

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**Okul Müdürlerinin Yönetmelik Etkililiklerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzı ve
Okullarda Değişime Karşı Direniş Giderme Düzeylerinin İncelenmesi**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şevin TAŞ

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAFALI

Ocak 2023

T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzı ve
Okullarda Değişime Karşı Direnişi Giderme Düzeylerinin İncelenmesi**

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi. Serdar SAFALI



T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAFALI danışmanlığında, Şevin TAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 28/12/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Metin KIRBAÇ	İmza:
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mehmet Emin TURAN	İmza:
Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAFALI	İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine ait olup;

Enstitü Yönetim Kurulunun .../.../2022 tarih ve / nolu kararı ile onaylanmıştır.

... / /

Prof. Dr. İbrahim HAN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimde yardım ve desteğini esirgemeyen, değerli Danışman Hocam Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAFALI 'ya ve her zaman yanımda olan aileme ve eşime teşekkürlerimi sunarım.

Şevin TAŞ

İÇİNDEKİLER

TABLolar DİZİNİ	8
ŞEKİLLER DİZİNİ	11
ÖZET	12
ABSTRACT	14
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2.1 Problem Cümlesi	3
1.2.2. Alt Problemler	4
1.2.Araştırmanın Amacı	4
1.2.Araştırmanın Önemi	5
1.3.Araştırmanın Varsayımları	5
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Tanımlar	6
BÖLÜM II	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1.Yönetmel Etkililik	7
2.1.1.Etkililik	7
2.1.2.Yönetmel Etkililik	9
2.2.Yönetim Tarzları	13
2.2.1.Yönetim	13
2.2.2.Yönetim Tarzları	13
2.3.Değişime Karşı Direniş	16
2.3.1.Değişim	16

2.3.2.Değişim ve Benzer Kavramlar	19
2.3.3.Değişimin Nedenleri	19
2.3.4.Değişime karşı direniş	21
BÖLÜM III	23
3. YÖNTEM	23
3.1 Araştırmanın Deseni	23
3.2.Çalışma Evreni ve Örneklemi	23
3.3. Veri Toplama Araçları	26
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu	26
3.3.3.Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği	27
3.3.4.Okul Müdürlerinin Etkililiği Ölçeği	28
3.4.Normallik ve Güvenilirlik Testleri	29
3.5.Verilerin Analizi ve Yorumlanması	30
BÖLÜM IV	31
4. BULGULAR VE YORUMLAR	31
4.1. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Puanlar	31
4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	32
4.3.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	33
4.4.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	38
4.5.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	45
4.6.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	46
4.7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	50
4.8. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	50
4.9. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	51

BÖLÜM V	52
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	52
5.1.Sonuç	52
5.2.Öneriler	57
KAYNAKÇA	58
EKLER	67
Anket Formu(Ek1)	67
Anket ve Araştırma İzni	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1-1 Yönetim Tarzları	2
Tablo 2-1 Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu	21
Tablo 3-1 Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	24
Tablo 3-2 Yönetim Tarzları Ölçeği	26
Tablo 3-3 Yönetim Tarzları Ölçeği Cronbach's Alfa Katsayıları	26
Tablo 3-4 Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Ölçeği	27
Tablo 3-5 Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Ölçeği Cronbach's Alfa Katsayıları	27
Tablo 3-6 Müdür Etkililiği Ölçeği	28
Tablo 3-7 Müdür Etkililiği Ölçeği Cronbach's Alfa Katsayıları	28
Tablo 3-8 Normallik Testi	29
Tablo 4-1 Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar	31
Tablo 4-2 Okul Müdürlerinin “Yönetim Tarzı Düzeyine” İlişkin Analiz Sonuçları	33
Tablo 4-3 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	34
Tablo 4-4 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz	34
Tablo 4-5 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	35
Tablo 4-6 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	35
Tablo 4-7 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	37
Tablo 4-8 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	39
Tablo 4-9 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzlarının “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	39
Tablo 4-10 Okul Müdürlerinin “Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları” İlişkin Analiz Sonuçları	38

Tablo 4-11 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	40
Tablo 4-12 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	40
Tablo 4-13 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	41
Tablo 4-14 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	41
Tablo 4-15 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	43
Tablo 4-16 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	44
Tablo 4-17 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	44
Tablo 4-18 Okul Müdürlerinin “Yönetsel Etkililik” İlişkin Analiz Sonuçları	45
Tablo 4-19 Okul Müdürlerinin “Yönetsel Etkililik” İlişkin Analiz Sonuçları	46
Tablo 4-20 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	46
Tablo 4-21 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	47
Tablo 4-22 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 4-23 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	47
Tablo 4-24 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	49
Tablo 4-25 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	49
Tablo 4-26 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları	49
Tablo 4-27 Yönetsel Etkililik ve Yönetim Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyonu	49

Tablo 4-28 Yönetmel Etkililik ve Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımı
Arasındaki Pearson Korelasyonu51Tablo 4-29 Çok Değişkenli Doğrusal Regrasyon

51



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2-1 Etkililik	7
Şekil 2-2 Etkililik Öğeleri ile Sistem Öğelerinin Etkileşimi	8
Şekil 2-3Hoshin Kanri Modeli	11

Şekil 2-4Yönetim Kuramları

15

Şekil 2-5Değişim Süreçleri

17



ÖZET

Okul Müdürlerinin Yönetmel Etkililiklerinin Sergiledikleri Yönetim Tarzı ve Okullarda Değişime Karşı Direnişi Giderme Düzeylerinin İncelenmesi

Yüksek Lisans, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Serdar SAFALI

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetmel etkililiklerinin, yönetim tarzı ve okullarda değişime karşı direnişi giderme davranış düzeylerine ilişkin çeşitli

değişkenler açısından incelenmesi ve yönetsel etkililik, değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmanın örneklemini ilköğretim ve ortaöğretim kademelerinden(okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise) 458 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri Andrews (1970) tarafından geliştirilen Aksu (1994) tarafından Türkçeye uyarlanan “Müdür Etkililik Ölçeği”(Washington Principal Evaluation Inventory-WPEI)”, Yelken (2012) tarafından geliştirilmiş olan Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği ve Asar (2021) tarafından geliştirilen Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin normallik testi yapılmış ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Okul Yöneticilerinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği alt boyutlarının bağımsız değişkenlerle(yaş, cinsiyet, branş, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi) arasında anlamlı bir farklılık bulunamazken İlgisiz Yönetim tarzı alt boyutunda okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Katılım” ve “Eğitim Yaklaşımı” alt boyutlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Okul Türü değişkenine göre Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı alt boyutlarından İletişim ile Baskı ve zor kullanma yaklaşımları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlere göre Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililik Düzeyleri ile yaş, kıdem, çalışma süresi, okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunurken; cinsiyet, öğrenim durumu, branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yapılan analizlerde Yönetsel Etkililik ve Yönetim Tarzları ile Yönetsel Etkililik ve Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bağımsız değişkenler olan Yönetim Tarzları ile Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarının araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Yönetsel Etkililiği yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Etkililik, Değişim, Yönetim Tarzları, Yönetim, Müdür, Öğretmen



ABSTRACT

This thesis addresses the impacts of the tension between school principals and managerial effectiveness based on various variables related to management style and behavior in order to eliminate resistance to change in schools. Apart from that, to see if there is a relationship between managerial effectiveness, reducing resistance to change, and management styles were also examined. In this study, four levels of teachers

including preschool, primary school, secondary school, and high school assisted us to develop a pattern of research. In terms of methodology perspective, this research follows three steps: collecting, evaluating, and contextualizing data. In order to collect data, the scale named “Washington Principal Evaluation Inventory-WPEI” created by Andrews (1970) and adapted into Turkish by Aksu (1994) was used. A further part of the methodology involved the creation of approaches to eliminating resistance to change among school principals by Yelken (2012), and the creation of a display scale for school administrators by Asar (2021). Tests were conducted to determine the normality of the data and it was determined that it exhibited normal distribution. Considering the findings, while no significant differences were found between the independent variables of the Management Styles Exhibited by School Administrators subdimensions (age, gender, branch, education level, seniority, working time), significant differences were found between the School Type and the Indifferent Management subdimensions. Furthermore, it was found that the "Participation" and "Educational Approach" sub-dimensions of School Principals' Approach to Eliminating Resistance to Change in Schools differed significantly according to the variable of educational status. Among the School Type variables, there was a significant difference in School Principals' Approach to Eliminating Resistance to Change in Schools, Communication and Pressure, and Use of Force. Moreover, among the teachers found no significant variation between Managerial Effectiveness Levels and variables of age, seniority, working time, and school type, nor between those variables and gender, education level, or branch. Analyses also showed that managers' effectiveness and management style and approaches to eliminating resistance to change had a positive and significant relationship. Management Styles, as well as Approaches to Eliminate Resistance to Change, are independent variables that were found to predict Managerial Effectiveness according to the research findings.

Keywords: *Administrative Effectiveness, Change, Management Styles, Management, Manager, Teacher*

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölüm içerisinde, araştırmaya ait problem durumu ve alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları bulunmaktadır.

1.1.Problem Durumu

Okullardaki planlama, uygulama ve değerlendirme sürecine bakılarak Eğitim Yönetimi betimlenebilir. Bir eğitim sistemi uygulanabildiği kadarıyla gözlemlenebilir. Eğitim çıktılarının eğitim hedeflerine uygun olması için gösterilen tüm çabanın okullarda dışa vurumunu görmekteyiz. Bu bağlamda eğitimin uygulama aşaması olan okullar bizler için önem arz etmektedir. Okulların yapı taşı olan müdürler okul iklimini belirlemenin yanı sıra eğitim yönetiminin temsilcileri olarak da okullarda görev almaktadırlar. İlk olarak Romalılar döneminde “okul müdürü” kavramı kullanılmıştır. Her dönem ve medeniyette eğitim kadar eğitim yöneticisinin de önemini görmek mümkündür (Bursalıoğlu, 2019)

Etkililik kavramı, verimliliğin istenilen düzeyde artırılması olarak tanımlanabilir (Karatepe, 2005). Etkili bir yönetici yeni fikirlere açık, geniş bakış açısına sahip, kendi kurumu ve diğer kurumlar arasında dengeyi sağlayan, çözüm odaklı, nesnel, ayrıntılarda boğulmayan yöneticilerden oluşmaktadır(Balay, Kaya ve Melik, 2014). Etkili okul müdürlerinin bilgi, beceri ve tutum gibi niteliklerinin yanında, yönetmenin yeterlilik düzeyleri olan; tanıma-anlama, anlama-kavrama, yorumlama-yargılama, yapma-uygulama gibi yönetsel etkililik becerileri de bulunmalıdır. Yönetici eksiklerini fark edip bunları iyileştirmeli, gelişmeleri takip ederek uzmanlaşmaya yönelmeli ve yönetsel etkililiği sağlamalıdır (Başaran, 2004).

Yönetim tarzları, okullardaki etkililiğin oluşmasında temel etmenlerden bir tanesidir. Yönetim tarzı; yöneticinin bulunduğu kurum içerisinde sergilediği tutum ve davranışların bütünüdür. Yöneticinin benimsediği liderlik stili; okuldaki olumlu-olumsuz iletişime, katılıma, özveriye, ait hissetmeye veya yabancılaşmaya neden olur. Yöneticinin sergilediği yönetim tarzları; etkili yönetim ve etkili okul kavramını da gözler önüne çıkarır (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Tablo 1-1

YÖNETİM TARZLARI					
TÜRÜ		ODAĞI		ARACI	AMACI
GELENEKSEL YÖNETİM		Otoriter Yönetici	Disiplin sağlamak	Ceza	Sistemi sürdürmek
		İnsancıl Yönetici	Verimi artırmak	Ödül	Üretimi çoğaltmak
		İlgisiz Yönetici	-	-	-
LİDER YÖNETİM	Klasik Lider Yönetimi	Acil Durum Lideri	Düzen kurmak	İnisiyatif	Sistem kurmak
		Devrim Lideri	Yenilik yapmak	Karşıtlık	Sistemi değiştirmek
		Olağan Durum Lideri	İsteklendirmek (Motivasyon)	Teşvik	Üretimi çoğaltmak
	Bilge Lider Yönetimi	Bilge Lider	Liderler yetiştirmek	Güvenilirlik	Sistemi dönüştürmek

(Özgür, 2011)

Tabloda açıklanan yönetim tarzlarından Geleneksel Yönetim Tarzını benimseyen bir yönetici daha çok tek yönlü bir iletişim ve bu iletişimin kaynağı erkin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı araçları dayatıp bir fabrika gibi çalışmayı sürdürürken; lider yönetim tarzlarına sahip olan yönetici ise farklı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sürdürürler. Okul müdürleri okullarının birer yansımasıdır. Etkili bir okul isteniyorsa etkili yönetim tarzlarını kullanmalıdır (Özgür, 2011). Etkili okullar dönem başı, ortası veya sonu için belirlenen hedefler doğrultusunda süreci

iyi yönetirler. Etkili okula sahip olabilmek için etkili yönetim tarzlarının işe güdüldüğü yöneticilere ihtiyaç vardır. Yönetim tarzları kendi içinde geleneksel ve çağdaş olarak ayrılırken, bunların içerisinde bulunan yönetim tarzlarından herhangi birini benimsemek sistemin başlangıç noktasından son noktasına kadar değişimi, gelişimi veya sistemin devamını engelleyebilir. Etkili bir okulda ise okul müdürlerinin tüm bu yönetim tarzlarına yönelik yeterliliklere sahip olması, amacı ne olursa olsun gerektiği zamanda gereken yönetim tarzlarını benimsemesi, oluşabilecek noksanlıkların önüne geçmiş olacaktır. Böylece müdürler tek bir kalıptan kurtulup etkili okullara kavuşabilirler.

Değişimin yönetilmesi ve uygulanması okullardaki yönetsel etkililiği etkileyen bir başka etkidir. Değişim kararı kadar uygulanması da bir o kadar meşakkatli olan bir durumdur. Değişimin gerçekleşebilmesi için iletişime ve etkileşime büyük görev düşmektedir (Aksoy, 2005). “Tao’cu düşünce sistemine göre değişim, zıtlıkları barındıran bir süreçtir. Var olan her şey, zıttı olma yolunda değişir” (Cenker, 2008). Bu nedenle okullar işleyen canlı sistemlere benzetilmektedir. Geliştikçe, iyileştikçe noksan yönler ortaya çıkar. Bu sistem içerisinde aksayan, çağa ve gereksinimlere ayak uydurmayanlar değişim yoluyla güncellenir veya yerine yeni sistemler kurulur (Ünal, 2014) Okullarda değişimi yönetme ise müdürlerin başlıca görevlerindendir.

Toplumun tüm alanına dokunan okullar, yönetsel etkililiğe sahip bir okul müdürü tarafından yönetildiğinde toplum ile bütünleşir. Okul müdürlerinin yönetsel etkililiğini etkileyen birçok boyut bulunmaktadır. Okul müdürlerinin sahip olduğu bu boyutlar içerisinde “ yönetim tarzları” ve “ değişime karşı direnişi yönetme” faktörleri de yer almaktadır. Yapılan literatür taramasında “yönetsel etkililiğin” “yönetim tarzlarının” ve “değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarının” sonuçlarının önemli bulgular içerisinde bulunduğu görülmüştür. Bu üç değişkenin birlikte araştırılıp incelendiği bir çalışmaya rastlamadığı ve bu değişkenlerin araştırmaya değer olduğu görülmüştür.

1.2.1 Problem Cümlesi

Bu çalışmanın problemini “Okul müdürlerinin yönetim tarzları ve değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları yönetsel yetkililiklerini yordamakta mıdır?” oluşturmaktadır.

1.2.2. Alt Problemler

Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak şu alt problemler üzerinde durulmuştur.

1. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?
2. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarının öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?
3. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiği ve alt boyutları ne düzeydedir; bu ölçeğin “teknik”, “insan ilişkileri” ve “kavramsal” olmak üzere üç alt boyutu açısından farklılaşma anlamlı mıdır?
4. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiğinin öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?
5. Okul müdürlerinin, yönetsel etkililikleri ile yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin, yönetsel etkililik ile değişime karşı direnişi giderme yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları; yönetsel etkililik düzeylerini yordamakta mıdır?

1.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı öğretmenlere göre müdürlerin yönetsel etkililiklerinin sergiledikleri yönetim tarzlarına ve okullarda değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına etkisinin incelenmesidir. Bunun yanı sıra öğretmenlere göre müdürlerin yönetsel etkililiklerinin sergiledikleri yönetim tarzlarına ve okullarda değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarıyla ilişkilerine ve demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini incelemektir. Araştırmanın belirlenen okul düzeylerinde bulunan müdürlerin etkililik düzeyine ilişkin öğretmenlerin algılarını saptamak ve elde edilen bulgular doğrultusunda yönetsel etkililik hususunda gerekli bulunan konularda iyileştirmelere yol göstermesi hedeflemektedir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Okulların geleceği inşa etmedeki yönü yadsınamaz bir gerçektir. Okul müdürlerinin ise bu okulların yapı taşı olduğunu ve okul müdürlerinin sahip olduğu yetkinlikleri ile yönetsel etkililiklerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Müdürler kamunun gerektirdiği görevlerin yanı sıra doğal yetkinliklere de sahip kimselerdir (Başaran, 2004). Okulların temel direği olan müdürlerinin bu yeterlilikleri ile birlikte toplumu yönlendiren okulların nasıl bir yol izleneceğine de bir nevi karar verir. Okul müdürleri böylelikle sahip olduğu teknik, iletişim ve kavramsal becerilerini geliştirip geleceğe şekil verebilmektedir. Okul ikliminin tayininde önemli rol oynayan müdürlerin yönetsel etkililikleri sayesinde zorluklarla başa çıkma, sorun çözme, astlarla etkileşimde ve iletişimde bulunma, kurumunda bulunduğu kimseleri ait hissettirme, güdüleme ve katılımı sağlama gibi başat yeterliliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu ve buna benzer yeterliliklere sahip okulların etkili okul yolunda emin adımlarla yürüdüğü görülmektedir. Bu sebeptir ki yönetsel etkililiğin nasıl geliştirilip düzeltilebileceğinin farkına varılması; yönetsel etkililiği göstermede yönetim tarzlarının ve değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarının yordama gücüne bakılarak gerçekleştirilecektir. Yapılan uygulamalar okul müdürlerinin yönetsel etkililiklerinin önemini fark etmesine ve bu konuda sağlam adımlar atmasına yardımcı olacaktır. Bu çalışma, elde edilen veriler ışığında literatür veya uygulamadaki eksiklikleri belirlenip alan yazına ve okul müdürlerine kılavuz görevinde olacağı düşünülmektedir.

1.3.Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma kapsamında, araştırmaya katılan bireylerin, tarafsız ve objektif şekilde soruları cevaplandırırları varsayılmıştır.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Ağrı ilinde bulunan ilkokul, ortaokul, lise ve okul öncesi kademelerinde çalışan öğretmenler ile sınırlıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Okul Yöneticisinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği”, “Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi” kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir.

1.5. Tanımlar

Değişim: Sabit durum, davranış veya anane gibi durumların aksine daimi bir farklılaşma, geçiş, yenilik arayışı içinde olmak vb. durumların gerçekleştirilmesiyle oluşur. (Çiçeklioğlu, 2020).

Yönetmel Etkililik: Belirli hedefler doğrultusunda sorumlulukların bilincinde, etkin dinleme, liderlik, koçluk, geri bildirim ve güdüleme yapabilen yöneticilerin istenilen düzeyde başarı elde etmesiyle gerçekleşir (McQuerrey, 2022).

Yönetim Tarzları: Yöneticilerin bulundukları kurumda veya grupta sergiledikleri, hedef gerçekleştirmeye ve kurum içi iklimi belirlemeye yönelik tüm iletişim, etkileşim ve davranışlardır (Çelik & Erçetin, 2021).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Yönetmel Etkililik

Bu başlık altında etkililik ve yönetmel etkililik kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Bu kavramlara ait kuram ve literatür taramasına yer verilmiştir

2.1.1.Etkililik

Etkililik kavramının tanımlanmasında daha çok verimlilik kavramı ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütte verimliliğin istenilen düzeyde elde edilmesiyle etkililik ortaya çıkmaktadır. Bir örgütteki etkililik ise o kurumda bulunan tüm iş ve işlemlerin kurumda bulunan kişilerin etkin ve istendik katılımıyla gerçekleşir (Türker, 2010).

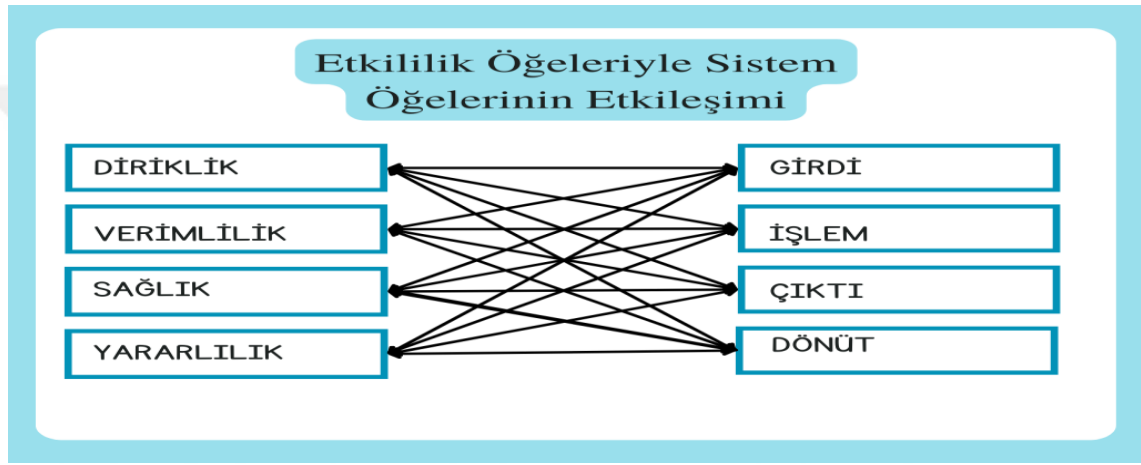
Hedeflenen çıktılar ile gerçekleşen çıktıların orantısı etkililiği ortaya koyar ve bu durum formalize edilmek istenirse karşımıza şu denklem çıkar: Gerçekleşen çıktı/ Hedeflenen çıktı= Etkililik (Yükçü & Atağan, 2009). Etkililiğin gerçekleşmesi hedeflenen çıktılarla planlanan çıktılarının birbirine yakın olması ile oluşmaktadır.

Etkililik kavramı “Yönetmel Etkililik” ve “Örgütsel Etkililik” etkililik olarak ikiye ayrılır. Etkililik gelecek planlamasının en önemli yapı taşıdır. Etkililik sağlanmış bir planda olumlu sonuçlar elde edilmesi olumsuz sonuçlar elde edilmesine göre daha olasıdır. Etkililik kavramıyla ilgili birçok model oluşturulmasına rağmen etkililiğin temelini 4 yapı taşı oluşturur. Bu yapı taşları verimlilik, yarar, performans, prodüktivite şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Tokel & Özkan, 2018).



Şekil 2-1 (Kaya B. , 2022)

Etkililik, verimlilik ve etkinlik kavramları çoğu zaman aynı düşünce veya fikirleri ifade etmek için kullanılır. Fakat yapılan literatür taramasında bu kelimelerin birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Etkililik kavramı daha çok süreç içerisinde amaçlara ulaşmak için gösterilen davranışlarken, etkinlik gösterilen çabanın amaca ne düzeyde ulaştığını ortaya koyar. Girdilerin planlanan çıktılar olarak süreç sonunda görülmesi ise verimliliği gösterir (Yükçü & Atağan, 2009). Her biri bir diğerini içeren kavramlar ayrılmaz bir bütünü oluştururlar. Birbirine çok yakın olduklarından yönetsel etkililiği sağlamak için de önem arz etmektedir.



Şekil 2-2 (Başaran, 2004)

Etkililik, istendik hedefler doğrultusunda birçok alt faktörü barındırır. Etkililiği ortaya çıkaran özelliklerinden biri olan verimliliğin yanı sıra diriklik, sağlık ve yararlılık etkililik kavramı ile iç içedir. Her bir alt boyut bir diğerinin işlenmesiyle yakından ilgilidir. Örgütün etkili olabilmesi için çatışmaların azaltılması, bireye ve topluma hizmet etmesi, çağa ve gereksinimlere ayak uydurması gerekir (Ak, 2017). Tüm bu girdiler süreç içerisinde etkililik öğeleri ile etkileşim sonucunda istendik çıktılarla sonuçlanıyorsa etkililik ortaya çıkmış olur. Okulun girdileri öğrenciler, çalışanlar ve eğitim teknolojileridir. Okul girdileri işlendiğinde istenilen ürünler(hedefler) elde edilir. İşleme sürecinde okul, öğrenciler, yönetim ve öğretmenler çevreden, toplumdan ve kuramlardan etkilenir. Her bir etki sonucunda çıktılar farklılaşmakta ve ürünün hedeflere ulaşma düzeyi değişmektedir (Yılmaz A. , 2006).Etkili bir okul müdürü, çalışanlarının ve öğrencilerinin yanında olurken bireysel girişimleri, katılımı, paylaşımı

destekler ve cesaretlendirir. Etkililiğin artırılması amacıyla farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler şöyle sıralanır:

- Yöneylem Araştırması: Karar vermeye yardımcı olan, etkili bir şekilde kaynakların kullanılmasını sağlayan, bilimsel yöntemdir.
- Siberetik: Güvenilir kararlar alınmasını, dönüt ve düzeltmelerin ilke ve kurallarla gerçekleşmesini, etkileşim ve iletişimi hızlandırmayı sağlayan yöntemdir.
- Sistem Çözümleme: Etkililik kavramının tüm boyutlarını birlikte alan daha çok davranışa yönelik problemlere çözüm arayan yöntem olarak görülmektedir. (Başaran, 2004).

2.1.2.Yönetmel Etkililik

Yöneticinin bulunduğu kurumda sergilediğı tutum ve davranışlar bütünü yönetmel etkililik olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin sahip olduğı teknik beceriler, özdeşleşme, uyum, eş güdüm, karar verme, problem çözme vb. özellikleri yönetmel etkililiğın sadece birkaç boyutunu göstermektedir (Kaya, Balay, & Tınaz, 2014). Örgütlerin verimliliğı istenilen düzeyde olabilmesi için okullarda kritik bir role sahip olan müdürlere çok büyük işler düşmektedir. Yönetmel etkililiğe sahip müdürler ortak hedefe hizmet etmek için ellerinde bulunan kaynakları en iyi şekilde yönetir (Göksoy, Sağır, & Yenipınar, 2013).

Yönetmel etkililik, yöneticinin süreç sonucunda elde ettiğı çıktılar olarak tanımlanır. Yönetici bulunduğı kurumu ne kadar iyi koordine eder, yetenek ve becerilerini hayata geçirir, kültür, çevre ve teknolojinin uyumunu sağlar, karşılaştığı zorluklara ne kadar göğüs gerebilirse bulunduğı kuruma o kadar etkili bir yönetim sunar (Belo & Olorunsola, 2018).

Yönetmel etkililik; amaçlarını belirleyen, uzun vadeli düşünen, detaylarda boğulmayan, değişimin ve yeniliğın takipçisi ve uygulayıcısı olan okul müdürlerinin davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan herhangi bir problem karşısında

bocalamaz ve temel nedenlere ulaşır. Böylelikle kurumunda gerçekleşen olayların dışında kalmak yerine içeriden bir yetkili olarak yönetir (Erkoç, 2019) Yönetimsel etkililiğe sahip yöneticilerin ast ve üstleriyle iyi bir iletişimde olması beklenir. Yöneticinin davranışları sonucunda karşı tarafı savunmaya itmemeli ve yönetici otoritesini bir güç kaynağı olarak kullanmamalıdır. Bunların aksinin gerçekleşmesiyle olumsuz etkileşimler gerçekleşir ve kurum ile yönetici etkililik kavramından uzaklaşır (Miner, 1978).

Yönetimsel etkililik, etkili yöneticilerin davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Etkili bir yöneticinin özelliklerine bakıldığında ise problem veya benzeri durumlarda sorun değil çözüm odaklı olur ve kişisel hırslarının karar mekanizmasına etki etmesine izin vermez. Bu tür yöneticiler çevreyle iletişimlerini iyi derecede olduğundan dolayı yardımlaşmadan çekinmez ve yeniliklere açıktır. Bir okulda yönetimsel etkililik ast ve üstlerin iletişimde, problem çözme ve karar alıp uygulamada ortaya çıkar (Karatepe, 2005). Bu sebeptir ki yönetimsel etkililiğe sahip olan okul müdürlerinin teknik, kavramsal ve insan ilişkileri becerileri iyi bir seviyededir. Teknik ve kavramsal beceriler daha çok işleyişle ilgiliyken kurumda bulunan kişilerle olan ilişkiler buzdağının görünmeyen kısmını oluşturur (İra, 2011). Bu buz dağının ardında ise iletişim, etkileşim, güdüleme, katılım, ait hissetme, çatışma, güven, bağlılık ve buna benzer insan fitratları bulunmaktadır. Yöneticinin bu becerilerini geliştirmek için yaptığı her yatırım yönetimsel etkililiği ve dolayısıyla ülke geleceği olan öğretmen ve öğrencileri bir adım ileriye taşımaktadır (Boydak Özcan, Nanto ve Öztürk, 2020).

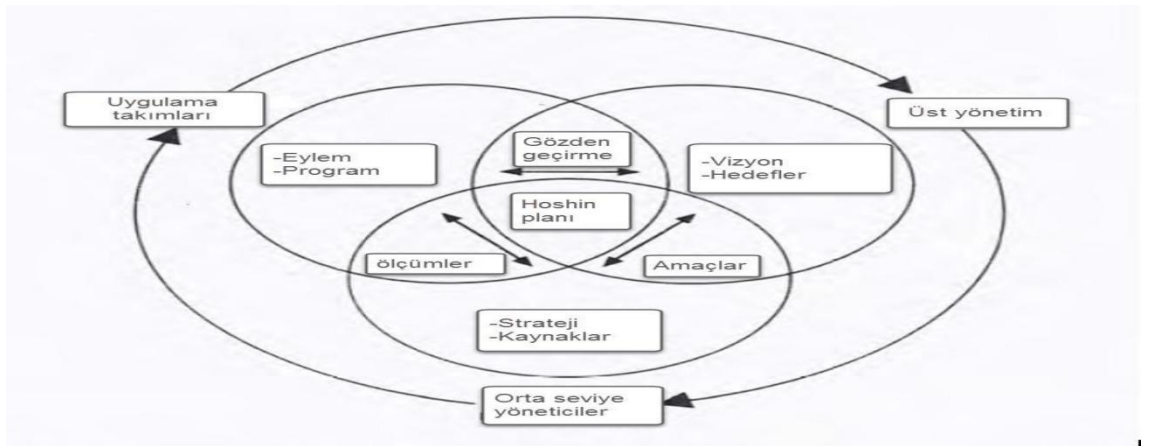
“Yöneticinin etkinliğinin gelişmesi, kuruluşun amaçlarının, hedeflerinin ve gidişatının gözden geçirilmesine bağlıdır” (Kasapoğlu, 2013). Etkili çalışanlara sahip okullar etkili okul müdürlerine de sahiptir. Okul ikliminin tayinini sağladıkları için okul müdürlerinin ileriye dönük her adımı okul personelleri, çevresi ve öğrencileri tarafından farklı şekilde karşılanacak ve tepki görecektir. Planlı, iyi yönetilmiş süreçlerin sonunda istenilen amaçlara ulaşma düzeyi artarken bunun aksine gelişigüzel atılan her bir adımın sonucu birer muamma olarak gün yüzüne çıkar.

Yönetici astlarına kendini ifade edebilme, saygınlık, güven, yaratıcılık, etkin katılım, anlaşıldığını hissetme, sağlıklı ve çift yönlü iletişim gibi uygun ortamlar

oluşturduğunda mesleki doyumu sağlar (Balay, Kaya, & Melik, 2014). Bu durumlar karşısında okullarda bulunan personeller Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan en son kısımdaki kendini gerçekleştirme basamağına ulaşır böylelikle yöneticilerde yönetsel etkililiğe kavuşmuş olur.

Okul müdürlerinin sahip olduğu prensipler yönetsel etkililiğin farklı şekillerde ortaya çıkmasını sağlar. Etkili bir yönetime sahip okullarda hedefler açık ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşmak için yetkili olan veya çalışan herkes bilgilendirilmelidir. Çevresel sorunlara veya öngörülemeyen olaylara rağmen istenilen sonuçlara ulaşıldığı kadarıyla etkililik gerçekleşir (Farahbakhsh, 2007).

Etkililiği sağlayan bir diğer etken edimdir. Edim kavramı başarıma isteği veya buna ulaşma anlamlarına gelir. Bir kurum ya da kuruluşta edim, çalışan kişilerin rolleri gereği amaçlanan durumları istenilen düzeyde gerçekleştirmesiyle oluşur. Edim bireysel, çevresel ve kurumsal yapılardan etkilenir. Bu faktörler kendi içlerinde farklı etkenler barındırır. Beceri, yaş, beklenti, deneyim vb. etkenler bireysel yapıları; yönetim, iş süreçleri ve kurum etkenleri kurumsal yapıları; kültür, ekonomi vb. etkenler ise çevresel yapıları oluşturur. Böylelikle okul müdürleri etkililik için kurumunda çalışan bireyleri süreç içerisinde izler, değerlendirir ve personelin yapabileceği rolleri



üstlenmesini sağlayarak edime ulaşılmasını gerçekleştirir (Yılmaz F. G., 2011).

Şekil 2-3(Hoshin Kanri Modeli, 2022)

Yönetmel etkililiğe sahip bir yönetici okulda karşılaştığı problemleri çözmek için önce sorunu tanıır, izler ve nedenlere eğilir. Problemi çözmek için bilgi toplar, çözüm için karşılıklı fikir alışverişini gerçekleştirir, öneriler geliştirir ve önerilere açık olur. Çözüm yollarını belirledikten sonra harekete geçer ve sürecin işleyişini izler (Anderson & Porras, 1981). Bu yönüyle Şirketlerde gerçekleştirilen Hoshin Kanri Modeline benzemektedir. Yön Pusulası anlamına gelen bu terim şirketlerin öncelikli hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Hedefler belirlenir, sınırlılıklar betimlenir, yapılacak iş için plan, uygulama, sürekli dönüt ve düzeltme gerçekleştirilir. Böylece istenilen hedeflere ulaşılmış olunur (Topaç, 2020). Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin okul başarısını artırmak için akla gelebilecek her şeyi yapmasını istemenin hem yönetici, hem süreç, hem de okul iklimini zora koyacağı aşikârdır. Etkililik elde edilmesi istense de okul müdürlerinin sorumluluklarını paylaşması, iş-görev tanımının iyice belirlenmesi ve ast ve üstleriyle iletişim ve etkileşimi olumlu yönde ilerlemesi gerekir. Tüm sorumluluklar altında ezilen bir müdür, zamanla gelişimi için ilerleme kaydetmek bir yana yerinde sayıp etkililikten bir haber duruma gelir (Grissom & Loeb, 2011).

Hayatın her alanını etkileyen teknoloji çağı, her kurumu etkilediği gibi okulları da bir o kadar etkilemektedir. Bu sebeple dünyadan izole, teknolojiden bir haber olan veya teknolojiye karşı kaygı ve endişe içerisinde olan bir müdür yerine gelişimi yakından takip eden müdürlere ihtiyaç vardır. Müdürler şuan olan veya gelecekte olabilecek teknolojik gelişmeleri takip edip ve güncel bilgilere hâkim olmalıdır. Ulaşılabilirlik açısından temiz ve güvenilir bilgiye nasıl erişileceğini, farkındalığın nasıl elde edileceğini öğrenmeli ve bulunduğu kurumda bildiklerini paylaşp öğretmenlerini ve öğrencilerini bu duruma hazırlamalıdır (Drew & Bensley, 2010). Yöneticilerin yönetmel etkililiğini artırmak için bazı çalışmalarda dönüt düzeltme alma-verme, noksan grupları yönetme, karşılıklı güven sağlama gibi durumlar oluşturulmuş ve yöneticilerin bunları nasıl çözecekleri değerlendirilmiştir. Klasik eğitim programlarında alınan eğitimler değişimi ve gelişimi sağlamada yetersizdir. Okul müdürleri sürece katılımı sağlanarak yönetmel etkililiği öğrenebilir veya deneyimli hocalardan faydalanarak kendi öğrenmelerini gerçekleştirebilirler. Bunların yanı sıra yönetici birçok alanda öğretmenlerden, diğer yöneticilerden ve velilerden kendisi ve yönetimi hakkında geri bildirim almalıdır. Yönetmel etkililiği ortaya çıkarmak için gelen bildirimleri

değerlendirmeli, eksikleri gidermeli ve düzeltilmesi gereken durumları düzeltmelidir (Yalçın & Powell, 2010).

2.2.Yönetim Tarzları

Bu başlık altında yönetim ve yönetim tarzları detaylı olarak incelenmiştir. Bu kavramlara ait kuram ve literatür taramasına yer verilmiştir.

2.2.1.Yönetim

Gerçekleştirilmesi hedeflenen belli amaçlar ışığında elde olan maddi, manevi tüm kaynakları kullanma ve uygulama süreci yönetim kavramı olarak belirtilebilir. Yönetim süreci içerisinde en aktif ve değişmez etmen insandır. Burada eşgüdümün, katılımın ve iletişimin gerçekleştiği görülmektedir. Böylelikle sahip olunan kaynakların en önemlisi olan insan sürece dâhil edilir. Bu süreç sürekli bir döngü içerisinde bulunur. Planlama ile başlayan yönetim süreci; kontrol, geri bildirim ve düzeltme ile tekrar planlama basamağına döner. Bu adımlardan herhangi birinde oluşan bir aksaklık domino taşı etkisiyle büyük tabloda bulunan her adımı etkiler. Yönetim kavramı sadece süreç ve uygulama anlamları dışında bulunulan kurumda yönetici anlamında da kullanılabilir (Şimşek & Çelik, 2018).

Endüstri devrimi sonrası kurumların başarıları için yöneticilere olan talep daha da artmıştır. Sağlıklı bir işleyiş, düzen ve çıktılar kurumların başında bulunan yöneticiler sayesinde sağlanmıştır (Morse & Wagner, 1978). Müdürler de okul yöneticileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yönetimi, okul içini veya dışını kapsayan ve tüm durumlarda yetkiyi elinde bulunduran kişi veya kişilerdir. Planlama, süreç, uygulama, denetim, geri dönüt vb. tüm iş ve işlemlere onay veren ve hâkim olan yetkililerdir. Bu bağlamda, okul yönetimi elinde bulunan kaynakları bu aşamalar içinde gerekli ve yeterli şekilde harcamalı ve bulunduğu kurumu amaçlanan hedefler doğrultusunda ileriye taşımalıdır.

2.2.2.Yönetim Tarzları

“Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir” (Bursalıoğlu, 2019). Bu karşılıklı etkileşim geçmişten günümüze yönetim kuramlarını da getirmiştir. Yönetim kuramları 3’e ayrılır: Eski Teoriler, Yeni Teoriler

ve Daha Yeni Teoriler. Yönetim teorilerinden biri olan eski teoriler içerisinde bulunan kuramlar daha çok verim, iş, standartlar, ürün ve yönetim süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Bu nedenden dolayı birçok eleştirinin odak noktası haline gelmiş ve yeni teorilerin doğmasına sebep olmuşlardır. Eski teorilere dâhil edilen kuramlarının birkaçı aşağıda sıralanmıştır (Şimşek & Çelik, 2018). Bunlar:

- Bilimsel İşletme: Frederick Taylor
- Yönetim Süreçleri: Henri Fayol
- Bürokratik Örgüt: Max Weber
- Dinamik Yönetim: Mary Parker Follet (Bursalıoğlu, 2019)

Yeni Teoriler üretip bunlar üzerinde çalışanlar, Eski Teorilerin işlevsiz olduğunu ve aslında herhangi bir temele dayanmadığını dile getirmişlerdir. İnsan ilişkilerinin dayandığı bu teoriler Hawthorne araştırmalarıyla yönetim kuramına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Hawthorne araştırmaları çalışan bireylerin öncelikle fiziksel etkenlerden nasıl etkilendiklerini araştırmış, sonrasında bu araştırmalara psikolojik durumlar başta olmak üzere birçok yönden incelemeler yapmışlardır. Bu çalışmalarla birlikte Yönetim Teorilerinden olan Yeni Teorilere birçok kuram eklenmiştir (Özalp, Ağlargoğlu, Paşaoğlu, & Şakar, 2012). Bu kuramlar şöyle sıralanabilir:

- İnsan İlişkileri: Elton Mayo
- İşbirliği: Chester Barnard
- Rasyonel Karar: Herbert Simon
- Sosyal Sistem: Talcott Parsons (Bursalıoğlu, 2019)

Henüz deneme basamağında olan yeni teoriler pozitif bilim gelişmeleriyle ivme kazanmıştır. Bu kuramlardan bazıları henüz uygulama aşamasındadır (Bursalıoğlu, 2019). Bu sebepten ötürü tüm kuramlara erişilemese de aşağıda bulunan 3 kuram bunlardan birkaçıdır.

- İnfomasyon Teorisi: Claude Shannon- Warren Weaver
- Siberetik: Norbert Wiener
- Açık Sistem Teorisi: Daniel Katz-Robert Kahn (Bursalıoğlu, 2019)

Tüm bu kuramlar göz önünde bulundurulduğunda, yönetim için sürekli bir değişimin gerçekleştiği görülmektedir ve istenilen düzeyde hedefler gerçekleşene kadar daha yeni kuramlar oluşturulmaya devam edilecektir. Tüm ülkelerde uygulanan Yönetim Kuramlarıyla eğitim yönetiminin sağlanması ve üst düzey verimi yakalaması hedeflenmektedir.



Şekil 2-4(Başaran, 2004)

Yukarıdaki yönetim kuramları incelendiğinde; sağa veya sola doğru yaklaştıkça iş ve işlemlerin, yaptırım gücünün ve amacın farklılaştığı görülmektedir. En solda bulunan yetkeci yönetimin dayanağı güç, çalışan kişilerin itaati ve uysallığı iken koruyucu yönetim tarzında ise ekonomi, parasal güdüleme ve edilgen işbirliği ön plana çıkmaktadır. Bu durumun tersine, destekçi yönetim tarzında katılım, güdüleme, önderlik bulunurken birlikçi yönetimde etkileşim, öz denetim ile sorumluluk ön plana çıkmaktadır. Bu farklılıklar kurumun başında bulunan yöneticilerin sergilediği ve karşılaştıkları durumlarla açığa çıkmaktadır. Çoğu yönetici destekçi veya birlikçi yönetimi benimsediğini düşünmektedir. Maalesef birçoğu yanılmaktadır. Özden ve Hamedoğlu (2015) yapmış oldukları bir araştırmada okul müdürlerinin kendi benliklerinin ve yönetim kuramlarının çağdaş olduğunu düşünürlerken, öğretmenler okul müdürlerinin daha çok klasik yönetimleri benimsediklerini iddia etmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere algılanan ve uygulanan yönetim kuramları arasında bir farklılık ortaya çıkmakta ve bu durum okul müdürlerinin yönetim tarzlarını dışarıdan izleme gereksinimi doğurmaktadır (Dönmez, 2002).

2.3.Değişime Karşı Direniş

Bu başlık altında değişim, değişimin nedenleri, değişime karşı direniş ve değişim yönetimi kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Tüm kavramlara ait kuram ve literatür taramasına yer verilmiştir.

2.3.1.Değişim

Planlı veya plansız bir durumun farklılaşarak başka bir hal almasına değişim denir. Herakleitos'un da dediği gibi "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir". Her değişim yeni değişimlere ve gelişmelere ön ayak olur. Bir yerde gerçekleşen bir değişim değişime gidilen konunun diğer halkalarını da kendisiyle birlikte değişime uğratar. 1990'lı yıllardan bugüne değişim kavramı hayatın tüm alanlarında önemli bir yer kaplamaktadır (Çiçeklioğlu, 2020).

Toplumun her kademesinde gerçekleşen değişimler insanların, toplumların, ülkelerin, şehirlerin, okulların, hastanelerin, mahkemelerin üzerinde büyük etkilere sahip olmuştur. Değişime gidilen konu, çoğunlukla miadını doldurmuş, işlevsiz veya çağa ayak uyduramayacak hale gelmiş durumdadır. Bu nedenle değişim ve yenilik arayışına gidilmektedir (Karakışla, 2009). Değişimin sebepleri içerisinde; varlığını devam ettirme, etkinliğini ve verimliliğini artırma, büyüme, gelişme, yenilik sağlama gibi etkenler bulunmaktadır. Değişimin nedenine göre bazen bu amaçların birçoğu devreye girerken bazen sadece biri değişim kararı almak için yeterli olabilmektedir (Aksoy, 2005).

Örgütte gerçekleşen değişimler genellikle sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karakışla, 2009). Kuramlaştırılması 1964 yılında Blau tarafından gerçekleştirilen Sosyal değişim tarihten günümüze var ola gelmiştir. Değişim artan ürünlerin takas yoluyla değiştirilmesiyle başlar. Toplumlar arası etkileşimler sayesinde sosyal değişimler gerçekleşir. Sosyal değişim sonucunda insanların kişisel sorumlulukları ortaya çıkar. Bu sorumluklar diğer bireylerle etkileşimle, bilgi aktarımıyla, güvenle gerçekleşir. Kimi toplumlarda bu değişim hızlı olurken kimisinde yavaş seyretmektedir. Gerçekleşen sosyal değişimlerin çoğu kalıcı hale gelir (Blau, 2017).

Ekonomik değişimler toplumun tarımdan sanayiye, sanayiden hizmet sektörüne geçişiiyle gerçekleşmiş, her dönem yeni bir değişimin ayağını oluşturmıştır. Daha çok mal ve hizmetler üzerinden ilerleyen ekonomik gelişmeler nüfus artışı, sanayileşme, kentleşme, teknolojik gelişmeler vb. ayak uydurmak için sürekli bir değişim içerisinde. Ekonomik değişimlere İpek Yolu ticaret akışı örnek verilebilir. Bu ticaret ağı gelişip büyüdüe değişimler gerçekleştirilip arz talep ilişkisi karşılanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere maddi kaygı, büyüme, yerinde sayma korkusu gibi gerekçeler ekonomik değişimleri gerçekleşmesini zorunlu hale getirir (Gaberli, 2022).

Hayatın her alanında karşımıza çıkan teknolojik gelişmeler giderek daha konforlu bir hayat sahası oluşturmaktadır. Teknolojik değişimler, insanları bu konforlu alanların devamlılığının sağlanması için yeni değişimlere ve rekabet gücünü artırmaya yöneltmektedir (Erdem & Köseoğlu, 2014). Çok yakın bir zamanda dünya genelinde yaşanan Covid 19 Salgını sonucu gereksinimlerin çoğu internet üzerinden gerçekleştirildiği için birçok teknolojik değişime tanık olundu. Bu süreç boyunca internet veri tabanlarında birçok iyileştirme ve değişime gidildi. Bu ve buna benzer durumlar değişimin esas konularını gözler önüne sermektedir.



Şekil 2-5(Koçel, 2001)

Kurt Lewin’e göre değişimin gerçekleştirilmesi için özölme, hareket ve yeniden donma olmak üzere 3 bölüm bulunmaktadır. Kişinin eski alışkanlıklarından çeşitli yollarla uzaklaştığında özölme; eksiliğini hissettiği durumun yerine geebilececek yeni durumları benimsediğinde hareket; benimsenen durumun davranış haline gelmesiyle yeniden donma gerçekleşir(Tuti s.11, Bumin, Örgüt Geliştirme, Ankara 1979 naklen).

“Sürekli değişim, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır” (Yıldız, 2012). Değişim baskısı çevreden veya içeriden gelebilmektedir. Bu

baskılar bireyleri, kurumları, toplumu, çağı değişimin gerçekleştirilmesi için zorlar. Değişime uyum sağlamak için hâlihazırda bulunan değer ve bilgilerin neler olduğuna dair farkındalık olması gerekmektedir. Ancak sahip olunan farkındalık sayesinde eksikler fark edilebilir. Bu eksiklikler değişimle dönüştürülürse insanlar küresel çağın kurbanı olmak yerine bu çağın yönetimini elinde bulunduran efendiler olabilirler (Koç, 2014). Değişim, yönetmesini bilenler için fırsatlar yaratır. Değişimi takip edip uygulayan kurumlar diğerlerini geride bırakır ve geleceğe sağlıklı, sağlam adımlar atar (Çakır, 2009).

Değişim sonucunda istendik sonuçların yanı sıra beklenmedik veya olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir. Yapılmak istenilen değişim ile istenilen amacın gerçekleşmesi ve ön görülen sorunların çözümü beklenilmektedir. Değişim süreci sonucunda ihtiyaç duyulan çıktılar olmadığında, olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalınmış olunur (Yörük, 2021). Bu olumsuz sonuçların çoğu değişimin nedeninin anlaşılmaması, ekonomik ve sosyal etkiler, eksik bilgilendirme, yanlış uygulamalar, çıkar çatışmaları gibi sebepler sonucunda gözlemlenmektedir. Değişim yapılması için izlenmesi gereken adımlar; değişimi gerekli yapan etkenlerin incelenmesi, tanısının konulması, değişimin programlanması, uygulanması ve değerlendirilmesidir (Güçlü & Şehitoğlu, 2010). İstenilen performansların elde edilmesi için süreç iyi planlanmalıdır ve değişimin aksadığı veya engellere takıldığı düşünülen her adımda yeni çözüm ve öneriler geliştirilmelidir. Böylelikle değişim yönetiminin her basamağı şeffaf, anlaşılır ve düzenli bir şekilde ilerlemesi sağlanmış olur.

İnsanlar değişimin yapı taşıdır. Bu nedenle değişimin gerçekleşmesi için insan faktörüne önem verilmesi gerekmektedir. Bireylerin benimsemediği herhangi bir değişimi gerçekleştirmek değişim sürecini her seferinde sekteye uğratır. Bu sebeple değişimin yönetimi değişim kararı kadar önem arz eder. Kurumların yönetiminde bulunanlar değişimi sağlayacak etkin kişiler arasındadır. Bu yöneticiler değişimi fark etme, planlama, yürütme değerlendirme, düzeltme uyumu sağlama basamaklarının her birinde etkin rol alırlar (Urhanoglu & Helvacioğlu, 2021). Değişimlerle kendini geliştiren yöneticiler bu değişimlerin bulundukları kurumlarda onaylanması ve uygulanmasından da sorumludur.

2.3.2.Değişim ve Benzer Kavramlar

Alan yazını tarandığında değişimin yerine kullanılan bazı kavramları görmek mümkündür. Bu kavramlar çoğu zaman birbirinden çok farklı alanlarda ve farklı durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Sümer Çakır, 2009). Yapılan tanımlar incelenirken kullanılan her bir tanımın içerikleri dikkate alınmalıdır. Değişim yerine kullanılan kavramlar şöyle sıralanabilir (Cenker, 2008);

Yenilik: Şimdiye ve geleceğe uyum sağlama.

İlerleme: Birbiriyle ilişkili bütün kavramların tek yönlü olarak değişimidir.

Büyüme: Fiziksel ve gözle görülen değişimdir

Reform: Değişmesi istenilen durum için köklü değişimler gerçekleştirilmesiyle gerçekleşir.

Atalet: Değişime direnç veya sabite sonucu oluşan aynı kalma durumudur.

Reform: İyileştirmek amacıyla değişime gidilen konu hakkında yapılan düzenlemelerdir.

2.3.3.Değişimin Nedenleri

Değişim sürekli gerçekleşen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişimin gerçekleştiği alanlar bize değişimin asıl hedefini göstermekte yardımcı olabilmektedir. Bu alanlar sırasıyla stratejik alan, teknolojik alan, yapısal alan ve kültürel alandır (Koç, 2014)

Stratejik alan: Değişim gerçekleştirilecek kurumun ihtiyaçlarını, amaçlarını, sosyolojisini ve felsefesini gösterir. Bu alan sayesinde kurumlar rekabet ortamına dâhil olur ve değişimlere ayak uydururlar. Ani değişimlerde, birlikte değişimin gerçekleşmesi gerektiği durumlarda, süreç gerektiren değişimlerde veya planlı değişimlerde stratejik değişim adımları gerçekleştirilebilir.

Teknolojik alan: Robotlaşma, bilgisayarlaşma, hızlı iletişim, nükleer teknolojiler, uzay teknolojileri, biyolojik ve kimyasal teknolojiler bu alanı oluşturmaktadır. Hızla değişen ve gelişen teknolojik çağın sonucu olarak yeni değişim alanları ortaya çıkmaktadır. Organizasyonlar ve organizasyon çalışanları bulundukları

çağın hızına erişmek için teknolojik faaliyetlere aktif katılım sağlayarak bu alanda yok olmaktan kurtulmuş olurlar.

Yapısal alan: Kurumların sahip oldukları merkezcilik, sınıflaşma, biçimsellik, karmaşıklık, maliyet, çalışma ortamı, üretim dinamikleri sayesinde değişime yatkınlıkları betimlenir. Dinamik yapıdaki kurumlarda merkeziyetçilikten, sınıflaşmaktan uzak karmaşıklığın yüksek fakat değişime açıklığın fazla olduğu tatmin edici iş doyumu sağlayan kurumlardır. Statik yapıdaki kurumlarda ise ileri derece sınıflaşma, merkeziyetçilik, nicelik ve biçimsellik ön plana çıkar bu kurumlar değişime nerdeyse kapalıdır.

Kültürel alan: Geçmişten geleceğe aktarılan soyut ve somut kavramlar olarak tanımlanan kültür durağan bir yapıda olmadığı için değişimlerin başrolünü oynamaktadır. Çevresel etkenlerin bir sonucu olarak kültürel değişimleri görmek mümkündür. Örgütler kültürel alanda gerçekleşen gelişmelerle değişmekte ve yeni bilgi alanlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgi alanını da oluşturmak yine kültürel alana düşmektedir. Kültürel alan daimi bir döngü halinde nesilden nesle yenilenmekte ve değişmektedir.

Değişimin dış nedenlerinin yanı sıra örgüt içerisindeki ilişkiler, iletişim, roller, kurumun yapısı ve işleyişi gibi durumlar değişimin gerçekleşmesini gerekli kılan iç nedenler içerisinde yer alır (Yörük, 2021). Kurumlar amaçlarını, sergiledikleri performans düzeylerini gerektiği durumlarda değişime uğratar. Eksik ya da işlevsiz amaçlar değişimi zorunlu kılar. Süreç içerisinde performans düzeylerinden duyulan memnuniyetsizlikte değişimin nedenlerinden bir tanesidir (Karakışla, 2009).

“Eğitim sistemi toplumun künyesi olarak görebileceğimiz politik ve ekonomik sistemler ile karşılıklı etkileşim içerisinde (Yelken, 2012)”. Bu etkileşim sonucu toplumu ve bireyi şekillendiren okullarda değişimler meydana gelir. Her ülkenin sahip olduğu eğitim felsefesi ülke politikasına ve ekonomisine ayna tutmaktadır. Bundan dolayı okullarda gerçekleşen değişimlerin nedeni hem okul içi dinamiğiyle ilgili hem de toplum, kültür, ülke politikası ve ekonomisi ile yakın bir ilişki içerisinde (Alkayış, 2021).

2.3.4. Değişime karşı direniş

TDK ‘ya göre direnme kavramı karşı koyma, dayanış, ısrar, inat etmek anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022). Kişiler bazı durum ve davranışların korunumunun sağlanmak isteyerek değişimlere karşı direnç gösterirler. Değişim çoğu zaman direnişle karşılaşmaktadır. Bu direnişlerin asıl sebepleri, birbirleriyle ilişkileri ve direnişi ifade etme durumları farklılaşmaktadır. Ortaya çıkan her bir direniş bir başka nedenden etkilenir ve farklı çıktılar ortaya koyar. Aşağıdaki tabloda değişim karşısında bireylerin sergiledikleri tutumlar gösterilmiştir (Helvacı, 2011). Aşağıdaki tabloda değişim karşısında bireylerin sergiledikleri tutumlar gösterilmiştir.

Tablo 2-1 Değişime Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yama -Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma

Aktif Direnç

-Sabotaj, engelleme

-İşten ayrılma

(Yelken, 2012)

Direnış sebeplerine inildiğinde karşılaşılan tepkilerin analiz edilmesi ve çözümü için planlamaların yapılması direnişı önlemek için önemli bir adımı oluşturmaktadır. Değişime karşı direnişin nedenleri; rasyonel, örgütsel, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik nedenler olarak kategorize edilebilir (Karakışla, 2009).

Rasyonel nedenler: Değişimin gerçekleşeceği kurumun kaynakları, hedefleri, zamanı ve süreci iyice planlaması gerekmektedir. Yapılan planlar örgüt içerisindeki çalışanlara aktarıldığında oluşan bireysel direniş etkenleri rasyonel olmayan nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Rasyonel nedenlere bakıldığında genellikle bireyler grupla birlikte veya tek başlarına başarılı olamayacaklarını düşünür, maddi kaygılarla hareket eder, sosyal dışlanma korkusu yaşar. Buradan da anlaşılacağı üzere ekonomik ve psikolojik nedenler direnişe sebebiyet verir (Yörük, 2021).

Örgütsel nedenler: Kurum içerisinde bulunan bireylerin paylaştığı ortak değerler örgütsel kültürü oluşturur. Bu nedenlerde hangi bireyin nelerden sorumlu olduğu, işlerin işleyişı, kurallar zaman içerisinde kalıplaşır. Bu kalıplaşan kültürde değişime gidildiğinde rol karmaşası, beklentilerin dışında çalışma, yeni iş ve işlemlerin yükümlülüğü, var olan düzenin yıkılması anlamına gelir. Bu sebeplerden dolayı değişime direnç baş gösterir (Kuzubaşoğlu, 2008)

Ekonomik nedenler: Değişime gidilen konunun maddi çıktıları sonucu bazı direnişler karşımıza çıkmaktadır. Birey elinde bulunan imkânların yok olacağını veya eskisi kadar bu imkânlardan yararlanamayacağını varsayıp korkuya kapılır. Getirilen değişimin maddi fayda sağlamayacağı, yeni olanaklar getirmeyeceği veya uzun bir süre sonra maddi kaynaklara ulaşabileceklerini düşünen bireylerde maddi kaygılardan dolayı çatışmalar oluşur ve değişime engel olurlar (Yelken, 2012).

Sosyolojik nedenler: Kurumlar tıpkı toplumlar gibi kendi alt gruplarını oluşturur. Bu grupların belli kalıpları, işleyişleri, etkileşimleri bulunmaktadır. Yapılacak olan değişimin sonucunda bulunulan gruplar da değişirler. Bu nedenle yok olma korkusuyla değişime karşı direnişler gerçekleşmektedir (Karakışla, 2009).

Psikolojik nedenler: Kurum içerisindeki insan ilişkileri ve iletişim, değişimin kabulünde büyük önem taşımaktadır. Kurumda eksik gerçekleştirilen iletişim sonucunda çalışanlar değişime gidilen konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olamazlar. Belirsizlik korkusu, istenmeyen değişim deneyimleri, psikolojik nedenler sonucu oluşur. Değişimde kendi fikirlerine değer verilmeyen, sınırlandırılan sadece emredilen değişimleri gerçekleştirmesi beklenen çalışanlar değişime karşı direniş gösterirler (Yelken, 2012).

Teknolojinin hüküm sürdüğü bu çağda hiçbir örgüt için durağanlık söz konusu değildir. Örgütlerin yerinde sayması etkinliklerinin, büyümelerinin ve kazançlarının önüne geçmesi anlamına gelmektedir (Yeşil, 2018). Durağanlığın karşısında değişime gidilen örgütlerde direnişler göz önüne alındığında, değişim yönetiminin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bulunulan çağın gereksinimlerini karşılamak isteyen kurumlar değişim yönetimini iyice öğrenmeli ve uygulamaya koymalıdır. Değişimi yönetmekten sorumlu yöneticiler bu becerilerini geliştirmek için değişim yönetimine öncelik vermelidirler (Tunçer, 2013).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu tez çalışması nicel bir araştırma olup, betimsel tarama deseni kullanılmıştır. Deneysel olmayan araştırmalar için yaygın olarak tercih edilen tarama modeli, seçilen konunun evreni/örneklemini yansıtmada yararlı olacağı düşünüldüğü için bu çalışmada da kullanılmıştır. Bu yönü ile araştırma “araştırmaya konu olan durumu kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamayı” (Karasar, 1982) sağladığından dolayı betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır.

3.2.Çalışma Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evreni 2022-2023 yılı Ağrı ili okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve lisede görev yapan toplam 6.987 öğretmen oluşturmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı

İstatistiki Bilgiler, 2022). Örneklem evrenden maksimum çeşitlilik örneklem ile belirlenmiştir. Bu örneklemin özelliklerinden olan küçük bir örneklem grubunun çeşitliliğini yansıtmak, farklı veya ortak olan boyutlarını bulmak için Ağrı ili ve ilçeleri merkez ve kırsal okullardan öğretmenler seçilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu örneklem %95 güven aralığı ve 0.05 hata payına sahip olmasıyla beraber evren büyüklüğü 6.987 olan araştırmalarda örneklem en az 364 olması gerektiği bulunmuştur (Yıldırım & Şimşek, 2016). Örneklem büyüklüğü hesabında kullanılan formül aşağıda belirtilmiştir (Karasar, 1982)

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq}$$

n = örneklem büyüklüğü

N = evrenin büyüklüğü

t = belirli bir anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan teorik değer

p = incelenen olayın gerçekleşme olasılığı

q = incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

d = hata payı

anlamalarını ifade etmektedir. Hesaplanan örneklem sayısına göre bu araştırma için Ağrı ilinden “Maksimum Çeşitlilik Örnekleme” yöntemi ile 458 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemine ait tanımlayıcı bilgiler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3-1 Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	%
Yaş Grubu	21-30	285	62.2
	31-40	145	31.7
	41+	28	6.1
Cinsiyet	Kadın	276	60.3
	Erkek	182	39.7
Öğrenim Durumu	Lisans	426	93.0
	Yüksek Lisans	32	7.0

Branş	Sınıf Öğretmeni	141	30.8
	Branş Öğretmeni	261	57.0
	Okul Öncesi Öğretmeni	56	12.2
Kıdem	1-5 Yıl	272	59.4
	6-10 Yıl	122	26.2
	11+ Yıl	64	14.0
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	404	88.2
	6+ Yıl	54	11.7
Okul Türü	İlkokul	196	42.8
	Ortaokul	132	28.8
	Lise	99	21.6
	Okul Öncesi	31	6.8

Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, yarısından fazlasının (%62,32; n=285) 21-30 yaş aralığında olduğu, %31,7'sinin (n=145) 31-40 yaş aralığında, %6,1'inin (n=28) 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, grubun çoğunluğunun (%60,3; n=276) kadın olduğu, erkek katılımcıların ise (n=182) %39,7 olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, %93,0'ının (n=426) lisans, %7,2'sinin (n=32) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,8'i (n=141) sınıf öğretmeni, %57,0'ı (n=261) branş öğretmeni iken %12,2'si (n=56) okul öncesi öğretmenidir. Araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların kıdemlerine bakıldığında 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenler %59,4 (n=272), 6-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenler %26,2 (n=122), 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ise %14,0'dır (n=64) oranında yer almaktadır. Okul türü değişkeni incelendiğinde katılımcıların %42,8'i (n=196) ilkokuldan, %28,8'i (n=132) ortaokuldan, %21,6'sı (n=99) liseden ve %6,8'inin (n=31) okul öncesinden katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların bulundukları okullardaki çalışma süreleri incelendiğinde %88,2 (n=404) ile büyük çoğunluğu 1-5 yıl arasında olduğu gözlemlenmektedir. 6+ yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcı oranı %11,7 (n=54) olarak görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak, betimsel tarama modeli ile uyumlu olan ölçek yöntemi seçilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplama araçları olarak: kişisel bilgi formu, Okul Yöneticisinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği, Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği ve Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi bulunmaktadır. Okul Yöneticisinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği ve Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeğinde ters maddeler bulunduğundan dolayı hesaplamalar esnasında gerekli kodlamalar yapılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi, okul türüne ait bilgilerin elde edilmesi amaçlamıştır.

3.3.2. Okul Yöneticisinin Sergilediği Yönetim Tarzları Ölçeği

Bu ölçek Otoriter Yönetim Tarzı, Demokratik Yönetim Tarzı ve İlgisiz Yönetim Tarzı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipi olup her bir ifade için (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde belirtilen derecelerden birinin işaretlemeleri istenmiştir (Asar, 2021). 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,18,24,30,35 maddeler ters madde olduğundan veri analizi yapılmadan önce gerekli kodlamalar yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Yönetim Tarzına ait alt boyut ve maddeleri verilmiştir.

Tablo 3-2 Yönetim Tarzı Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Maddeler
Otoriter Yönetim Tarzı	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11.
Demokratik Yönetim Tarzı	13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34.
İlgisiz Yönetim Tarzı	6, 12, 18, 24, 30, 35.

Hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları sonuçları; İlgisiz Yönetim Tarzı alt boyutunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .771 ,Demokratik Yönetim Tarzı alt boyutunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .641, Otoriter Yönetim Tarzı alt boyutunda Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .863'dir. Bulunan bu değerler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3-3 Yönetim Tarzı Cronbach Alfa Katsayıları

Faktör	Alfa Kat Sayısı
Otoriter Yönetim Tarzı	.863
Demokratik Yönetim Tarzı	.641
İlgisiz Yönetim Tarzı	.771

3.3.3.Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği

Bu ölçek 4 alt boyuttan oluşup 5'li likert tipi ölçek tercih edilmiştir. 32 madde içeren bu ölçek 4 alt boyuttan (baskı ve zor kullanma yaklaşımı, iletişim yaklaşımı, katılım ve yer alma yaklaşımı, eğitim yaklaşımı) oluşmaktadır (Yelken, 2012). 1,2,3,4,5,6,7,8,9,15,20,25,26 maddeleri ters madde içerdiği için veri analizinden önce gerekli kodlamalar yapılmıştır. Alt boyutlara ait maddeler aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 3-4 Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Maddeler
Direnişi Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
İletişim Yaklaşımın	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20,21.
Katılım ve Yer Alma Yaklaşımı	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29.
Eğitim Yaklaşımı	22, 30, 31, 32.

Ölçme aracının güvenirliliğini ölçmek için veriler SPSS programında “Cronbach’s Alpha Modeli” uygulanarak madde analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3-5 Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Cronbach Alfa Kat Sayıları

Faktör	Alfa Kat Sayısı
Eğitim Yaklaşımı	.732
Katılım Yaklaşımı	.686
İletişim Yaklaşımı	.680
Baskı ve Zor Kullanma Y.	.797
Tüm Yaklaşımlar	.751

3.3.4.Okul Müdürlerinin Etkililiği Ölçeği

Andrews (1970) tarafından geliştirilen “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri (Washington Principal Evaluation Inventory-WPEI)” Türkçeye uyarlanan 60 maddeden oluşan bu ölçek “teknik”, “insan ilişkileri” ve “kavramsal “olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert tipi ölçek kullanılmış olup bunlar 5 “her zaman”, 4 “çoğunlukla”, 3 “ara sıra” 2 “seyrek olarak” 1 “hiçbir zaman” olarak hesaplanmaktadır (Aksu, 1994). Müdür Etkililik Anketi alt boyutlarının içerdiği maddeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 3-6 Müdür Etkililik Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Maddeler
Teknik Beceriler	5, 7, 11, 13, 17, 18, 20, 23, 27, 29, 35, 38, 39, 41, 42, 47, 54, 59, 60.
Kavramsal Beceriler	6, 9, 15, 19, 21, 24, 25, 31, 32, 33, 34, 40, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 55, 56.
İnsan İlişkileri Becerileri	1, 2, 3, 4, 8, 10, 12, 14, 16, 22, 26, 28, 30, 36, 37, 45, 46, 51, 53, 57, 58.

Ölçme aracının güvenirliğini ölçmek için veriler SPSS programında “Cronbach’s Alpha Modeli” uygulanarak madde analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3-7 Müdür Etkililik Ölçeği Cronbach Alfa Katsayıları

Faktör	Alfa Kat Sayısı
Etkililik	.998
İnsan İlişkileri	.832
Kavramsal Beceriler	.840
Teknik Beceriler	.842

3.4. Normallik ve Güvenilirlik Testleri

Araştırmanın analiz işlemlerine geçilmeden önce gerçekleştirilmesi gereken normallik testinden elde edilen sonuç, daha sonra gerçekleştirilecek olan analizlerde hangi tekniklerin kullanılması gerektiğini belirttiği için önemlidir. Bu nedenle ilk önce normallik testi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3-8 Normallik Testi

Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetmel Etkililik	235.2	52.2	-.750	.271
İnsan İlişkileri	82.3	18.2	-.748	.205
Kavramsal Beceriler	78.7	17.4	-.841	.421
Teknik Beceriler	74.2	17.2	-.582	.649

Tüm Yaklaşımlar	95.3	16.1	.026	1.061
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	26.7	9.7	.367	-.641
İletişim Yaklaşımı	39.4	7.7	-.765	.683
Katılım ve Yer Alma Yaklaşımı	24.2	4.6	-.296	.503
Eğitim Yaklaşımı	14.0	3.9	-.384	-.312
Yönetim Tarzları	124.3	25.7	-.476	-.213
İlgisiz Yönetim Tarz	22.3	4.3	-.341	-.456
Demokratik Yönetim Tarzı	70.5	17.6	-.548	-.208
Otoriter Yönetim Tarzı	35.2	8.9	-.409	-.241

Tablo 1’de öğretmenlere göre okul müdürlerin etkililik ölçeği toplam aritmetik ortalama puanı ve 3 alt boyut (iletişim becerileri, kavramsal beceriler, teknik beceriler) puan ortalamaları ile müdürlerin değişime karşı direnişi giderme davranışı ölçeği toplam aritmetik ortalama puanı ve 4 alt boyut (baskı ve zor kullanma yaklaşımı, iletişim yaklaşımı, katılım ve yer alma yaklaşımı, eğitim yaklaşımı) puan ortalamalarına ait *basıklık ve çarpıklık* değerleri verilmiştir. *Basıklık ve çarpıklık* değerleri ± 2 arasında değerlendirile bilindiği için ortaya çıkan istatistikler sonucunda verilerin normal dağıldığını görülmüştür. Bu sebeple yapılan analizlerde parametrik testler kullanılmıştır (Field, 2000; 2009; Gravetter ve Wallnau, 2014; Trochim ve Donnelly, 2006).

3.5.Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verilerin de ölçeklere verilen yanıtlar ve kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler, bilgisayar aracılığıyla SPSS programında incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerle ilgili *Skewness ve Kurtosis* değerlerine bakılarak normallik değeri bulunulmuştur. Verilerin analizinde normal değere sahip ölçümlerde parametrik testler kullanılmıştır. Farklılıklarına bakılan gruplarda çıkan farklılıklar

uygun *Post Hoc* testleri ile ortaya konulmuştur. Demografik nitelikler ve ölçek ortalama puanları için, frekans tabloları, tanımlayıcı veriler kullanılmıştır.



BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlık altında araştırma verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Puanlar

Araştırmada kullanılan Yönetim Tarzları Ölçeği, Müdür Etkililiği Ölçeği ve Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları Ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4-1 Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

	Madde Sayısı	$\bar{X}$	SS
Yönetsel Etkililik	60	235.2	52.2
İnsan İlişkileri	21	82.3	18.2
Kavramsal Beceriler	20	78.7	17.3
Teknik Beceriler	19	74.2	17.2
Tüm Yaklaşımlar	32	95.3	16.08
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	10	26.7	9.8
İletişim Yaklaşımı	11	39.4	7.7
Katılım ve Yer Alma Yaklaşımı	7	24.2	4.6
Eğitim Yaklaşımı	4	14.0	3.9
Yönetim Tarzları	35	124.3	25.7
İlgisiz Yönetim Tarzı	6	22.3	4.30
Demokratik Yönetim Tarzı	19	70.6	17.6
Otoriter Yönetim Tarzı	10	35.2	8.9

Araştırmada kullanılan Yönetim Tarzları Ölçeği, Müdür Etkililiği Ölçeği ve Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları Ölçeğinden elde edilen puan ortalamalarının yüksek olması, temsil edilen ölçek ve alt boyut için katılımcıların yüksek tutum içerisinde olduğunu göstermektedir.

4.2. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Okul müdürlerinin etkililiği “insan ilişkileri, kavramsal beceriler, teknik beceriler” alt boyutları düzeylerinin; Yönetim Tarzlarının “demokratik, otoriter, ilgisiz yönetim tarzı” alt boyutları ve Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarının “baskı

zor kullanma yaklaşımı, iletişim yaklaşımı, katılım ve yer alma yaklaşımı ile eğitim yaklaşımı” alt boyutlarına etkisi analiz edilmektedir. Araştırmanın temel amacı;

H1: Okul müdürlerinin yönetsel etkililiklerinin sergiledikleri yönetim tarzlarına ve okullarda değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına etkisi vardır” oluşturmaktadır.

Müdürlerin Yönetsel Etkililiği, Yönetim Tarzları ve Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları boyutlar düzeyinde alt amaçlar sunulmuş ve bunlara göre analizler ve bulgular sırasıyla şöyledir:

4.3.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Birinci alt probleme bakıldığında “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim tarzları ne düzeydedir; okul müdürlerinin yönetim tarzlarının öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

34 maddeden oluşan “Yönetim Tarzları Ölçeği” birinci alt probleme ilişkin bulguları elde etmek için *aritmetik ortalama* analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan veriler düzenlenmiş ve alt probleme göre incelemiştir.

Öğretmenlere göre Okul müdürlerinin Yönetim Tarzları düzeylerine yönelik analiz sonuçları Tablo 4-2’de gösterilmiştir.

Tablo 4-2 Okul Müdürlerinin “Yönetim Tarzı ve Alt Boyut Düzeyine” İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Madde Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
İlgisiz yönetim Tarzı	6	458	9	30	22,3	4,3
Demokratik Yönetim Tarzı	19	458	19	95	70,6	17,6
Otoriter Yönetim Tarzı	10	458	10	59	35,2	8,9

Okul müdürlerinin Yönetim Tarzı ve alt boyutları düzeylerine yönelik *aritmetik ortalama* ve *standart sapmaya* bakıldığında İlgisiz Yönetim Tarzları düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 9 en yüksek puanın 30, Demokratik Yönetim Tarzı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 19 en yüksek puanın 95, Otoriter Yönetim Tarzı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 10 en yüksek puanın 59 olduğu görülmektedir.

Tablo 4-3 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Levene testi			
					F	p	t	p
İlgisiz Yönetim Tarzı	Kadın	276	22,2	4,6	5.03	.025	-420	.675
	Erkek	182	22,4	3,9				
Demokratik Yönetim Tarzı	Kadın	276	69,2	17,7	.004	.950	-1.952	.052
	Erkek	182	72,5	17,4				
Otoriter Yönetim Tarzı	Kadın	276	35,1	8,9	.018	.893	-263	.793
	Erkek	182	35,3	9,0				

"Cinsiyet" değişkenine bakıldığında öğretmenlere göre okul müdürlerin yönetim tarzı alt boyut *ortalamalarının* anlamlı olarak fark gösterip göstermediğini bulmak için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda sig. değerleri (p) >0,05 ten olduğu ve bu değerden de anlaşılabacağı üzere anlamlı fark görülmediği bulunmuştur.

Tablo 4-4 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Levene testi			
					F	p	t	p
İlgisiz Yönetim Tarzı	Lisans	426	22.2	4.3	.949	.331	-.872	.383
	Yüksek Lisans	32	22.9	3.9				
Demokratik	Lisans	426	70.5	17.3	3.093	.079	-.035	.972

Yönetim Tarzı	Yüksek Lisans	32	70.7	20.7				
Otoriter Yönetim Tarzı	Lisans	426	35.2	8.9	.001	.979	.183	.855
	Yüksek Lisans	32	34.9	9.3				

"Öğrenim Durumu" değişkenine bakıldığında öğretmenlere göre okul müdürlerin yönetim tarzı alt boyutlarının ortalamalarının anlamlı olarak fark gösterme durumunu belirlemek için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda sig. değerleri (p) $>0,05$ ten olduğu ve bundan dolayı anlamlı fark görülmediği bulunmuştur.

Tablo 4-5 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İlgisiz Yönetim	21-30	285	22.2	4.4	.187	.830
	31-40	145	22.5	4.2		
	41+	28	22.4	3.9		
	Toplam	458	22.3	4.3		
Demokratik Yönetim	21-30	285	71.2	17.6	.643	.526
	31-40	145	69.8	18.2		
	41+	28	67.8	14.7		
	Toplam	458	70.6	17.6		
Otoriter Yönetim	21-30	285	35.7	8.9	1.358	.258
	31-40	145	34.5	8.7		
	40+	28	33.8	9.2		
	Toplam	458	35.2	8.9		

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı alt boyutlarının ortalamalarının “yaş” değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini bulmak için *tek faktörlü ANOVA* testi yapılmış ve ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığına bakılmıştır. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin yaş değişkenine göre İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=,187$; $p=,830$), Demokratik Yönetim Tarzı ($F=,643$; $p=,526$) ile Otoriter Yönetim Tarzı ($F=,1.358$; $p=,258$) Sig.(p) değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-6 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İlgisiz	1-5 yıl	272	22.4	4.4		

Yönetim	6-10 yıl	122	22.3	4.0	.144	.866
	11+	64	22.1	4.5		
	Toplam	458	22.3	4.3		
Demokratik Yönetim	1-5 yıl	272	71.9	17.9	2.548	.079
	6-10 yıl	122	69.3	17.3		
	11+	64	66.9	16.2		
	Toplam	458	70.5	17.6		
Otoriter Yönetim	1-5 yıl	272	35.9	8.8	2.889	.057
	6-10 yıl	122	34.8	9.0		
	11+	64	33.0	9.1		
	Toplam	548	35.2	8.9		

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı alt boyutlarının *ortalamalarının* “kıdem” değişkenine göre anlamlı fark çıkarıp çıkarmadığını belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi yapılmıştır. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin kıdem değişkenine göre İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=,144$; $p= .866$), Demokratik Yönetim Tarzı ($F=2.548$; $p=.079$) ile Otoriter Yönetim Tarzı ($F=2.889$; $p=.057$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-7 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	p
					F	p		
İlgisiz Yönetim	1-5 yıl	404	22.4	4.3	.533	.466	.964	.335
	6+yıl	54	21.8	4.1				
Demokratik Yönetim	1-5 yıl	404	71.2	17.6	.164	.686	2.028	.043
	6+ yıl	54	66.0	16.7				
Otoriter Yönetim	1-5 yıl	404	35.5	9.0	.415	.520	1.537	.125
	6+ yıl	54	33.5	8.3				

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının *ortalamalarının* “çalışma süresi” değişkenine göre ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmayacağını belirlemek için *bağımsız örneklem t testi* uygulanmıştır. Tabloda bulunan *bağımsız örneklem t testi* incelendiğinde Demokratik Yönetim Tarzı *sig. p<.05* olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların 1-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 4-8 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İlgisiz Yönetim	Sınıf Öğretmenliği	141	22.3	4.1	2.401	.092
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	21.1	4.4		
	Branş Öğretmenliği	261	22.6	4.4		
	Toplam	458	22.3	4.3		
Demokratik Yönetim	Sınıf Öğretmenliği	141	69.7	18.8	1.862	.157
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	67.0	15.2		
	Branş Öğretmenliği	261	71.7	17.3		
	Toplam	458	70.6	17.6		
Otoriter Yönetim	Sınıf Öğretmenliği	141	35.4	8.9	1.080	.340
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	33.6	8.8		
	Branş Öğretmenliği	261	35.4	8.9		
	Toplam	458	35.2	8.9		

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı alt boyutlarının *ortalamalarının* “branş” değişkenine göre anlamlı farka sahip olup olmadığını bulmak için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin branş değişkenine göre İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=2.401$; $p=.092$), Demokratik Yönetim Tarzı ($F=1.862$; $p=.157$) ile Otoriter Yönetim Tarzı ($F=1.080$; $p=.340$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-9 Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
İlgisiz Yönetim	Okul Öncesi	31	20.2	5.0	2.841	.037
	İlkokul	196	22.6	4.0		

	Ortaokul	132	22.5	4.1		
	Lise	99	22.2	4.6		
	Toplam	458	22.3	4.3		
Demokratik Yönetim	Okul Öncesi	31	65.0	17.2	1.260	.287
	İlkokul	196	71.5	17.9		
	Ortaokul	132	70.1	16.9		
	Lise	99	70.9	17.8		
	Toplam	458	70.6	17.6		
Otoriter Yönetim	Okul Öncesi	31	32.0	7.1	2.560	.054
	İlkokul	196	36.3	8.8		
	Ortaokul	132	34.7	9.1		
	Lise	99	34.7	9.0		
	Toplam	458	35.2	8.9		

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı alt boyutlarının *ortalamalarının* “okul türü” değişkenine bakılarak ortalamar arasındaki farkın anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin okul türü değişkenine göre Demokratik Yönetim Tarzı ($F=1.260$; $p=.287$) ve Otoriter Yönetim Tarzı ($F=2.560$; $p=.054$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamazken İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=2.841$; $p=.037$) alt boyutu *Sig.(p)* değerinin <0.05 ten küçük olduğu için anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan *Post Hoc* testlerinden araştırmaya dahil olan değişkenlerin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı seçilen *Hochberg GT2* ile okul öncesi, ilkokul ve ortaokul arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılığın ilkokul lehine gerçekleştiği görülmektedir.

4.4.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İkinci alt problem olan "Öğretmenlere göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları ne düzeydedir; bu durum öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir.

32 maddeden oluşan “Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları” ikinci alt probleme ilişkin bulguları elde etmek için *aritmetik ortalama* analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan veriler düzenlenmiş ve alt probleme göre yorumlanmıştır.

Tablo 4-10 Okul Müdürlerinin “Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları” İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Madde Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
Tüm Yaklaşımlar	32	458	40	141	95.3	16.1
Bakı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	10	458	10	50	26.6	9.8
İletişim Yaklaşımı	11	458	12	55	39.4	7.7
Katılım Yaklaşımı	7	458	10	35	24.2	4.6
Eğitim Yaklaşımı	4	458	4	20	14.0	3.9

Okul müdürlerinin “Değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları” ve alt boyutları düzeylerine yönelik *aritmetik ortalama* ve *standart sapmaya* bakıldığında; Değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 40, en yüksek puanın 141 olduğu bulunurken; Baskı ve zor kullanma yaklaşımı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 10 en yüksek puanın 50, İletişim Yaklaşımı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 12 en yüksek puanın 55, Katılım Yaklaşımı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 10 en yüksek puanın 35 Eğitim Yaklaşımı düzeyinden ölçekten alınan en düşük puanın 4 en yüksek puanın 20 olduğu görülmektedir.

Tablo 4-11 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı ve Alt Boyutlarının “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	<i>Levene Testi</i>			
					<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Tüm Yaklaşımlar	Kadın	276	95.4	15.8	.000	.995	.101	.920
	Erkek	182	95.2	16.6				
Baskı ve Zor Kullanma	Kadın	276	26.7	9.9	.649	.421	.061	.952
	Erkek	182	26.6	9.5				
İletişim	Kadın	276	39.7	7.5	1.365	.243	.470	.639
	Erkek	182	39.2	8.0				
Katılım	Kadın	276	24.1	4.4	1.323	.254	.251	.642
	Erkek	182	24.3	4.9				
Eğitim	Kadın	276	14.0	3.8	.285	.594	.073	.942
	Erkek	182	14.0	3.9				

"Cinsiyet" değişkenine bakıldığında öğretmenlere göre müdürlerin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının *ortalamalarının* anlamlı olarak fark gösterme durumunu bulmak için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda sig. değerleri (p) >0,05 ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmemektedir.

Tablo 4-12 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi		t	P
					F	p		
Tüm Yaklaşımlar	Lisans	426	95.7	15.8	.782	.377	1.676	.094
	Yüksek Lisans	32	90.8	19.0				
Baskı ve Zor Kullanma	Lisans	426	26.6	9.7	.109	.741	-.307	.759
	Yüksek Lisans	32	27.2	9.5				
İletişim	Lisans	426	39.6	7.6	.2525	.113	1.856	.064
	Yüksek Lisans	32	37.0	8.7				
Katılım	Lisans	426	24.3	4.6	1.225	.269	2.147	.032
	Yüksek Lisans	32	22.5	5.5				
Eğitim	Lisans	426	14.1	3.8	3.674	.059	2.167	.031
	Yüksek Lisans	32	12.6	4.7				

Öğretmenlere göre müdürlerin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının *ortalamalarının* “öğrenim durumu” değişkenine bakılarak anlamlı olarak fark gösterip göstermediği belirlemek için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda Tüm yaklaşımlar, Baskı ve zor kullanma yaklaşımı, iletişim yaklaşımı değerlerinin (p) >0,05 ten olduğu için anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılım ve Eğitim Yaklaşımı sig. değerlerinin (p) <0,05 ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farklılığın her iki yaklaşımda da lisans düzeyindeki öğretmenlerin lehine gerçekleşmektedir.

Tablo 4-13 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı ve Alt Boyutlarının “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Tüm Yaklaşımlar	21-30	285	95.8	16.8	1.118	.328
	31-40	145	93.9	15.5		
	41+	28	98.0	10.0		
	Toplam	458	95.3	16.0		
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	21-30	285	27.4	9.9	2.336	.098
	31-40	145	25.7	9.6		
	41+	28	24.2	7.8		
	Toplam	458	26.7	9.7		
İletişim Yaklaşımı	21-30	285	39.3	7.7	1.768	.172
	31-40	145	39.0	7.8		
	41+	28	42.0	5.5		

	Toplam	458	39.4	7.6		
Katılım Yaklaşımı	21-30	285	24.1	4.7	1.737	.177
	31-40	145	23.9	4.7		
	41+	28	25.7	3.2		
	Toplam	458	24.2	4.6		
Eğitim Yaklaşımı	21-30	285	14.0	3.7	1.228	.294
	31-40	145	13.8	4.2		
	41+	28	15.0	3.0		
	Toplam	458	14.0	3.9		

Öğretmenlere göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının ortalamalarının “yaş” değişkenine göre anlamlı farklılığı bulmak için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin yaş değişkenine göre Tüm Yaklaşımlar ($F=1,118$; $p=,328$), Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı ($F=2.336$; $p=,098$), İletişim Yaklaşımı ($F=1,768$; $p=,172$), Katılım Yaklaşımı ($F=1.737$; $p=,177$), Eğitim Yaklaşımı ($F=1,228$; $p=.294$), *Sig.(p)* değerleri $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-14 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı ve Alt Boyutlarının “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Tüm Yaklaşımlar	1-5 yıl	272	97.1	17.3	4.215	.015
	6-10yıl	122	92.3	13.8		
	11+	64	93.7	13.4		
	Toplam	458	95.3	16.1		
Bakı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	1-5 yıl	272	27.6	10.5	3.973	.019
	6-10yıl	122	26.1	8.3		
	11+	64	23.9	8.2		
	Toplam	458	26.7	9.7		
İletişim Yaklaşımı	1-5 yıl	272	40.0	7.7	3.645	.027
	6-10yıl	122	37.8	7.8		
	11+	64	39.9	6.7		
	Toplam	458	39.4	7.7		
Katılım	1-5 yıl	272	24.5	4.9		

Yaklaşımı	6-10yıl	122	23.5	4.1	1.951	.143
	11+	64	24.3	4.6		
	Toplam	458	24.1	4.6		
Eğitim Yaklaşımı	1-5 yıl	272	14.3	3.8	2.569	.073
	6-10yıl	122	13.3	4.1		
	11+	64	14.1	3.7		
	Toplam	458	14.0	3.9		

Öğretmenlere göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının “kıdem” değişkenine göre ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını belirlemek için *tek faktörlü ANOVA testi* uygulanmıştır. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin kıdem değişkenine göre Tüm yaklaşımlar ($F=,4,215$; $p= ,015$), Baskı ve zor kullanma yaklaşımı ($F=3.973$; $p= ,019$), İletişim yaklaşımı ($F=3.645$; $p= ,027$), *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için *Post Hoc Testlerden* ele aldığımız değişkenin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı *Horchberg GT2* kullanılıp Tüm Yaklaşımlar ve İletişim Yaklaşımında 1-5 yılı ile 6-10 yılı arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Söz konusu farklılık 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımında anlamlı farklılığın 1-5 yıl ile 11+ yıl arasında olduğu ve farklılığın 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin lehine gerçekleştiği bulunmuştur.

Tablo 4-15 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Levene Testi			
					F	p	t	p
Tüm Yaklaşımlar	1-5 yıl	404	95.7	16.1	.001	.981	1.146	.252
	6+ yıl	54	92.9	16.0				
Baskı ve Zor Kullanma	1-5 yıl	404	26.7	9.9	2.889	.090	.394	.694
	6+ yıl	54	26.1	8.8				

İletişim	1-5 yıl	404	39.6	7.6	.196	.658	1.038	.300
	6+ yıl	54	38.4	8.1				
Katılım	1-5 yıl	404	24.3	4.6	.137	.711	.951	.342
	6+ yıl	54	23.6	4.7				
Eğitim	1-5 yıl	404	14.1	3.7	4.093	.044	1.590	.117
	6+ yıl	54	13.1	4.7				

"Çalışma Süresi" değişkenine bakıldığında öğretmenlere göre müdürlerin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının *ortalamalarının* anlamlı olarak fark gösterme durumunu bulmak için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda *sig. değerleri (p) >0,05* ten olduğu için anlamlı fark görülmemektedir.

Tablo 4-16 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Tüm Yaklaşımlar	Sınıf Öğretmenliği	141	94.8	17.6	.487	.615
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	93.8	13.7		
	Branş Öğretmenliği	261	95.9	15.7		
	Toplam	458	95.3	16.1		
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	Sınıf Öğretmenliği	141	26.7	10.3	1.044	.353
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	24.9	8.8		
	Branş Öğretmenliği	261	27.0	9.6		
	Toplam	458	26.7	9.7		
İletişim Yaklaşımı	Sınıf Öğretmenliği	141	38.9	7.7	.334	.716
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	39.7	7.5		
	Branş Öğretmenliği	261	39.6	7.7		
	Toplam	458	39.4	7.6		
Katılım Yaklaşımı	Sınıf Öğretmenliği	141	23.9	5.2	.584	.558
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	23.9	3.9		
	Öğretmenliği					

	Branş Öğretmenliği	261	24.4	4.4		
	Toplam	458	24.2	4.6		
Eğitim Yaklaşımı	Sınıf Öğretmenliği	141	14.0	4.0		
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	14.1	3.9	.050	.951
	Branş Öğretmenliği	261	13.9	3.8		
	Toplam	458	14.0	3.9		

Öğretmenlere göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının ortalamalarının “branş” değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini bulmak için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı belirlenmiştir. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin branş değişkenine göre Tüm Yaklaşımlar ($F=.487$; $p=.615$), Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı ($F=1.044$; $p=.353$), İletişim Yaklaşımı ($F=.334$; $p=.716$), Katılım Yaklaşımı ($F=.584$; $p=.558$), Eğitim Yaklaşımı ($F=.050$; $p=.951$) *Sig.(p)* değerleri $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-17 Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımının “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Branş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Tüm Yaklaşımlar	Okul Öncesi	31	91.1	12.5	1.513	.210
	İlkokul	196	95.4	18.0		
	Ortaokul	132	97.2	13.6		
	Lise	99	94.0	15.8		
	Toplam	458	95.3	16.0		
Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı	Okul Öncesi	31	22.7	7.9	2.874	.036
	İlkokul	196	26.9	10.5		
	Ortaokul	132	26.0	9.3		
	Lise	99	28.2	8.7		
	Toplam	458	26.7	9.7		
İletişim Yaklaşımı	Okul Öncesi	31	39.3	7.6	2.811	.039
	İlkokul	196	39.2	8.1		
	Ortaokul	132	40.8	6.8		
	Lise	99	37.9	7.6		
	Toplam	458	39.4	7.7		
Katılım Yaklaşımı	Okul Öncesi	31	23.6	3.8	2.074	.103
	İlkokul	196	24.1	5.2		
	Ortaokul	132	24.9	3.9		
	Lise	99	23.5	4.5		
	Toplam	458	24.2	4.6		

Eğitim Yaklaşımı	Okul Öncesi	31	14.1	3.6	1.921	.125
	İlkokul	196	14.0	4.0		
	Ortaokul	132	13.5	3.6		
	Lise	99	13.3	3.9		
	Toplam	458	14.0	3.9		

Öğretmenlere göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ortalamalarının “okul türü” değişkenine göre anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin okul türü değişkenine göre İletişim Yaklaşımı($F=2.811$; $p=.039$), Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı($F=2.874$; $p=.036$), *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Anlamlı Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan Post Hoc testlerinde araştırmaya dâhil olan değişkenlerin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı seçilen Hochberg GT2 testi uygulanmıştır. İletişim Yaklaşımında lise ve ortaokul arasında anlamlı farklılık bulunurken farklılığın ortaokul lehine gerçekleştiği görülmektedir. Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımındaki farklılığın ise lise ve okul öncesi arasında olduğu ve bu farklılığın lise aleyhine olduğu görülmektedir.

4.5.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiği ne düzeydedir; bu ölçeğin “teknik”, “insan ilişkileri” ve “kavramsal” olmak üzere üç alt boyutu farklılaşma anlamlı mıdır?” şeklinde incelenmiştir.

Bu alt problemin verileri, 60 maddelik “Okul Müdürleri Etkililiği Anketi” ile elde edilmiş ve aritmetik ortalama analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, alt probleme cevap oluşturacak şekilde düzenlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4-18 Okul Müdürlerinin “Yönetsel Etkililik” İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Madde Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
Yönetsel Etkililik	60	458	60	350	235.2	52.2

Teknik Beceriler	19	458	21	105	82.3	18.2
İnsan İlişkileri	21	458	20	100	78.7	17.4
Kavramsal Beceriler	20	458	19	145	74.2	17.2

Okul müdürlerinin yönetsel etkililik *aritmetik ortalamaları* incelendiğinde, ortalamanın en yüksek olduğu alt boyutun teknik beceriler, en düşük olduğu alt boyutun ise kavramsal beceriler olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.6.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiğinin öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi, branş ve okul türü değişkenleri açısından farklılaşma anlamlı mıdır?” ifade edilmiştir.

Tablo 4-19 Okul Müdürlerinin “Yönetsel Etkililik” İlişkin Analiz Sonuçları

	<i>Madde Sayısı</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Yönetsel Etkililik	60	458	60	350	235.2	52.2

Okul müdürlerinin Yönetsel Etkililik düzeylerine ilişkin *aritmetik ortalama* ve *standart sapma* değerleri tablo 19 da görülmektedir. Yöneticilerin ölçekten aldıkları en düşük puanın 60, en yüksek puanın 350 olduğu görülmektedir.

Tablo 4-20 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<u><i>Levene testi</i></u>		<i>t</i>	<i>p</i>
				<i>F</i>	<i>p</i>		

Yönetsel	Kadın	276	239.1	48.6	4.254	.004	1.944	0.52
Etkililik	Erkek	182	229.4	56.9				

"Cinsiyet"değişkenine bakıldığında öğretmenlere göre müdürlerin Yönetsel Etkililik ortalamalarının anlamlı olarak farklılığı bulmak için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda sig. değerleri (p) >0,05 ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmemektedir.

Tablo 4-21 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Öğrenim Durumu” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Levene testi		t	p
					F	p		
Yönetsel	Lisans	426	236.9	50.6	9.029	.003	1.964	.058
Etkililik	Yüksek Lisans	32	212.8	67.9				

Öğretmenlere göre müdürlerin Yönetsel Etkililik ortalamalarının “öğrenim durumu” değişkenine göre anlamlı olarak fark gösterme durumunu belirlemek için yapılan *bağımsız örneklem t testi* sonucunda sig. değerleri (p) >0,05 ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmemektedir.

Tablo 4-22 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Yaş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Yönetsel Etkililik	21-30	285	240.1	48.6	4.316	.014
	31-40	145	224.7	57.9		
	41+	28	239.7	50.1		
	Toplam	458	235.2	52.2		

Öğretmenlere göre yönetsel etkililik ortalamalarının “yaş” değişkenine göre anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul

müdürlerinin yaş değişkenine göre ($F=4,316$; $p=,014$) *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için *Post Hoc Testlerinden* ele aldığımız değişkenin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı *Horchberg GT2* kullanılıp 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Bulunan anlamlı farklılığın 21-30 yaş lehine olduğu görülmüştür.

Tablo 4-23 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Kıdem” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Yönetsel Etkililik	1-5 yıl	272	243.0	48.8	7.894	.000
	6-10 yıl	122	221.9	55.8		
	11+ yıl	64	227.3	53.7		
	Toplam	458	235.2	52.2		

Öğretmenlere göre yönetsel etkililik ortalamalarının “kıdem” değişkenine göre anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır.. Tabloda bulunan Anova değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin kıdem değişkenine göre ($F=7,894$; $p=,000$) *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için *Post Hoc Testlerinden* ele aldığımız değişkenin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı *Horchberg GT2* kullanılıp 1-5 yıl ile 6-10 yılı arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Elde edilen farklılığın 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin lehine gerçekleştiği bulunmuştur.

Tablo 4-24 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Çalışma Süresi” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

		<i>Levene testi</i>						
	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	t	p
Yönetsel Etkililik	1-5 yıl	404	238.7	50.6	1.486	.223	3.957	.000
	6-10 yıl	54	209.2	57.5				

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiğinin “çalışma süresi” değişkenine göre *ortalamalar* arasında anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için

bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan *bağımsız örneklem t testi* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin çalışma süresi değişkenine *Sig.(p)* değerleri <0,05 ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Bulunan farklılığın 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine gerçekleştiği bulunmuştur.

Tablo 4-25 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Branş” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Yönetsel Etkililik	Sınıf Öğretmenliği	141	241.5	54.4	1.494	.225
	Okul Öncesi Öğretmenliği	56	232.5	51.0		
	Branş Öğretmenliği	261	232.3	51.2		
	Toplam	458	235.2	52.2		

Öğretmenlere göre yönetsel etkililik ortalamalarının “branş” değişkenine göre anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin branş değişkenine göre ($F=,1494$; $p=,225$) *Sig.(p)* >.05 olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 4-26 Okul Müdürlerinin Yönetsel Etkililiklerinin “Okul Türü” Değişkenine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Yönetsel Etkililik	Okul Öncesi	31	235.8	48.4	4.096	.007
	İlkokul	196	238.7	54.4		
	Ortaokul	132	241.8	43.6		
	Lise	99	219.4	56.9		
	Toplam	458	235.2	52.2		

Öğretmenlere göre yönetsel etkililik ortalamalarının “çalışma süresi” değişkenine bakıldığında ortalamalar arasında anlamlı fark gösterme durumunu belirlemek için *tek faktörlü ANOVA* testi uygulanmıştır. Tabloda bulunan *Anova* değerlerinin anlamlılıkları incelendiğinde, okul müdürlerinin okul türü değişkenine göre ($F=4,096$; $p=,007$) *Sig.(p)* değerleri <0,05 ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için *Post Hoc Testlerinden* ele aldığımız değişkenin kişi sayıları birbirinden uzak olduklarından dolayı *Horchberg GT2* kullanılıp ilkök, lise, ortaokul arasında anlamlı bir fark olduğu

belirlenmiştir. Elde edilen farklılığın ortaokul öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği bulunmuştur

4.7. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin, yönetsel etkililikleri ile yönetim tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu beşinci alt problem olarak karşımıza çıkar.

Tablo 4-27 Yönetsel Etkililik ve Yönetim Tarzları Arasındaki Pearson Korelasyonu

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Yönetsel Etkililik	Yönetim Tarzı
Yönetsel Etkililik	458	124.3	25.6	.167**	
Yönetim Tarzı	458	235.2	52.2		.167**

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

Yapılan *Pearson korelasyonu* sonucunda Yönetsel Etkililik ile Yönetim Tarzı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. ($r = .167$ $p < .001$.)

4.8. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

“Okul müdürlerinin, yönetsel etkililik ile değişime karşı direnişi giderme yaklaşım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu araştırmanın altıncı alt problemi olarak incelenmiştir.

Tablo 4-28 Yönetsel Etkililik ve Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Arasındaki Pearson Korelasyonu

Değişkenler	N	$\bar{X}$	SS	Yönetsel Etkililik	D.K.D.G.Y.
Yönetsel Etkililik	458	235.2	52.2	.404**	
D.K.D.G.Y.	458	95.3	16.1		.404**

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

Yapılan *Pearson korelasyonu* sonucunda Yönetmel Etkililik ile Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = .404$ $p < .001$).

4.9. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları; yönetmel etkililik düzeylerini yordamakta mıdır?” sorusu beşinci alt problem olarak karşımıza çıkar.

Tablo 4-29 Çok Değişkenli Doğrusal Regresyon

<i>Standartlanmamış Katsayılar</i>			<i>Standart Katsayılar</i>				
Değişken	<i>B</i>	<i>Sh</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2	<i>F</i>
Sabit	90.960	15.891		5.724	.000	.172	2.455
Yönetim T.	.198	.088	.097	2.246	.025		
D.K.D.G.Y.	1.255	.141	.386	8.911	.000		

Yönetim Tarzları ve Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları (D.K.D.G.Y) değişkenlerinin okul müdürlerinin Yönetmel Etkililiklerini yordama amacıyla *çok değişkenli doğrusal regresyon* yapılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir *regresyon modeli* $F(2,455) = 47,331$ $p < .001$ ve bağımlı değişkendeki varyansın % 17’sini ($R^2_{adjusted} = .17$) bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre Yönetim Tarzı bağımsız değişkeni Yönetmel Etkililik bağımlı değişkenini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır, $\beta = .097$, $t = 2.25$, $p < .005$, $pr^2 = .011$. Değişime

Karşı Direniş Giderme Yaklaşımı Yönetmel Etkililik değışkenini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır $\beta=.39$, $t=454=8,91$, $p<.001$, $pr^2=.015$.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Okul müdürlerinin yönetmel etkililiklerinin, yönetim tarzları ve değışime karşı direniş giderme yaklaşımına etkisinin incelendiğı bu çalışmada Ağrı ili genelinde 458 öğretmen katılmıştır.

Araştırma bulgusuna göre, öğretmenlere göre okul müdürlerinin, yönetim tarzlarına ilişkin algıları genel olarak “orta” düzeydedir. Yönetim tarzları ölçeğinin “İlgisiz Yönetim Tarzı”, “Demokratik Yönetim Tarzı” ve Otoriter Yönetim Tarzı” alt boyutlarının sig. değeri (p) >0,05 ten olduğı cinsiyet değışkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır. Argon ve Dilekçi’nin (2014) yaptıkları çalışmada yönetim tarzlarında cinsiyet değışkenine göre anlamlı fark bulunmazken Abdurrezak ve Üstüner (2020), (Yağ, 2019) ile Sarı, Yıldız ve Canoğulları(2018)’nin araştırmalarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

"Öğrenim Durumu" değişkenine göre Yönetim tarzları ölçeğinin "İlgisiz Yönetim Tarzı", "Demokratik Yönetim Tarzı" ve Otoriter Yönetim Tarzı" alt boyutlarının *sig.* değerleri (p) $>0,05$ ten olduğu için anlamlı farklılık bulunamamıştır. Akçay ve Sevinç, (2021) yaptığı araştırmada da yönetim tarzlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulamamıştır. Yağ (2019) yaptığı araştırmada ise eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklara ulaşmıştır.

Yönetim Tarzları alt boyutlarının *ortalamalarının* "yaş" değişkenine göre İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=,187$; $p= ,830$), Demokratik Yönetim Tarzı ($F=,643$; $p= ,526$) ile Otoriter Yönetim Tarzı ($F=,1.358$; $p= ,258$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır. Esin Berkez & Erdem (2022) yaptığı araştırmada "İşbirlikli Yönetim Tarzında" ve "İlgisiz Yönetim Tarzında" yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunurken, "Otoriter Yönetim Tarzında" anlamlı farklılık bulunamamıştır.

"Kıdem" değişkenine göre "İlgisiz Yönetim Tarzı" ($F=,144$; $p= .866$), "Demokratik Yönetim Tarzı" ($F=2.548$; $p=.079$) ile "Otoriter Yönetim Tarzı" ($F=2.889$; $p=.057$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır. Argon ve Dilekçi'nin (2014) yaptığı araştırmada ise yönetim tarzları, kıdem değişkenine göre incelendiğinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkarken Abdurrezak ve Üstüner (2020)'in çalışmalarında kıdem değişkenine dair anlamlı farklılık bulunamamıştır. Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı Alt Boyutlarının *ortalamalarının* "çalışma süresi" değişkenine göre ortalamar arasındaki farkın anlamlı olup olmayacağını belirlemek için *bağımsız örneklem t testi* uygulanmıştır. Tabloda bulunan *bağımsız örneklem t testi* incelendiğinde Demokratik Yönetim Tarzı *sig. p* <0.05 olduğundan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların 1-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanların lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlere göre Yönetim Tarzı alt boyutlarının "branş" değişkenine göre göre İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=2.401$; $p= .092$), Demokratik Yönetim Tarzı ($F=1.862$; $p=.157$) ile Otoriter Yönetim Tarzı ($F=1.080$; $p=.340$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır. İvgin ve Demirtaş (2022) yaptıkları araştırmaya göre branş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Branş

değişkenine göre yönetim tarzları açısından yapılan bir diğer araştırma olan Taluy ve Yağ, (2021) yaptığı çalışmada anlamlı farklılıklar bulunmuştur

Yönetim Tarzı alt boyutlarının “okul türü” değişkenine göre Demokratik Yönetim Tarzı ($F=1.260$; $p=.287$) ve Otoriter Yönetim Tarzı ($F=2.560$; $p=.054$) *Sig.(p)* değerlerinin $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamazken İlgisiz Yönetim Tarzı ($F=2.841$; $p=.037$) alt boyutu *Sig.(p)* değerinin $<0,05$ ten küçük olduğu için anlamlı fark bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan *Post Hoc* testlerinden *Hochberg GT2* ile okul öncesi, ilkokul ve ortaokul arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılığın ilkokul lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi, yaş, okul türü ve branş değişkenlerine göre incelenmiştir. "Cinsiyet", değişkenine “Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı”, “İletişim” Katılım” “Eğitim” ve “Tüm Yaklaşımların” genelinde *sig.* değerleri (p) $>0,05$ ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmemektedir. “Öğrenim durumu” değişkenine göre “Tüm yaklaşımlar”, “Baskı ve zor kullanma yaklaşımı”, “iletişim yaklaşımı” değerlerinin (p) $>0,05$ ten olduğu için anlamlı bir fark bulunamazken “Katılım” ve “Eğitim Yaklaşımı” *sig.* değerlerinin (p) $<0,05$ ten olduğu için anlamlı fark olduğu görülmektedir. “Değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı” ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre Tüm Yaklaşımlar ($F=,1,118$; $p=,328$), Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı ($F=2.336$; $p=.098$), İletişim Yaklaşımı ($F=1,768$; $p=,172$), Katılım Yaklaşımı ($F=1.737$; $p=.177$), Eğitim Yaklaşımı ($F=,1,228$; $p=.294$), *Sig.(p)* değerleri $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır. Öğretmenlere göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının “kıdem” değişkenine göre Tüm yaklaşımlar ($F=,4,215$; $p=,015$), Baskı ve zor kullanma yaklaşımı ($F=3.973$; $p=,019$), İletişim yaklaşımı ($F=3.645$; $p=,027$), *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. “Çalışma Süresi” değişkenine göre müdürlerin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı ve alt boyutlarının *sig.* değerleri (p) $>0,05$ ten olduğu için anlamlı fark görülmemektedir. “Branş” değişkenine göre” Tüm Yaklaşımlar” ($F=,487$; $p=.615$), “Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı” ($F=1.044$; $p=.353$), “İletişim Yaklaşımı” ($F=.334$; $p=.716$),

“Katılım Yaklaşımı” ($F=.584$; $p=.558$), “Eğitim Yaklaşımı” ($F=.050$; $p=.951$) *Sig.(p)* değerleri $>0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunamamıştır. “Değişime karşı direnişi giderme yaklaşımı” ve alt boyutlarının “okul türü” değişkenine göre İletişim Yaklaşımı($F=2.811$; $p=.039$), Baskı ve Zor Kullanma Yaklaşımı($F=2.874$; $p=.036$), *Sig.(p)* değerleri $<0,05$ ten olduğu için ölçümler arası anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan alan yazınında Yelken (2012) yaptığı çalışmada “Baskı ve zor kullanma yaklaşımında” branş ve çalışma süresi değişkenine göre, “İletişim yaklaşımında” kıdem ve çalışma süresi değişkenine göre, “Katılım yaklaşımında” çalışma süresi değişkenine göre, “Eğitim yaklaşımında” çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunun yanısıra “değişime karşı direnişi giderme yaklaşımında “Çağır Toprak (2019)’ın çalışmasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır

Bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi, yaş, okul türü ve branş değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu değişkenlerden yaş değişkeni ile okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri arasında anlamlı farkın yapılan Post Hoc testi ile 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasında olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada elde edilen başka bir bulguda ise okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark 21-30 yaş ile 31-40 yaş arasındaki öğretmenler arasındaki öğretmenler arasında bulunmuştur. Göksoy, Sağır, ve Yenipınar (2013) yaptığı araştırmada ise okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile yaş değişkeni arasında bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiklerinin bulundukları okuldaki çalışma süresi anlamlılığı incelendiğinde 1-5 yıl çalışma süresi ile 5-10 yıl çalışma süresi arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu konu hakkında Balay, Kaya, ve Melik (2014) tarafından yapılan yapılan başka bir araştırmada da çalışma süresi değişkeninin yönetsel etkililik arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yine Balay, Kaya, ve Melik (2014)’ın yaptığı aynı araştırmada okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile branş değişkeni arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Diğer bir bulguya göre müdürlerin yönetsel etkililiklerinin okul türü değişkeni ile anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farkın Post Hoc testlerinden Hochberg GT2 testi ile ilkokul, lise, ortaokul arasında olduğu bulunmuştur.

Bu konuyla ilgili yapılan bir diğer araştırmada ise Şahin (2013)'nin okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. Bizim yaptığımız araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmış ve kıdem değişkeninin müdürlerin yönetsel etkililikleri ile arasındaki farklılığın yapılan Post Hoc testlerinden 1-5 yıl ile 5-10 yıl arasında olduğu bulunmuştur. Araştırmanın diğer değişkenlerinden olan cinsiyet değişkeninin okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Benzer bir sonuca Erkoç'un (2019) yaptığı araştırmada da ulaşılmıştır. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililikleri ile cinsiyet ve branş değişkenlerinin arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kasapoğlu'nun (2013) yaptığı araştırmada yönetsel etkililik ile öğretim üyelerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken Nurluöz, Birol ve Silman (2010) yaptıkları araştırma sonucunda yönetsel etkililikle öğretim görevlileri arasında anlamlı farklılık bulmuştur.

Araştırma sonucunda yönetsel etkililik ile yönetim tarzları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetsel etkililiklerinin değişime karşı direnişi giderme davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın son verilerinde, öğretmenlere göre okul müdürlerinin yönetim tarzları ile değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları yönetsel etkililiğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Yönetim tarzı ve değişime karşı direnişi giderme yaklaşımının toplam varyansın yaklaşık % 17,2'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmaların sonucunda okul müdürlerinin yönetim tarzları ve değişim yönetiminin sahip oldukları yönetsel etkililik ile etkileşim içinde olduğu ve birbirlerini yordadığı görülmüştür. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere meslektaşlarıyla seviyeli ve uygun iletişim kurabilen, karşılaştığı problemlere karşı uygun çözüm yolları bulan, liyakata önem veren, adaletli iş dağılımı sağlayan, planlı çalışan, aynı okulda görev alan çalışanların fikirlerini ve önerilerini önemseyen ve doğru kararlar alabilen müdürler okul iklimini belirler ve yönetsel etkililiği istenilen düzeye getirilmesine yardımcı olur.

5.2.Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- 1) Araştırma sonucunda; benimsenen yönetim tarzlarının yönetsel etkililiklerini yordadığı görülmektedir. Bu nedenle aidiyet duygusunu hissettiren, demokratik yönetim tarzının benimsenmesi ve uygulanması okul iletişiminde önemli gelişmelere sebep olabilir.
- 2) Okul müdürlerinin sahip olduğu teknik, kavramsal ve iletişim becerilerindeki noksanlıkların tanınması için Johari Penceresi vb. yöntemler kullanıp bunların düzeltilmesi için gerekli önlem ve eğitimler sağlanmalıdır.
- 3) Değişimin başat yöneticisi olarak okullardaki müdürlere değişime karşı direnişi gidermeye yönelik hizmet öncesi veya hizmet sırası eğitimler verilerek başarılı değişim yönetimi gerçekleştirilmesi gerçekleştirilmelidir.
- 4) Okul müdürlerinin elde edilen bulgular doğrultusunda okullarının yönetsel etkililik düzeylerine yönelik çıkarımda bulunması ve gerekli görülen kısımlarda iyileştirmelere gitmesi sağlanmalıdır.
- 5) Çalışmada uygulanan bağımsız değişkenler haricinde yeni değişkenler eklenerek bu çalışmaya farklı yönlerden katkıda bulunabilir.
- 6) Okul müdürlerinin sahip olduğu yönetsel etkililiklerinin değişimi yönetme becerileriyle olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Değişimini gerçekleştirilmesi için belirlenen hedefler doğrultusunda okul müdürlerinin sürekli bir eğitime tabi tutulması ve astlarına açık, anlaşılır ve bilinçli bilgiler sunması sağlanmalıdır.
- 7) Okul yöneticilerinin etkililiği, yönetim tarzları, değişimi yönetme yaklaşımları gibi konularda öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerinin neler olduğunu belirleyen araştırmaları artırarak okul yöneticilerinin eğitime tabi tutulması gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdurrezak, S., and Üstüner , M. 2020. Algılanan müdür yönetim tarzı ve içsel motivasyonun öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Eğitim Dergisi Trakya, 10(1), 151-168.
- Ak, M. 2017. Örgütsel Bağlılığın örgütsel etkililik üzerine etkisi: bir değerlendirme. Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi, 1(3), 27-42.
- Akçay, P., & Sevinç, H. H. 2021. Okul yöneticilerinin algılanan yönetim tarzları ve öğretmenlerin özerkliği üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41(2), 1173-1201.
- Aksoy, İ., 2005. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne

- İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksu, A., 1994. Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Alkayış, A. 2021. Eğitim felsefesi perspektifinden dijitalleşme ve eğitim. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 221-238.
- Anderson, B., and Porras, J. I. 1981. Improving managerial effectiveness through modeling-based training. *Organizational Dynamics*, 9, 60-77.
- Argon, T., and Dilekçi, Ü. 2014. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Asar, R., 2021. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlişkin İnsan Doğası Varsayımları ve Sergiledikleri Yönetim Tarzları. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R., Kaya, A., and Melik, G. 2014. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık ile yönetsel etkililik algıları arasında ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Başaran, İ. E., 2004. Yönetimde İnsan İlişkileri. Nobel Yayın Dağıtım, 416 s, Ankara
- Belo, F. A., and Olorunsola, E. O. 2018. Administrative challenges and principals' managerial effectiveness in ogun state public secondary schools. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 10(5), 48-55.
- Blau, P. M., 2017. Exchange and Powerin Social Life. Abingdon-on-Thames, 372 p, New York Routledge.

- Boydak Özkan, M., Nanto, Z., and Öztürk, E. 2020. Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (41), 335-356.
- Bursalıoğlu, Z., 2019. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Pegem Akademi Yayınları, 120 s, Ankara.
- Cenker, B. 2008. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. Sakarya University Journal of Education, 1(1), 6-14.
- Çağır Toprak, A. 2019. Lise Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Keçiören İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, B. S. 2009 İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, M., and Erçetin, Ş. Ş. 2021 Kuantum liderliğin, yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık bağlamında analizi. Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi, 18(43).
- Çiçeklioğlu, H., 2020. Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi. Örgütsel Davranış, Ed. İsmail Bakan, Beta Basım Yayın, İstanbul, 535-560.
- Dönmez, B. 2002. Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (29), 27-45.
- Drew, G., and Bensley, L. 2010. Managerial effectiveness for a new millennium in the global higher education sector. Higher Education in Europe, 26(1), 61-68.

- Erdem, E., and Köseoğlu, A., 2014 Teknolojik değişim ve rekabet gücü ilişkisi: türkiye üzerine bir uygulama. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 1, 51-68.
- Erkoç, N. 2019. İlkokul Yöneticilerinin Yılmazlık, Duygusal Zeka ve Yönetimsel Etkililik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Esin Berkez, G., and Erdem, A. 2022. Sınıf öğretmenlerine göre okul müdürünün yönetim tarzları. Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 9(32), 73-106.
- Farahbakhsh, S. 2007. Managerial effectiveness in educational administration: concepts and perspectives. British Educational Leadership, Management & Administration Society, 21(2), 33-36.
- Gaberli, Ü. 2022. Ekonomik yapısal değişim kavramı üzerine bir inceleme. Sosyal Bilimler Metinleri, 1, 55-64.
- Gedik, A., and Üstüner, M. 2019. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine algıladıkları müdür yönetim tarzının etkisi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 37, 53-68.
- Göksoy, S., Sağır, M., and Yenipinar, Ş. 2013. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 18-31.
- Gravetter, F., and Wallnau, L. 2014 Essentials of statistics for the behavioral Sciences. Belmont, CA: Wadsworth, 8.
- Grissom, J. A., and Loeb, S. 2011. Triangulating principal effectiveness: how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. American Educational Research Journal, 48, 1091-1123.

- Güçlü, N., and Şehitoğlu, E. T. 2010. Örgütsel değişim yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13, 240-245.
- Helvacı, M. A. 2011. Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, 6(3), 2033-2047.
- Helvacı, M. A., and Aydoğan, İ. 2021. Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 41-60.
- İra, N. 2011. Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İvgin, A., and Demirtaş , H. 2022 Okulların akademik iyimserliği ile müdürlerin yönetim tarzı arasındaki ilişki. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 13(4), 22-39.
- Karakışla, E. 2009. Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karasar, N., 1982. Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler. Nobel Yayın Grubu, 368 s, Ankara.
- Karatepe, S. 2005 Yönetimsel etkililik: okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi, 10(2), 307-326.
- Kasapoğlu, H. 2013 Üniversitelerde bölüm başkanlığı yapan öğretim elemanlarının yönetimsel etkililik düzeyleri. Yükseköğretim Dergisi, 3(2), 90-96.

- Kaya, A., Balay, R., and Tınaz, S. 2014. Yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 79-97.
- Kaya, B., 2013. 1900' lerin Başından Günümüze Yönetim Model ve Araçları. bertankaya.net/2013/12/1900lerin-basindan-gunumuze-yonetim-model-ve-araclari/ (2022.10.11).
- Koç, Z. 2014. Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T., 2001. İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımla. Beta Basım Yayın, 648 s, İstanbul.
- Kuzubaşoğlu, D. 2008. Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- McQuerrey, L., What Is the Meaning of Managerial Effectiveness?. <https://work.chron.com/meaning-managerial-effectiveness-6993.html>, (13.10.2022)
- Milli Eğitim Bakanlığı İstatistiki Bilgiler. Milli Eğitim Bakanlığı, http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_09/15142558_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2021_2022.pdf, (09.11.2022)
- Miner, J. B. 1978. Twenty years of research on rolemotivation theory of Managerial. Personnel Psychology, 31-4, 739-760.
- Morse, J. J., and Wagner, F. R. 1978. Measuring the process of managerial effectiveness. Academy of Management Journal, 21(1), 23-35.

- Nurluöz, Ö., Birol, C., and Silman, F. 2010. Üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(4), 579-599.
- Özalp, İ., 2012. Klasik, Neoklasik, Modern Yönetim. Yönetim ve Organizasyon-1, Ed. Celil Koparal. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 66-91.
- Özden, E., and Hamedoğlu, M. A. 2015. Yönetim kuramları bakımından günümüz okul yöneticilerinin yönetim anlayışları. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(3), 7-26.
- Özgür, B. 2011. Yönetim tarzları ve etkileri. Maliye Dergisi, 161, 215-230.
- Sarı, M., Yıldız, E., and Canoğulları, E. 2018. Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(10), 188-208.
- Sümer Çakır, B. 2009. İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şahin, S. 2013. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Etkililik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri(İzmit İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., and Çelik, A., 2018. Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi, 264 s, Konya.
- Taluy, Y., and Yağ, T. 2021. Okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim tarzlarının öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini yordama düzeyi. Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(47), 2552-2562.

- Tokel, A., and Özkan, T. 2018. Evaluation of the managerial effectiveness of school administrators by the views of teachers. EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 14(5), 2025-2037.
- Topaç, S. 2020. Hoshin Kanri Sisteminin Şirket Karlılığına Etkisi: Metal Üretim Sektörü Üzerine Bir Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Trochim, W. M., and Donnelly, J. P. 2006. The research methods knowledge base. Cincinnati, OH:Atomic Dog, 3.
- Tunçer, P. 2013. Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. On Dokuz Mayıs Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406.
- Tuti, G. 2016. Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri ile Örgütsel Güven Düzeyi Arasında İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Türker, Y. 2010. İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr> (04.11.2022)
- Understanding Hoshin Kanri. Hoshin Kanri danışmalık şirketi: <http://www.hoshinkanripro.com/doc/Greg%20Watson%20Hoshin%20Article.pdf> (13.10.2022)
- Urhanoglu, İ., and Helvacioğlu, M. A. 2021. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 47-63.
- Ünal, A. 2014. Örgütsel öğrenme mekanizmalarının okullarda kullanılması konusunda öğretmen görüşleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35, 19-32.

- Yağ, T. 2019. Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzları ile Hesap Verebilirlik Yönelimleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Yalçın, S., and Powell, K. S. 2010. Managerial training effectiveness a meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39, 227-241.
- Yelken, İ. 2012. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Yeşil, A. 2018. Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldırım, A., and Şimşek, H., 2016. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, 366 s, Ankara.
- Yıldız, K. 2012. Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yılmaz, A. 2006. İlköğretim Okullarında Etkililik Sağlanması İçin Öğretmenlerin Ailelerden Beklentileri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, F. G. 2011. Denetmen yönetici ve öğretmenlerin liselerin çoklu veri kaynaklarına dayalı edim değerlendirme modeline ilişkin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 44(203), 129-147.
- Yörük, Ş. 2021. Okul Yöneticilerinin 21. Yüzyıl Becerilerine Sahip Olma Düzeyi ile Okullarda Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Yükçü, S., and Atağan, G. 2009. Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.



EKLER

Anket Formu(Ek1)

Kişisel Bilgi Formu

Lütfen aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

1) Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2) Yaşınız:

☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41+

3) Öğretmenlik mesleğindeki kıdeminiz:

☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11+yıl

4) Bulunduğunuz okulda çalışma süreniz:

☐ 1-5 yıl ☐ 6 – 10 yıl ☐ 11 +yıl

5) Öğrenim durumunuz:

☐ Lisans ☐ Lisansüstü

6) Branşınız:.....

7) Çalışmakta Olduğunuz Okul Türü:

☐ Okul Öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SERGİLEDİĞİ YÖNETİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

Sayın Öğretmenim; Aşağıda okulunuzdaki yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Sizden okulunuzda uygulanan yönetim tarzına göre bu ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz ve hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticiler, iş haricindeki iletişimlerinde de öğretmenlere konumlarını hissettirirler.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Yöneticilerin öğretmenlerle ilişkileri resmidir	☐	☐	☐	☐	☐
3. Okuldaki iletişim yöneticilerden öğretmenlere doğru tek yönlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, öğretmenlere karşı sıkı bir disiplin uygulamaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
5. Verilen görevi yerine getirmeyen öğretmenler, yöneticiler tarafından olumsuz bir şekilde uyarılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler odalarının dışına pek çıkmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Öğretmenlerden, görevlerini kendi istedikleri gibi değil yöneticilerin istediği tarzda yerine getirmeleri beklenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Okul yönetimi, öğretmenlerde takip edildikleri hissi oluşturmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretmenlere mevzuatın izin verdiği ölçüde dahi yetki aktarımında bulunmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, okulda iş bölümü yaparken öğretmenlerin fikrini almazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticiler, verilen her görevin öğretmenler tarafından itiraz edilmeden yerine getirilmesini bekler.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken özenli davranmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretmenleri ilgilendiren konularda onları da karar sürecine katar.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticiler, öğretmenlerin iş yaşamı dışında bir özel yaşamı olduğunun farkındadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Yöneticiler, öğretmenler tarafından yapılan ufak tefek hataları hoşgörü ile karşılar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, öğretmenlerle iş birliğine önem verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Okul yönetimi, görevlerini yerine getirirken öğretmenlerin inisiyatif kullanmalarına izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐

18. Okulda öğretmenler arasında iş yükünün dağıtılmasında bir denge gözetilmez.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarıyla yakından ilgilenirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde insani ilişkilere özen gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Okul yönetimi, eğitimin niteliğini öğretmenleri motive ederek arttırmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Okul yönetimi, gerektiğinde öğretmenlerin bilgi edinme ihtiyacını şeffaf biçimde karşılar.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yöneticiler, öğretmenlerin görüşlerine önem verirler.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Okulda yapılacak sosyal etkinlikler sadece öğretmenler tarafından belirlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Öğretmenler, herhangi bir konuda haksızlığa uğradıklarında bunu okul yönetimine çekinmeden iletebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yöneticiler ile öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Okul yönetimi, öğretmenlerin yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yöneticiler ile öğretmenler arasında karşılıklı güven hâkimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Okul yönetimi, öğretmenler arasındaki farklılıkları zenginlik olarak kabul eder.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Yöneticiler, okulun amaçlarına ulaşma düzeyini (örgütsel etkililiği) önemsemedikleri için öğretmenlerle pek sorun yaşamazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Okul yönetimi, görev dağılımı yaparken kimseye ayrıcalık tanımadan liyakati esas alır.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Öğretmenler, okul yöneticilerini 'üst' olarak değil 'iş arkadaşı' olarak görürler.	☐	☐	☐	☐	☐

33. Yöneticiler; okuldaki iş bölümünü, her bir öğretmenin iş yükünü göz önünde tutarak yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Yöneticiler, öğretmenlerle çatışma yaşamaktan kaçınırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Yöneticiler, öğretmenlerle iletişimlerinde onların duygu ve düşüncelerine önem verdiklerini hissettirmezler.	☐	☐	☐	☐	☐



OKUL MÜDÜRLERİNİN OKULLARDA DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERME YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarda değişime ya da yeniliğe karşı direnişleri giderme yaklaşımlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen olarak bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı, maddelerin karşısındaki kutucuklara çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

Sayın Öğretmenim; Okullarda Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları (Aşağıdaki cümlelerin başına “okul müdürü” ifadesi getirerek cevaplayınız).	Hiç Kat ılm ıyo ru m	Kat ılm ıyo ru m	Kar ars ızı m	Kat ılıy oru m	Tam ame n Katılı yoru m
1. Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla yüzyüze iletişim kurar.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkân vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Değişime karşı direnişi gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.	☐	☐	☐	☐	☐

Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi

Sayın Öğretmenim;	Hiç bir Za ma n	Se yre k	Ara Sır a	Ço ğu nlu kla	Her Zam an
Aşağıda, okul müdürünüzde gözlenebilecek bazı davranışlar verilmiştir. Verilen bu davranışların okul müdürünüzün hangi sıklıkta gösterdiğini karar vererek, kararınıza uygun olan beş seçenekten birini işaretleyiniz.					
1. Okul personeline içten bir saygı göstererek onların takdirini kazanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Öğretmenler, büro personeli ve çevre ile anlaşılır bir iletişim kurmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mesleki gelişme etkinliklerine sürekli ve etkin olarak katılmaları için personeli özendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Çevrede eğitim üzerinde etkisi olan ileri gelen kişilerle iyi iletişim kurmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Okuldaki eğitim etkinliklerine değerlendirmeleri için velilere, personele, öğrencilere olanak hazırlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Disiplini sadece cezalandırıcı değil, eğitici bir önlem olarak görmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Okul personelinin okul çevresindeki sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmalarını kolaylaştırmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Okul personeline görevlerini ve sorumluluklarını anlamada yardımcı olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Okul personelinin iyi örgütlenmesini, iyi insan ilişkilerini doğuracağını düşünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Okulun değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesinde geniş bir katılımı özendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Öğretmenlerin okuldaki çalışmalarını yürütmeleri için iyi yollar saptamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Okulun mevcut programına ilişkin bilgileri öğretmenlere ve diğer personele iletmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Öğrencilere ait kişisel kayıtları ve bilgileri anlamada ve kullanmada öğretmenlere yardım etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Okul dışındaki eğitsel etkinliklerde yöneticinin etkili bir rol oynaması gerektiğini inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğrencilerin disiplin sorunlarının çözümünde etkili olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Okul içerisinde yeterli bir iletişim ağı oluşturmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Öğretmenlerinin zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

18. Okulun varlığını etkili bir örgüt olarak sürdürmesi için öğretmenlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gerekli görülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Okuldaki personelin kendi resmi görevlerini ilişkin bilgi edinmesine yardım etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Çevre tarafından iyi olarak bilinen okulun çevrenin desteğini kazanacağına inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Personeli ile iletişim kanallarını açık tutmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Okul yönetiminin günlük görevlerini yeterli biçimde yerine getirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Personelin okula ve okul amaçlarına erişmesini ilişkin yaklaşım biçimlerine göre görevlendirilmeleri gereğine inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Eğitimde yerel ve merkezi birimleri birbirine tamamlayıcı olarak düşünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Personelin ve sistemin düzenli olarak değişmesine katkıda bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Okulun personel araç gereçler ve çeşitli kaynakları hakkında yeterli bir kayıt tutma sistemi geliştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Okuldaki çalışan personele görev verirken verilen görevin onların yeterliliklerine uygun olmasına dikkat etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Program çalışması yapmaları için personele araç ve gereç sağlamaktadır.	☒	☐	☐	☐	☐
29. Konferans, ziyaret ve benzeri yollarla öğretmen-veli etkileşimini güçlendirmek için yöntemler geliştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Personelle çalışmalarına okul planındaki günlük etkinlikleri herkese en az yük getirecek biçimde düzenlenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Öğrencilerin okul etkinliklerine katılımını iyi bir öğrenme ortamının geliştirilmesi için yararlı bulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Okul yöneticisinin programı değerlendirilmeyi özendirmesi ve kolaylaştırması gerektiğine inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kişisel ilişkilerin iyiliği ile personelin veriminin yüksekliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Çevreyi okul hakkında bilgilendirmek için açıklayıcı çalışmalar yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Öğretmenlerle hem resmi hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

37. Okuldaki görevini yerine getirirken var olan okul düzenine uymaya özen göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Personelin ihtiyaçlarını ve görevlerini belirlemek için işe yarar yollar geliştirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Yeniliklerin uygulanmasında kendi rolünün önemli olduğunun farkındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Okul programlarının öğretmenler tarafından düzenli olarak değerlendirilmesi için gerekli hazırlıkları yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Personelin hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanmasına katılması için olanak sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Her kurumu kendi bütünlüğü içinde ele almaya okul müdürünün en önemli işlevlerinden olarak kabul etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Okuldaki öğrenci yaşantılarının tümünün eğitiminin bir parçası olduğunu düşünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Çevredeki derneklere ve faaliyetlere sorumluk taşıyan bir vatandaş olarak katılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Personel değerlendirmede nesnel davranmakta ve tüm grubun görüşünü almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Okul çevresinin bilgi kaynaklarından yararlanabilmesi için olanaklar sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Personel için iyi bir iş düzeni geliştirmenin önemli bir yönetim işlevi olduğuna inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Okulun işlevini çevreyle bağlantılı düşünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
49. İyi iletişimin okulun işleyişi için gerekli bir etken olduğuna inanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Öğretmenlerin eğitim programları üzerinde çalışmalarını özendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Program değişikliğinin öğrenciler, okul ve çevre üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Her bireyin okulun başarısına olan katkısını takdir etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Personelin malzeme ve kaynak gereksinimlerini uygun yöntemlerle saptamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Okul çevresini ve onun eğitimi olan katkısının anlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Okulun işlevlerini geliştirmek için yapılması gerekenleri önceden görmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
56. İzlenen eğitim politikalarını okul personeline açık olarak anlatmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

57. Öğrencilerin kültürel kökenlerine göre ayırım yapmadan sağlıklı bir okul iklimi yaratmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Öğretmeni toplumun hizmetinde çalışan bir görevli olarak kabul etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Okuldaki araç gereç ve donatının yeterli bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
60. Okul çevresi arasında yeterli bir iletişim ağı oluşturulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐



