.	Toplumda bir yer edinme imkânı	()	()	()	()	()
5.	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	()	()	()	()	()
6.	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	()	()	()	()	()
7.	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	()	()	()	()	()
8.	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	()	()	()	()	()
9.	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	()	()	()	()	()
10.	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	()	()	()	()	()
11.	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	()	()	()	()	()
12.	Firma politikasını uygulama imkânı	()	()	()	()	()
13.	Aldığım ücret	()	()	()	()	()
14.	Bu işte ilerleme imkânım	()	()	()	()	()
15.	Kendi kararımı verme özgürlüğü	()	()	()	()	()
16.	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	()	()	()	()	()
17.	Çalışma koşulları	()	()	()	()	()
18.	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	()	()	()	()	()
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	()	()	()	()	()
20.	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	()	()	()	()	()

Ek-4: Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri Ölçeği

Md. No	İfadeler	Hiç Katılmıyorum				Tamamen katılıyorum
1.	Değişimler okulda daha verimli olmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2.	Okulumda böylesi değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim.	1	2	3	4	5
3.	Değişimlerden hoşlanmam.	1	2	3	4	5
4.	Değişimler, okuluma fayda sağlar.	1	2	3	4	5
5.	Değişimler, okulumdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
6.	Değişimlerin, benim okulumda olması beni ürkütür.	1	2	3	4	5
7.	Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde edecektir.	1	2	3	4	5
8.	Değişimlerin gerçekleşmesi için mümkün olan her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
9.	Bu tür değişimleri, okulum için öneririm.	1	2	3	4	5
10.	Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.	1	2	3	4	5
11.	Böylesi değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.	1	2	3	4	5
12.	Değişimlerin çoğu tedirgin edicidir.	1	2	3	4	5
13.	Değişimleri desteklerim.	1	2	3	4	5
14.	Değişimlerden faydalanırım.	1	2	3	4	5
15.	Böyle değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.	1	2	3	4	5
16.	Bu tür değişimler beni harekete geçirir.	1	2	3	4	5
17.	Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım.	1	2	3	4	5
18.	Okuldaki öğretmenler benim her şeyden şikâyet eden bir yapımın olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
19.	Bir değişim sürecinde öğretmenlerime başarılı olacakları konusunda güvence veririm.	1	2	3	4	5
20.	Okulda bir uygulama olduğunda öncülük ederim.	1	2	3	4	5
21.	Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.	1	2	3	4	5
22.	Düzenli işleyen bir okulda bir değişikliğe ihtiyaç yoktur.	1	2	3	4	5
23.	Okuldaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.	1	2	3	4	5
24.	Okuldaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.	1	2	3	4	5
25.	Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.					
26.	Okulumdaki değişimlerde öğretmenlerime rehber olurum.	1	2	3	4	5
27.	Okulumdaki öğretmenlerime değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.	1	2	3	4	5
28.	Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.	1	2	3	4	5

29.	Her şeyden şikâyet eden bir yapım var.	1	2	3	4	5
30.	Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler.	1	2	3	4	5
31.	Okuldaki değişim sürecinde öğretmenlerimin duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5
32.	Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.	1	2	3	4	5
33.	Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.	1	2	3	4	5
34.	Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.	1	2	3	4	5
35.	Bir değişim olduğunda sorunları öğretmenlerle çözerim.	1	2	3	4	5
36.	Bir değişim olduğunda öğretmenler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar.	1	2	3	4	5
37.	Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam.	1	2	3	4	5
38.	Okuldaki öğretmenler bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim	1	2	3	4	5
39.	Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar.	1	2	3	4	5
40.	Okulumda değişime öncülük edecek öğretmenlerimi güdülerim	1	2	3	4	5
41.	Okulumda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5