



**T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK
ROLLERİNİN, DEĞİŞİME OLAN DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nilgün SÖNMEZ

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI
İSTANBUL-2008**



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK
ROLLERİNİN, DEĞİŞİME OLAN DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Nilgün SÖNMEZ
27102031**

**DANISMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI
İSTANBUL-2008**



TC.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

" ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK
ROLLERİNİN, DEĞERİME OLAN DİREK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ "

NİLGÜN SONMEZ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : PROF. DR. SENRA ÜNAL

Üye : PROF. DR. SEFER ADA

Üye : YED. DOÇ. DR. AHMET SİRİN

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 23 / 02 / 2009

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

İnsan kaynakları yönetiminde ve genel anlamda yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de başarılı olmak isteyen liderlerin güçlü ve destekleyici bir kurum kültürü oluşturmak için rol üstlenmeleri ve çaba göstermeleri gerekmektedir. Ancak, bunun bir karar konusu değil, zaman sorunu olduğunu bilmek gerekir.

Okulun yönetilmesi sürecinde, eğitim liderinin önem vermesi gereken temel nokta, uygun bir kurum kültürü oluşturmaktır. Bunun içinde okuldaki temel kültür unsurlarını iyi bilmelidir ve değer vermelidir.

Temel değerler, kurumun vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri için çok önemli bir referans kaynağıdır. Bu yüzden okul yönetiminin başarılı olabilmesi için okula yön verecek temel değerler belirlenmeli ve geliştirilmelidir. Bir okulun örgütsel anlamda geliştirilmiş olan değerleri yoksa okulun vizyonu, misyonu yani nereye gittiği karmaşıklaşabilir. Örgütün değerlerinin olması, öncelikle kararları ve davranışları yönlendirir. Okulda görev yapan yönetici ve diğer kişilerin davranışlarının açıklanmasında yardımcı olur. Ayrıca örgütsel kültürün açıklanmasına ve karmaşık olayların yorumlanmasına yardımcı olur (Çelik, 1997: 55). Bu nedenle yönetici, okulundaki işleyişlere yön verecek nitelikte değerler geliştirmelidir.

Güçlü ve zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider Okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Kültürel lider, sadece içeriye yönelik değil, dışarıya da bakabilen bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. İçeriye olduğu gibi dışarıya da bakabilen bir lider, çevredeki tehdit ve fırsatları iyi görebilir. Bu durumda okul yöneticisi, fırsat ve sorunlara uyum hızını artırmaya çalışırlar (aktaran: Çelik, 2000: 58, Kırım, 1998).

Her alanda değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdayız. Kültürel, ekonomik ve toplumsal yaşamda yeni gelişmelerle karşı karşıyayız. Bu gelişmeler, eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim yönünde zorlamaktadır. Çünkü okul sisteminin ve anlayışının bu

günkü şartlarla, bilgi çağına taşınabilmesi, ihtiyaçlara cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla eğitimin sunumundan, teknolojik alt yapısına, idari yapılanmaya ve finansal yapısına kadar birçok alanda önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde yöneticiler de önemli rol oynar. Özellikle okul yöneticilerinin değişimin başarılı olabilmesi için gerekli bilgi beceri ve davranışa sahip olması gerekir. Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışına bağlıdır. Okul yöneticisi, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olmalıdır. Niyetlenilen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Değişim sırasında personelin katılımını, desteğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır (Erdoğan, 2000: 158).

Gelişen dünya ile birlikte eğitim alanında başarıyı yakalamak, çağdaş ülkeler düzeyine ulaşabilmek için, yenilikleri izlemek, yaşam boyu öğrenim stilini benimsemek ve öğrenilenlerin eğitime yansıtılması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Günümüzde liderin en temel rolü kurum içindeki kültürü oluşturmak, kültürel çeşitliliği yönetmek ve kurum içinde sinerji yaratmaktır. Bu özellik aynı zamanda temel stratejik ve yönetsel değişiklikleri gerçekleştirmek için de son derece gereklidir. Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısacası kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir.

Bunu yapabilmek için ise; eğitim alanında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görev süresince edinmiş oldukları kazanımları, öncelikle etkili ve güçlü bir kurum kültürü yaratarak, öğrenen yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, çalışan ortamının oluşumunu hızlandırmalıdır. Bu arada değişimler sırasında oluşabilecek dirence karşı değişim yönetimini etkili bir şekilde kullanarak okul için canlılık getirecek şekilde yönetmelidir.

Özellikle ilgi duyduğum bir konuda bana araştırma olanağı sağlayan, bana liderlik konusunda tez yazma düşüncesini uyandırmış olan, her zaman yardımını ve ilgisini bizlere yansıtan, yöneticilik yaşantımda örnek alabileceğim pek çok güzel niteliklere sahip, sayın hocam Prof. Dr. Semra ÜNAL'a, çalışmalarım sırasında özveriyle bana destek olan eşim Arif'e ve kızlarım Özgün ve Günce'ye, her türlü konuda bana yardımını esirgemeyen okul müdürüm Hülya NARSAP'a ve ayrıca araştırmaya katılan okulların değerli yöneticilerine ve öğretmenlerine, bunun yanı sıra çalışmış olduğum kurumda bana yardımda bulunan Bilgisayar Bölümünde görev yapan arkadaşlarıma teşekkür ederim. **İyi ki varsınız....**

Eylül-2008

Nilgün SÖNMEZ

ÖZET

Kurum kültürü, özellikle 1980' li yıllardan bu yana kurumlar açısından önemli bir etken görülmekle birlikte bunu izleyen yıllarda eğitim kurumları tarafından da benimsenmeye başlamıştır. Okul kültürü, kurumda çalışanların paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanır.

Dolayısıyla yönetici, çalıştığı okulun bir kültürünün oluşturulmasını, tanıtılmasını ve gerektiğinde değiştirilmesini önemli bir görev olarak görmelidir. Güçlü bir okul kültürü oluşturulduğunda yöneticinin denetim için ayırdığı zaman azalacaktır.

Gelişen dünyayla birlikte her alanda değişimin yaşanmasının yanı sıra eğitim dünyasında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Eğitim dünyasındaki bu gelişme, eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim yönünde zorlamaktadır. Çünkü okul sisteminin ve anlayışının mevcut haliyle bilgi çağına özgü ihtiyaçlara cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla eğitimin sunuş biçiminden teknolojik alt yapısına, idari örgütlenmesine ve finansal yapısına kadar birçok alanda değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasında okul yöneticisinin rolü çok büyüktür. Değişim etkilediği kişilerin katılımı ile gerçekleşeceğinden dolayı öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve ebeveyn gibi değişik gruplar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu açıdan değişimde görev alacak olanların değişim için yetiştirilmesi gerekmektedir. Değişim sırasında çalışanların katılımı, desteği, işbirliği, motivasyonu ayrı bir önem taşımaktadır. Okul yöneticileri bu noktada kültürel liderlik özelliklerini kullanarak değişime olan direnci kırarak, değişim yönetiminde başarılı taktikler uygulayarak canlı bir kurum havası yaratabilmelidir.

Bu araştırma ile Orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin **“Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri”** konusunda görüşleri tespit edilmeye çalışılarak bu doğrultuda öneriler getirilmiştir. Okullarda var olan durumu tespit etmek üzere, anket geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. I.Bölümde araştırmaya katılanların demografik değişken

özellikleri tespit edilmeye çalışılmış, II. Bölümde ise yönetici ve öğretmenlerden kurum yöneticilerinin kültürel liderlik özelliklerine ve değişime direnç konusunda bu özelliğini kullanıp, kullanamaması durumlarına ilişkin cümlelere cevap vermesi istenerek, okul yönetiminde bu konuda var olan durum tespit edilmeye çalışılmıştır. III. Bölümde ise eklemek istedikleri düşüncelere yer verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 Öğretim yılında İstanbul ili Büyükşehir Belediyesine bağlı, Anadolu yakasındaki Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal ilçeleri, orta öğretim kurumlarında (Genel Lise, Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Özel Lise) görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden random (raslantısal) yoluyla seçilmiş 17orta öğretim okulunda görev yapan 58 yönetici ve 263 öğretmen olmak üzere toplam 321 öğretmenden oluşmaktadır.

Elde edilen bulgular SPSS 15 bilgisayar programında, istatistiksel yöntemler T Testi, tek yönlü varyans analizi kullanılarak hesaplanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Araştırmaya katılan öğretmenlerin $\frac{1}{2}$ sinin eğitim fakültesi mezunu, buna yakın bir oranda da deneyimli öğretmenler oldukları yine benzer bir oranda meslek liselerinde görev yaptıkları, yüksek lisans yapan öğretmen sayısının oldukça düşük düzeyde olduğu ve $\frac{3}{4}$ oranında ise öğretmen deneklerin anketi cevaplandıkları gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin değişime sahip çıkmaları, değişim öncesi yeterli ön hazırlık yapmaları, değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etme ve çalışanların kendisine güven duymalarını sağlama, değişim uygulamalarına aktif olarak katılmaları, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri noktasında kadınların erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde algılama ve değerlendirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gitmeleri, gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapmaları, değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekleme yoluna

gitmeleri konularında kadın öğretmenler erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Ayrıca yöneticilerin; değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapmaları, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağlamaları, çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna etme yoluna gittikleri, değişimin yararlarını açıklamaları, değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini, bunu yanı sıra değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını, değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtmeleri, değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirmeleri, yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etmeleri, değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakmaları gibi konularda da yine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha pozitif bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Erkek öğretmenlerin kadınlara göre görüşlerini ifade edebilme konusunda daha rahat davranabildikleri, yine erkelerin doğaları gereği kadınlara oranla dominant olma, liderlik yapma güdülerinin bilinçaltında etki yaratmasından dolayı yöneticilerine daha az gerçekçi, eleştirel gözle baktıkları söylenebilir.

Okul müdürüne yakın pozisyonda çalışan yöneticilerin, müdürlerinin çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde oldukları, kendilerine güven duymalarını sağladıkları, okuldaki uygulamalara aktif olarak katıldıklarını düşünürken; öğretmenler bunun aksi yönünde düşünceye sahiptirler. Yine okul müdürlerinin, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri, Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilerek, değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalıştıkları, değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yaptıkları, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağladıkları gibi konularda yönetici pozisyonunda bulunan deneklerin, öğretmenlere göre daha olumlu görüş birliğinde oldukları görülmektedir.

Ayrıca yöneticilerin, çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna ettikleri, çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bildikleri, değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirttikleri, çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirdikleri, değişim sırasında, çalışanların görüşleri de alınarak planlama yaptıkları, değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterdikleri gibi konularda öğretmenlere göre daha pozitif düşünceye sahip olurken, öğretmenlerin bunun tam aksi yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Buna göre yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algılarının ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olması, okulda var olan durumu olduğundan pozitif algılama eğiliminde oldukları, yine yönetime yakın pozisyonda yapılan çalışmalarda aktif olarak yer aldıklarından dolayı, idarecilerin (yöneticilerin) empatik ve politik davrandıkları sonuçlarına varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; genel liseler, meslek lisesi, özel liseler arasında eğitim durumu ve kıdem durumlarına göre çok büyük farklılıklar gözlemlenmemiş, ancak her bir okul türü açısından bakıldığında bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla genel lise ve özel liseler lehinedir. Meslek liselerinde bu durum aksi yöndedir.

Anahtar kelimeler: Kültürel liderlik, Değişim, Değişme direnç

ABSTRACT

Culture of institutions has become a significant effect for institutions since 1980's. In the following years, this has been adopted by educational institutions as well. School culture is defined as feelings, activities, expectations, presumptions, beliefs, attitudes and values shared by the staff.

Therefore principals must consider as one of their significant duties to form their schools' culture, present and change it when it is necessary.

The recent developments in the world through many changes in every area led to rapid changes in the educational field as well. This development in the educational field forces both the educational system and institutions for making changes. Because it is so hard with the current school system and perception to answer the needs of modern technology and adapt to it. Therefore making alterations is necessary for the way of educational presentation, technological base, administrative structure and financial state.

The school principal has the major role in carrying out the alteration successfully. The alteration is achieved by the participation of the people involved therefore it should be adapted first by different groups such as students, teachers, administrators and parents. So the people who have the duty of making changes should be trained for such a task. The staff's participation, support, cooperation and motivation have a special kind of importance during the alteration. At this point school principals can create an animated atmosphere in their schools by using their cultural leading qualification, iradicating resistance and carrying out successful tactics in alteration management.

By this research the opinions of the teachers and administrators working at secondary schools have been defined with regard to "The role of the secondary school principals' cultural leading qualification in influencing the resistance against alterations" and consequently proposals have been stated for this matter. A questionnaire has been prepared to define the situation at schools. This questionnaire consists of three parts.

In the first part the attempt has been to define the demographic factor qualifications of the participants. In the second part the teachers and administrators have been asked to answer the questions concerning the cultural leading qualification of their principals and whether they use it in tackling with the resistance against alteration or not, so it has been attempted to define the current situation regarding this matter at school management. The third part's for any additional information.

The environment of the research consists of the administrators and teachers working at secondary schools (Academic High Schools, Anatolian Vocational and Vocational High Schools, Industrial Vocational High Schools and Private High Schools) in district of Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe and Kartal in the Asian Side of İstanbul under the administration of İstanbul Municipality in the educational year 2007-2008. As for the example, it totally consists of 321 teachers, 58 administrators and 321 teachers from 17 secondary schools chosen randomly from the environment.

The findings are calculated by using statistical methods T test, one way variance analysis on spss 15 computer programme.

According to the results of the research, the questions were answered by the teachers who took part in the research, so the observation is that $\frac{1}{2}$ of them are graduates of Education Faculties, with a close rate to this one are experienced teachers, also with a similar rate one working in vocational high schools, very few of them have post graduate degree $\frac{3}{4}$ of them are trial teachers. It has been observed that female teachers in compare with their male colleagues have a higher degree of perception and evaluation with regard to the point that principals work in earnest for the alteration, make some basic preparations prior to the alteration, undertake the leadership of carrying out the steps towards alteration and behave earnestly to show the importance considered for common values of a school culture. Also it has been clear that female teachers in compare with male teachers and administrators are more positive about the point that principals make convenient alterations to the structure and culture of their schools, make these alterations whenever they are really needed and reward every supportive action towards alteration.

Another observation is that female teachers in compare with their male colleagues have more possitive point of views with regard to that principals arrange meetings to declare the necessity of the alteration with its objectives and strategies, invite experts to their schools for providing the necessary information, convince the staff to avoid their unnecessary worries and concerns which caused by confronting new unfamiliar situation and environment, explain the benefits of the alteration, express with cerainity that former knowledge and skills wont be lost by alteration and the relations of the staff will be better by alterations which forces people at the same time to learn the use of modern technology, provide the staff continuously with information during the period of alternation, undertake the leadership of some actions concerning alteration such as regulations, programmes etc. And give the staff the freedom of choosing what they do for alteration.

It can be said that male teachers can Express their ideas more freely than their female colleagues, also they are naturelly more dominant than female teachers, and they have less realistic but more critical opinions towards their principals because of the effects came from the leadership motive lays in their subconscious.

Administrators who work closely to their principals think that they have friendly relations With their staff, encourage self confidence in them and have active participation in every action at school, but on contrary, teachers disagree with their ideas. It has been observed that administrators in compare with the teachers have more positive opinions with regard to the point that school principals behave in a manner showing the importance they consider for common values of the school culture, know the school situation very well and accordingly try to make the alteration, hold meetings to declare the necessity of the alteration with its objectives and strategies and invite experts of alteration to the school to provide the staff with all necessary information.

According to another observation, teachers disagree with the administrators who believe that principals convince the staff to avoid their unnecessary worries and concerns caused by confronting new unfamiliar situation and environment, know how to tackle the problems of some staff's low performance by using their friendly relations, explain with

certain words that alteration forces the learn of modern technology, make the staff feel how much they are important for the school, making plans during the period of alteration by asking the staff's opinions, show the staff some tangible examples to make them believe that the alteration leads to the development of the school.

Basing on this, the result is that the administrators' answers are more positive than the teachers' and they think more highly of the new situation of their schools, administrators are inclined to perceive the current situation at their schools more positive than it is, also they behave diplomatically and tactfully, because they work actively in a close position to their principals.

According to the results of the research no great differences have been noticed in accordance with school kinds such as academic high schools, vocational high schools, private high schools or seniority and educational situation, however when it is regarded as school kinds, some differences have been noticed. These differences are mostly in the favour of academic and private high schools and contrary to this is the position of vocational high schools.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xxii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
1.6. SINIRLILIKLAR	6
1.7. SAYILTILAR	7
1.8. TERİMLER VE TANIMLAR	8
İKİNCİ BÖLÜM	9
LİTERATÜR TARAMASI.....	9
2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI.....	9
2.3. LİDER VE LİDERLİK	11
2.4. LİDERLİĞİN GÜÇ (ETKİ) KAYNAKLARI	13
2.4.1. Yasal (Legitimate) Güç.....	14
2.4.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü	15
2.4.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü.....	15
2.4.4. Uzmanlık (Expert) Gücü.....	16
2.4.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü	17
2.5. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	18
2.6. Kültürel Liderlik	25
2.6.1. Yorumlayıcı Rol.....	26
2.6.2. Sunucu Rol	27
2.6.3. Resmi Rol	27
2.7. OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK.....	28
2.8. OKUL YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL LİDERLİK.....	31
2.9. DEĞİŞİM NEDİR?.....	34
2.10. DEĞİŞİM VE İNSAN	37
2.11. DEĞİŞİMİN SÜRECİNİN AŞAMALARI	38
2.11.1. Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi	38
2.11.2. Değişim Tanısının Konması.....	39
2.11.3. Değişim programı	39
2.11.4. Uygulama	40
2.11.5. Değerlendirme	41
2.12. DEĞİŞİME DİRENÇ VE NEDENLERİ	41
2.12.1. Ekonomik Nedenler	43
2.12.2. Kişisel Nedenler.....	44
2.12.3. Toplumsal Nedenler	45
2.13. Değişimde Önemli Unsurlar.....	46
2.14. DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSANLAR VE YAŞANAN DUYGULAR	50

2.15. DEĞİŞİM AŞAMALARINDA UYGULANAN STRATEJİLER.....	52
2.16. OKULLARDA DEĞİŞİM VE AÇIK SİSTEM OLARAK OKUL	53
2.17. OKUL KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM.....	56
2.18. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	57
2.19. AÇIK ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYİ TETİKLEYEN ETKENLER	58
2.20. AÇIK DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE YAPILAN HATALAR	58
2.21. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN AZALTILMASI	60
2.21.1. <i>Taktikler</i>	60
2.21.2. <i>Katılımı Artırmak</i>	60
2.21.3. <i>İletişimi Güçlendirmek</i>	60
2.21.4. <i>Destek Sağlamak</i>	61
2.21.5. <i>Ödüllendirme</i>	61
2.21.6. <i>Planlama</i>	61
2.21.7. <i>Zor Kullanma</i>	61
2.22. DEĞİŞİME DİRENCİ AZALTICI ETMENLER.....	62
2.22.1. <i>Etkin Vizyon ve Misyon</i>	66
2.22.2. KATILIM	66
2.22.3. <i>İletişim</i>	67
2.22.4. <i>Eğitim</i>	67
2.22.5. <i>Pazarlık ve Anlaşma</i>	68
2.22.6. <i>Baskı ve Zor Kullanma</i>	69
2.22.7. <i>Manipülasyon Ve Kooptasyon</i>	69
2.22.8. <i>Taviz Verme</i>	70
2.22.9. GÖNÜLLÜ ARAMA.....	70
2.22.10. <i>Kolaylaştırma ve Destek</i>	70
2.23. DEĞİŞİM KURAMI	70
2.23.1. DURUMSALLIK KURAMLARI.....	71
2.23.1.1. <i>Fiedler'in Duruma Bağımlılık Kuramı</i>	72
2.23.1.2. <i>Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı</i>	73
2.23.1.3. <i>Reddin'in 3-D Liderlik Kuramı</i>	74
2.23.1.4. <i>Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı</i>	77
2.24. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	78
2.24.1. <i>Türkiye' De Yapılan Araştırmalar</i>	78
2.24.2. <i>Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar</i>	82
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	84
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	84
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	84
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	85
<i>Ölçek</i>	86
3.5. UYGULAMA VE İSTATİSTİK.....	87
4.1. ANKETİN ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN, DEĞİŞİME OLAN DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE AİT İFADELERDEN OLUŞAN SORULARININ ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	88
4.2. ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KÜLTÜREL LİDERLİK ROLLERİNİN, DEĞİŞİME OLAN DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR	91

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç Üzerindeki Etkileri için Yapılan ilişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları	93
4.2.2. Okul Görev Değişkenine Göre Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç Üzerindeki Etkileri için Yapılan ilişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları	94

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 2. Öğretmenlerin “Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3. Öğretmenlerin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 4. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine Göre Dağılımı.....	92
Tablo 5. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 6. Anketin Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkilerine ait ifadelerden oluşan soruların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	93
Tablo 7. “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” önermesi-Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	93
Tablo 8. “Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	94
Tablo 9. “Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	95
Tablo 10. “Yeni uygulamalara aktif olarak katılır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	96
Tablo 11. “Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	97
Tablo 12. “Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	98
Tablo 13. “Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	99
Tablo 14. “Kendi okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gider” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	99
Tablo 15. “Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	100
Tablo 16. “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	101

Tablo 17. “Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	102
Tablo 18. “Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	103
Tablo 19. “Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	104
Tablo 20. “Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	105
Tablo 21 “Değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	106
Tablo 22. “Değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekler” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	107
Tablo 23. “Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	108
Tablo 24. “Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	109
Tablo 25. “Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar ” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	110
Tablo 26. “Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	110
Tablo 27. “Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	111
Tablo 28. “Çalışanlara güvendiğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	112
Tablo 29. “Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	113
Tablo 30. “Değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	114

Tablo 31. “Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları.....	116
Tablo 32. ”Yöneticim değişime sahip çıkar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	117
Tablo 33. ”Yöneticim değişime sahip çıkar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	118
Tablo 34. ”Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	119
Tablo 35. ”Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	120
Tablo 36. ”Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	121
Tablo 37. ” Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	122
Tablo 38. ”Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	123
Tablo 39. ”Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	124
Tablo 40. ”Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	125

Tablo 41. "Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	126
Tablo 42. "Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	127
Tablo 43. "Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	128
Tablo 44. "Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	129
Tablo 45. "Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	130
Tablo 46. "Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	130
Tablo 47. "Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	131
Tablo 48. "Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	132
Tablo 49. "Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	133
Tablo 50. "Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	134

Tablo 51. “Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	135
Tablo 52. ”Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	136
Tablo 53. ”Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	137
Tablo 54. ”Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	138
Tablo 55. ”Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	139
Tablo 56. ”Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	140
Tablo 57. ”Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	141
Tablo 58. ”Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	142
Tablo 59. ”Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	143
Tablo 60. ”Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını	

Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	143
Tablo 61. "Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	144
Tablo 62. "Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	145
Çizelge 63. "Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	146
Tablo 64. "Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	147
Tablo 65. "Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	148
Tablo 66. "Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	149
Tablo 67. "Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	150
Tablo 68. "Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	151
Tablo 69. "Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir " Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	152
Tablo 70. " Çalışanlara güvendiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre	

Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	153
Tablo 71. "Çalışanlara güvendiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	154
Tablo 72. "Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	155
Tablo 73. "Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	156
Tablo 74. "Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	157
Tablo 75. "Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	158
Tablo 76. "Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	159
Tablo 77. "Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları.....	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğin Etki/ Güç Kaynakları	14
Şekil 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	21
Şekil 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	22
Şekil 4. Liderliğin Güç Kaynakları	24
Şekil 5. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu	34
Şekil 6. Değişim direnç ölçeği	62
Şekil 7. Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar	64
Şekil 8. Kökten Değişmeye Yaklaşımlar	65

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Büyük bir hızla değişen ve aynı hızla gelişen çağdaş dünyaya ayak uydurmak eğitim sistemimizi çağdaş dünya normlarına ulaştırmakla mümkündür. Çünkü gelişmiş bir ülke olabilmek adına ihtiyaç duyduğumuz nitelikli insanların meydana getireceği nitelikli toplumu oluşturma yolunu eğitimden geçmektedir. Endüstri öncesi toplumun rasyonel anlayışa dayanan çalışma hayatının aksine, 21. yüzyılı şekillendiren endüstri sonrası toplumda çalışma hayatının karmaşık hale gelmesi, okul müdürlerinin rolünü de karmaşık hale getirmiştir.

Eğitim sisteminin amacına ulaşması adına yapılması gereken, bütün unsurlarıyla iyi işleyen bir sistem kurmak ve işletmektir. Bu unsurların en önemlilerinden biri de okul müdürleridir (Eren, 2004: 493).

En genel tanımıyla okul kültürü, okulun kimliğini oluşturan ve okuldaki tüm bireylerin davranış ve eylemlerini etkileyen maddi, manevi öğeler bütünüdür. Olumlu ve etkili bir okul kültürünün okula bağlılığı artırma, okul ve yönetimine karşı güven oluşturma, yıkıcı çatışmaları önleme, okulda görev yapan öğretim elemanları ile öğrencilerin davranış ve beklentilerini şekillendirerek okulun başarısını artırma vb. gibi birçok yararları vardır.

Okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluk okulun yöneticisine aittir. Okul yöneticisi bu görevini yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar

olmadan okulun maılarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek olanaklı değildir.

Kültürü oluşturan birçok faktörden söz etmek olanaklıdır. Bunlar içerisinde en temel olanları gizli sayıtlılar, değerler ve idealler, normlar, beklentiler, yaptırımlar ve sembollerdir. Gizli sayıtlılar, örgütte çalışanların uzun yıllar süren deneyimleri sonunda insanlara, nesnelere ve olaylara ilişkin olarak geliştirdikleri inançlarıdır. Doğruluğu tartışılmadan olduğu gibi kabul edilir ve okulda çalışanların davranışlarını etkilerler. Değerler ise okulda bulunan herkesin davranış ve eylemlerini nitelemeye, değerlendirmeye ve yargılamaya kaynaklık eden temel ölçütlerdir. Okuldaki bireylerin iyi ile kötüyü, doğru ile yanlışı birbirinden ayırmada kullandıkları referans noktalarıdır. Normlar da değerlerden kaynaklanan ve okul içerisindeki bireylerin nasıl davranacağı, başkaları ile nasıl iletişim ve etkileşimde bulunacağı, nasıl hak arayacağı vb. ilişkin davranış kuralları ve ölçütleridir. Normların bir kısmı okulun gelenek ve göreneklerinin yaşatılmasıyla varlıklarını sürdürürler. Bir kısım normlar ise yasal kural ve ölçütler biçimine getirilerek formal bir niteliğe kavuşturulurlar. Böylece okulda bulunanların davranışlarına ve eylemlerine yön veren temel belge niteliği kazanırlar. Beklentiler okuldaki normların belirli bir duruma uygulanması ile ortaya çıkar ve bireylerin rollerini açıklığa kavuşturma aracı olarak hizmet ederler. Norm ve beklentilerin okul kültürüne hizmet edebilmesi için mutlaka yaptırımlarla desteklenmeleri gerekir. Aksi takdirde okuldaki bireylerin davranışlarının okul norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak güçtür. Nihayet semboller ise okulun çalışanlar, öğrenciler ve okul toplumundan beklentilerini dolaylı olarak ortaya koyan, gelenek ve göreneklerin yaşatılmasına aracılık eden etkili iletişim araçlarıdır. Kültürün yaşatılması ve okulun gelecekteki toplumuna aktarılmasında en etkili rolü oynarlar.

Büyük bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik gücüdür.

Okul müdürü eğer kültür oluşturma işine, okulda nelere değer verildiğini, öğretim kadrosu ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren norm ve beklentilerin neler olduğunu, değer ve normlara uymayanlara ne tür yaptırımlar uygulandığını, okulu temsil eden semboller ve

bunların okulda bulunanların davranışları üzerinde nasıl etki yarattığını anlayarak başlarsa, bu süreç daha kolay ve başarılı bir biçimde sonuçlanabilir. Ancak etkili kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için bunların yanında çok daha önemli bir şey vardır. O da, müdürün kültürü oluşturan değerler, normlar ve beklentilere uygun davranarak; yaptırımları eksiksiz ve yansız uygulayarak okulda bulunanlara örnek olmasıdır. Bu da müdürün liderlik yeterliklerini kazanması ile gerçekleşebilir (www.agümmüşeli.com).

Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır (Bursalıoğlu, 1998: 58) Okulun toplum koşullarını ve değerlerini açıklamak birinci derecede okul yöneticisine düşen görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi olmalıdır. Okul yöneticisi yansız bir kültürel lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Çelik, 2002: 51).

Toplumsal hayatta ve teknoloji de meydana gelen hızlı değişimler her işletmeyi olduğu gibi eğitim örgütlerini de değişime zorunlu kılmaktadır. Eğitim dünyasında yaşanan bu gelişme ve değişiklikler öğretmen profilinin de değişimini gerekli kılmaktadır.

Değişmenin başarılı olabilmesi için kurumun kültüründe bulunan değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi ağılayan değerler oluşturularak yaşanan değişimlerin başarılı kılınması sağlanmalıdır. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde yöneticiler de önemli rol oynar. Özellikle okul yöneticileri değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için değişim yönetimi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışa sahip olması gerekmektedir.

Dolayısıyla, örgütü amaçları doğrultusunda hazır tutması ve yönetmesi gereken okul yöneticisinin, öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda yönlendirme noktasında kültürel liderlik özelliklerini değişime direnç karşısında ne derece etkili kullandıklarını ortaya koyma bakımından araştırılması, gelecek planlamalara katkı sağlayacaktır. Bu amaçla “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri” araştırmaya konu edilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Özel ve Genel ile Meslekî Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Ortaöğretim kurumları müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri” ile ilgili görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan dirence etkisi ile yönetici ve öğretmenlerin;

1. Cinsiyetlerine göre değişmekte midir?
2. Kıdemlerine göre değişmekte midir?
3. Eğitim durumlarına göre değişmekte midir?
4. Çalıştıkları okul türüne göre değişmekte midir?
5. Okuldaki görevlerine göre değişmekte midir?
6. Yönetici ve öğretmenlerin, orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan dirence etkisi ile ilgili görüşleri nelerdir?

Araştırmanın amacı doğrultusunda, İstanbul ili, Anadolu yakası sınırları içerisinde faaliyet gösteren Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal ilçelerinde Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak anket yöntemi ile bir araştırma yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkilerine dair kurgulanmış bir araştırmaya rastlanmamıştır (www.yok.gov.tr). Böyle bir araştırmanın daha önce İstanbul ilinde yapılmamış olması ve kültürel liderlik özelliğinin değişime olan dirence etkisi ile ilişkilendirilmemiş olması araştırmayı bölgesel anlamda önemli kılmaktadır.

Ortaöğretim müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkilerinin kuruma yansımalarının ortaya konulması, yöneticilik ile kültürel liderlik özelliğinin kuruma olan etkilerinin açıklanması adına da önemli görülmektedir. Bu durumun bilimsel açıdan ortaya konulması ortaöğretim kurum müdürlerinin kültürel liderlik özelliğine sahip olmalarının çalışanların değişime olan direnci üzerindeki etkilerinin ortaya konulması açısından son derece önemlidir.

Okul müdürü eğer kültür oluşturma işine, okulda nelere değer verildiğini, öğretim kadrosu ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren norm ve beklentilerin neler olduğunu, değer ve normlara uymayanlara ne tür yaptırımlar uygulandığını, okulu temsil eden semboller ve bunların okulda bulunanların davranışları üzerinde nasıl etki yarattığını anlayarak başlarsa ve bu bilgileri yani kültürel liderlik özelliklerini değişim sürecinde kullanırsa, bu süreç daha kolay ve başarılı bir biçimde sonuçlanabilir.

Eğitim örgütleri, geleceğin şekillenmesinde önemli rol oynayan, geçmiş ve bu günü geleceğe aktarma gibi bir yeteneği olan dinamik yapılardır. Böyle bir yapının etkili bir şekilde faaliyetini sürdürmesi güçlü bir okul kültürü ve kültürel liderlik rolünü yerine getiren yöneticilerin bulunmasına bağlıdır. Okul kültürünü öğretmen ve öğrencilere benimsetmek ve bu kültür etrafında onların toplanmasını, çevrenin tam desteğini, öğretmenlerin yaptıkları işten doyum almalarının sağlanmasının bir yolu da yöneticilerin kültürel liderlik başarısına bağlı olduğu düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile toplanacak verilerin, özellikle;

1. Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik davranışlarının ne düzeyde olduğu konusunda tartışma ve araştırma olanakları yaratacağı;
2. Ayrıca sahip olunan kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkilerinin neler olabileceği konusunda tartışma ve araştırma olanağı yaratacağı;
3. Okul türlerine göre bu özelliklerin arasında fark olup olmadığı,
4. Ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetim kadrosunun bu konuda kendilerine yönelik tespit ettikleri eksiklikler varsa bunların nedenleri üzerinde durularak olumlu öneriler getirilebileceği;
5. Ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetim kadrosunun bu konuda kendilerine yönelik tespit ettikleri eksikliklerinin giderilebilmesi için bölgesel düzeyde eğitim talebinde bulunabilecekleri;
6. Kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerindeki etkileri okullarda bu anlamda oluşan sorunlara ışık tutacağı ve bunun sonucunda da okulların etkililiğini, verimliliğini ve başarısını arttırabileceği;
7. Milli Eğitim Bakanlığınca eğitim kurumlarında değişime karşı direnç üzerindeki etkilerine yönelik yapılacak hizmet içi eğitim programlarında bu araştırma sonuçlarından yararlanılabileceği düşünülmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2007–2008 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Anadolu bölgesi ilçelerinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırma bu kapsamda anket uygulanan, İstanbul İlindeki; Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal ilçeleri ile sınırlıdır.
3. Araştırma, ölçme aracında yer alan ve üç bölümden oluşan, ifadelere verilen cevaplarla sınırlıdır.
4. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlı olacaktır.

1.7. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan katılımcılar gerçek görüş ve algılarını ifade etmişlerdir.
2. Anket uygulamalarına yönetici ve öğretmenler gönüllü olarak katılmışlardır.
3. Anket uygulayıcıları bilgi formundaki tüm sorulara samimi ve doğru cevaplar vermişlerdir.
4. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
5. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.
6. İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki ortaöğretim kurum yöneticilerinin kültürel liderlik rollerin değişime olan direnç üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla **“Kültürel Liderlik özelliklerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri”** ölçeği kullanılmıştır.
7. Anketin geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

1.8. Terimler ve Tanımlar

Yönetici: Belli bir amaç uğruna bir araya gelen, insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2003: 27).

Bu çalışmada yönetici, Meslek Lisesinde görev yapan Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcılarını ifade etmektedir.

Değişim Yönetimi: Mevcut durumdan arzulanan duruma geçişi sağlayan stratejilerin ve faaliyetlerin bütünüdür yani değişimi doğuran etkenlerin incelenmesi, tanının konması, uygulama ve değerlendirmenin yapılması gibi alt aşamaları içeren bir süreçtir (Erdoğan, 2002: 81).

Öğretmen: Ortaöğretim kurumlarında yani genel lise, erkek teknik ve kız tekniğe bağlı meslek okulları ve özel liselerde eğitim ve öğretim faaliyetlerini yürüten alanında uzman kişidir.

Lider: Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir (Çelik, 2003: 3). Bu çalışmada Lider genel lise, erkek teknik ve kız tekniğe bağlı meslek okulları ve özel liselerde görev yapan okul müdürlerini ifade etmektedir.

Kültürel Liderlik: Kültürel liderliği, okul kültürünü oluşturan ortak düşünüş, inanış, sembol, kabul, gelenek ve normlar aracılığıyla çalışanların amaç doğrultusunda eyleme geçirilebilmesi süreci olarak ta tanımlanabilir (Yıldırım, 2001: 36).

Değişime direnç: Bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Daha sonraları Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiştir. Kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir.

- Bir toplumun yaşam biçimi
- Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Problemlerin çözme biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Kluckhohn (1949) kültürü kısaca yaşamın düzenlenmesi olarak tanımlamıştır. Antropolojide bütüncül bir yaklaşımla yapılmış ve çağdaş kültür tanımları üzerinde de en etkili tanımlardan biri olarak kabul edilen Tylor (1971)'un kültür tanımı ise şöyledir. Kültür (ya da uygarlık), toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. (Şişman, 2002: 1-2)

Kültür, doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şeydir(Güvenç, 1996: 96)

Kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Kültürel

sistemin öğrettikleri toplumsaldır. Bu öğretiler; örgütlenmiş birliklerde, gruplarda yada toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler, o grubun kültürüdür. Bütün kültürler kendi yaşamlarını sürdürmeye çalışırlar ve bu çabalarında birbirlerine benzerler (Ferraro, 1994: 18; aktaran: Gürsoy, 2004: 7).

Kültür, bir Milletin dini, ahlaki, hukuki, estetik, entelektüel, iktisadi ve teknik hayatlarının uyumlu bir bütünüdür (Gökalp, 1986: 25; aktaran: Yıldırım, 2001: 9).

Kültür, zihni açıdan öğrenilen düşünce ve alışkanlıklar toplamı; yapısal açıdan zihni süreçlerin ürünü olan bir semboller sistemi; işlevsel açıdan uyum sağlayıcı bir araç ve mekanizma; sembolik açıdan anlamlı semboller bütünü; tarihi açıdan sonraki nesillere aktarılan sosyal miras; davranışsal açıdan öğrenilen davranışlar bütünü; normatif açıdan da insan eylemlerini belirleyen ahlaki değer ve kurallar bütünü olarak ifade edilebilir. Özetle belirtmek gerekirse kültür, insanlar tarafından üretilen ve paylaşılan maddi ve manevi olan her şeyi kapsamaktadır. Ortak bir kültürden söz edebilmek için o kültürü üreten bir insan topluluğu gereklidir. Bir insan toplumu olmadan ortak bir kültürden de söz edilemez. Kültür zaman içinde oluşur. Diğer taraftan kültür, durağan olmayıp zamanla değişebilmektedir. Dolayısıyla insanlar, bir yandan önceden üretilen kültürü öğrenirken bir yandan da kültür değişerek yeniden üretilir ve gelecek nesillere aktarılır (Özden, 2004: 131).

2.2. Kültürün özellikleri:

- Kültür öğrenilir,
- Kültür tarihidir ve süreklidir,
- Kültür toplumsaldır,
- Kültür değişir,
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- Kültür bütünleştiricidir,
- Kültür bir soyutlamadır,
- Kültür, ideal ve idealleştirilmiş kurallar sistemidir (Ataman, 2001: 501).

2.3. Lider Ve Liderlik

Literatürde karşımıza çeşitli liderlik tanımları çıkmaktadır. Örneğin; Martin Gannon’a göre liderlik; emre hazır astları faaliyetlere yöneltmektir. Richerd Daft liderliği, amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlar. David Van Fleet, diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme süreci der. Arthur Bedeian, şirketin amaçlarının başarısına doğru bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak görür (Hodgetts, 1999, s. 534). Lipham’a göre liderlik, bir örgütün amaçların gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için yeni yapı ve yol başlatmadır. Stogdill’e göre liderlik, amaç saptama ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme sürecidir (Aydın, 1993: 128).

Liderler ve yöneticiler de diğer insanlar gibi dünyanın nasıl işlediğine ilişkin çeşitli varsayımlara sahiptirler. Bu “zihinsel fotoğraflar” onların, karşılaştıkları sorunları ve fırsatları algılama şekillerini, karar verme süreçlerini ve davranış biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Senge, 1990: 7).

Geçerli ve uygulanan görüşler sentezlenirse, yönetim alanındaki yazarların çoğunun liderliği, belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımladıklarını görürüz (Hodgetts, 1999: 534).

Türkmen’e göre lider, kendisine verilen kaynakları en rasyonel şekilde kullanarak uygun sonuçları yaratan kişidir. Kurumda yönetim sorumluluğu üstlenen herkes, yönetim biliminin gerektirdiği becerilere ulaşmak, çağdaş ve etkili yönetim biliminin gerektirdiği becerilere ulaşmak, çağdaş ve etkili yönetim anlayışı ile kaynakların etkin kullanımını sağlamak mecburiyetindedir.

Lider, astlarını hedeflere götürür. Görülen hizmetlere ve örgüte kişilik kazandırır. Lider, örgüt için hedefler saptayarak iç ve dış çevreyi bu hedefler için harekete geçirir. Bu hedeflerin girişiminin sosyal yapısına uygun olmasına dikkat eder. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için

gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldatici ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapar. Astların gereksinimlerine ve girişimlerine duyarlılık gösteremeyen bir lider, çevreye olan ilişkisini zamanla kaybeder. Bir liderin, karakteri, huyu, güçlü ve zayıf eğilimleri, beceri ve yetenekleri için kendisi hakkında yargılara varması, bundan sonra atacağı adımlarda kendisine yararı olur. Bu nedenle bir lider, önce kendini bilmeli, tanımalıdır (Türkmen, 2003: 37).

Erdoğan'a göre ise lider, örgütsel yol göstericilere(emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücü olan kişidir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatmadır. Buna göre bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını inançlarını ve davranışlarını etkilemede, yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğın de sergilemiş olur.

Liderlik makam ve statüden çok kişiliğın ürünüdür. Liderler genellikle kendilerine güvenirler, daha az kişisel davranırlar, çabuk fikir üretirler, eyleme geçerler, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı olurlar (Bursalıoğlu, 1994: 212).

Liderlik; konuma, davranışa ve niteliklere bağılı olduğu kadar durumun özelliklerine de bağılıdır. Liderin etkileme sürecinde kullandığı kişilik gücü, rol gücü ve bilgi gücü, liderliğı oluşturan güçlerdir.

Liderlik belirgin niteliklere bağılı olmadan yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum yaratabilir. Liderlik herhangi bir atama ürünü olmadan ortaya çıkar. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilebilmesi için astların onu lider olarak görmesi gerekir (Erdoğan, 2000: 4).

2.4. Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

Liderlik olgusunun literatürde pek çok tanımı yapılmıştır ve hâlâ yapılmaktadır. Çok kapsamlı bir olgu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması bu çeşitliliği artırmaktadır. Ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir.

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarını John French ve Bertham Raven (1958) tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 607).

t Yasal (Legitimate) güç

t Ödüllendirme (Reward) gücü

t Zorlayıcı (Coercive) güç

t Uzmanlık (Expert) gücü

t Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

Şekil 1. Liderliğin Etki/ Güç Kaynakları



Kaynak: Mullins, 1996: 306

2.4.1. Yasal (Legitimate) Güç

Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir (Aydın, 1994: 152). Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne is yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak isin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır (Mullins, 1996: 305; Birgi, www.meb.gov.tr; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

2.4.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır.

Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir (Birgi, www.meb.gov.tr; Mullins, 1996: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).Ödül gücü yalnızca maddî fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur.

2.4.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir.

Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, yasamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır. Lider sakın olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimî bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır (Birgi, www.meb.gov.tr; Mullins, 1996: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608; Ateş, www.eylem.com, 2002).

2.4.4. Uzmanlık (Expert) Gücü

Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "*Bilgi güçtür.*" deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınılmalıdır. Lider, teknik konular ve isi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakın kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, isi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir(Mullins, 1996: 305; Buchanan ve Huczynski, 1992: 608; Ateş, www.eylem.com, 2002; Birgi, www.meb.gov.tr).

2.4.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü

Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilendir hâle getirecektir (Mullins, 1996: 305). Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içindeki karizmatik liderlerden *Atatürk*, *J.F. Kennedy* ve *Martin Luther King* önemli örnekleri oluşturmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608; aktaran: Ateş, www.eylem.com, 2008; Birgi, www.meb.gov.tr).

Liderliğin güç kaynakları, etkili liderlik anlayışı ekseninde okullarda uygulanmasını dikkate alınarak değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yukl ve Taber, 1983: 156-158; aktaran: Birgi, www.meb.gov.tr; www.insankaynaklari.com, 2008).

Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullanmaktadırlar. Birçok araştırmada karizmatik ve uzmanlık gücünün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamıştır. Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansa ulaşırlar. Okula bağlı çalışanlar, liderin amaçlarını kabul ederler ve başarmak için en üst düzeyde performans gösterirler.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu ise kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır; ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler. Direnme birçok yönetici tarafından bilinir, sonucu açık başarısızlıktır. Çalışanlar liderin amaçlarını reddederler ve kurum normlarına uyarmış gibi görünürler; fakat görevi erteler ya da sabote ederler. Genellikle güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır. Uzmanlık ve karizmatik güç uygulandığı zaman çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur (Yukl ve Taber, 1983: 156; aktaran: Birgi, www.meb.gov.tr).

Uzmanlık ve karizmatik gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Ancak uzman ve karizmatik güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü, usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulandığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskıcı tutum muhakkak direnmeyle sonuçlanmaz, ustalıkla kullanıldığı zaman çalışanlar itaat gösterirler. Güç kullanımındaki yanlış anlayışlardan biri, uzman ve karizmatik gücün dışında etkili liderlik biçiminin olmadığıdır. Ancak, motivasyon araştırmalarında bambaşka bulgular da vardır. Bunlardan biri; ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları, bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir.

Çeşitli ipuçları göstermiştir ki yasal yürütme yetkisi, çalışanları etkilemek için kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu yüzden etkili liderler zamandan zamana değişen bu beş çeşit gücü kullanırlar. Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>).

2.5. Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik, yönetim denilince akla gelen ilk kavramlardır. Yönetim literatüründe bu iki kavram zaman zaman eş anlamlı, zaman zaman da farklı anlamlarda kullanılmış ve değerlendirilmiştir. Aslında, işlevsel bakımdan birbirine yakın olan bu iki kavram, yüklendikleri anlamlar açısından birbirinden farklıdır. Liderliğin belli şartlar

altında kişisel grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci olduğu yöneticilik kavramı ile birbirine yakın görülmemekte ise de bunların eş anlamlı sözcükler olmadığı açıklanmaktadır.

Yönetim ve liderlik esasen birbirinden farklı ancak, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Yönetim amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları etkili kullanabilecek kararlar alma sürecidir (Eren, 1991: 3). Yönetici de bu süreci yöneten kişidir. Liderlik ise; grup için amaç belirleyen ve bu amacın gerçekleşmesinde üyeleri harekete geçiren yani yönlendiren kişidir (Miller,1966: 115). Bu fonksiyonu yerine getiren kişi de liderdir. Yöneticinin enerjisi kaynaklara yönelik olup problem çözücüdür. Lider ise motivasyon ve teşvik ile yeni hedefler koyan ve bunu gruba benimseten kişidir (Zaleznik, 1977: 67).

Bir bireyin lider olması, otoritenin grubun içinden ya da dışından gelmesine bağlıdır. Otoritenin grubun içinden gelmesi sonucu liderlik statüsü kazanan lidere “gruptan doğan lider” denilmektedir. Bu lider genel olarak “doğal lider” olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, otoritenin grubun dışında gelmesi sonucu lider olanlara da “atanan lider” denilmektedir (Aydın, 2000: 238). “Gruptan doğan lider” ya da “doğal lider” aynı zamanda “seçilmiş lider” olarak da adlandırılmaktadır. Lideri, örgüt ortamına atamayla gelen üst yöneticiyle eş anlamda görmemek gerekir. Üst, atamayla göreve gelir. Gerçek liderlik ise, grup tarafından seçilen kişiye yine bu grup tarafından verilen bir niteliktir. Yönetici, güç olmakla birlikte, ancak bazı koşulları yerine getirerek üstlük imajından liderlik imajına girebilir (Bursalıoğlu, 1994: 208).

Seçilmiş liderlerin, atanan liderlere oranla daha otokratik bir tutum sergiledikleri gözlenmektedir. Seçilmiş liderler, liderlik statülerini korumak amacıyla otoriter bir liderlik tipi sergilerlerken, atanan liderler statülerini kaybetme kaygısı taşımadıklarından demokratik davranmayı yeğleyebilirler.

Liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile benzer ve farklı olan yönlerini ortaya koymayı amaçlayan birçok araştırmadan birinde Bennis; şu şekilde ifade etmiştir(Gümüseli, 1996: 2).

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir (Koçel, 2001: 274).

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Şekil 2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
1. İdarecidir.	1. Yenilikçidir.
2. Tekrarcıdır.	2. Orijinaldir.
3. Devam ettiricidir.	3. Geliştiricidir.
4. Sistem ve yapılar üzerinde odaklıdır.	4. İnsanlar üzerine odaklıdır.
5. Denetime güvenir.	5. Dürüştür, doğruluğa güvenir.
6.Kısa vadeli görüşe sahiptir.	6.Uzun vadede perspektife sahiptir.
7.Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	7.Neden ve niçin soruları önemlidir.
8.Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	8.Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
9.Klasik anlamda iyi askerdir.	9.Kendisidir.
10.Düşünceleri doğrudur.	10.Doğru düşüncededir.
11.Mevcut durumu kabul eder.	11.Mevcut duruma kafa tutar.

Kaynak; Bennis, 1989; aktaran: Keçecioğlu, 1998: 10

Bu karşılaştırmadan da anlaşılacağı gibi, yöneticilik örgütsel yapıyı kurmak, koruyup devam ettirmek, önceden belirlenen yoldan gitmek, hedeflere ulaşmak için var olan ile meşgul olmak iken, liderlik örgütsel kültürü oluşturup devam ettirmek, yeni yol veya yollar bulmak, arzulanan geleceğe uygun bir vizyon yaratmaktır. Yöneticilik kontrolle ayakta kalırken, liderlik güven ilham ederek kendini geliştirir. Yöneticilerin öğrenmesi gereken şeyler örgüt tarafından öğretilirken, liderler örgüt içinde kendileri öğrenirler.

Örgütün amacını ve amacın gerçekleştirilmesinde doğru politikayı çok iyi kavrayabilen, bu bilinç ve anlayışla, personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilen yönetici, aynı zamanda liderlik statüsünü de kazanır (Aydın, 1993: 129).

Şekil 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Tümevarım	Tümdengelim (Sonuçsal)
➤ Deneme/Tecrübe ➤ Dinamik ➤ Anlaşılma ➤ Fikirler ➤ Geniş ➤ Derinlemesine ➤ Deneysel ➤ Aktif ➤ Soru soran ➤ Süreççi ➤ Strateji ➤ Alternatifler ➤ Araştırmacı ➤ Etkin ➤ Teşvik edici ➤ Yaşam ➤ Uzun vadeli ➤ Değişim ➤ İçerik ➤ Esnek ➤ Risk Alıcı ➤ Sentezci ➤ Açık ➤ Hayal gücü olan LİDER	➤ Kesinlik ➤ Statik ➤ Hatırlama ➤ Olaylar ➤ Dar ➤ Yüzeysel ➤ Mekanik ➤ Pasif ➤ Cevaplayan ➤ İçerikçi ➤ Taktik ➤ Amaçlar ➤ Öngörücü ➤ Edilgen ➤ Yönlendirici ➤ Görev ➤ Kısa vadeli ➤ Kararlılık ➤ Biçim ➤ Katı ➤ Kuralcı ➤ Tezci ➤ Kapalı ➤ Sağduyulu YÖNETİCİ

Kaynak; Bennis, 1989; aktaran: Keçecioğlu, 1998: 10

Warren Bennis (1985) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.” John P.Kotter ise bu ayırım konusunda şunları belirtmektedir:

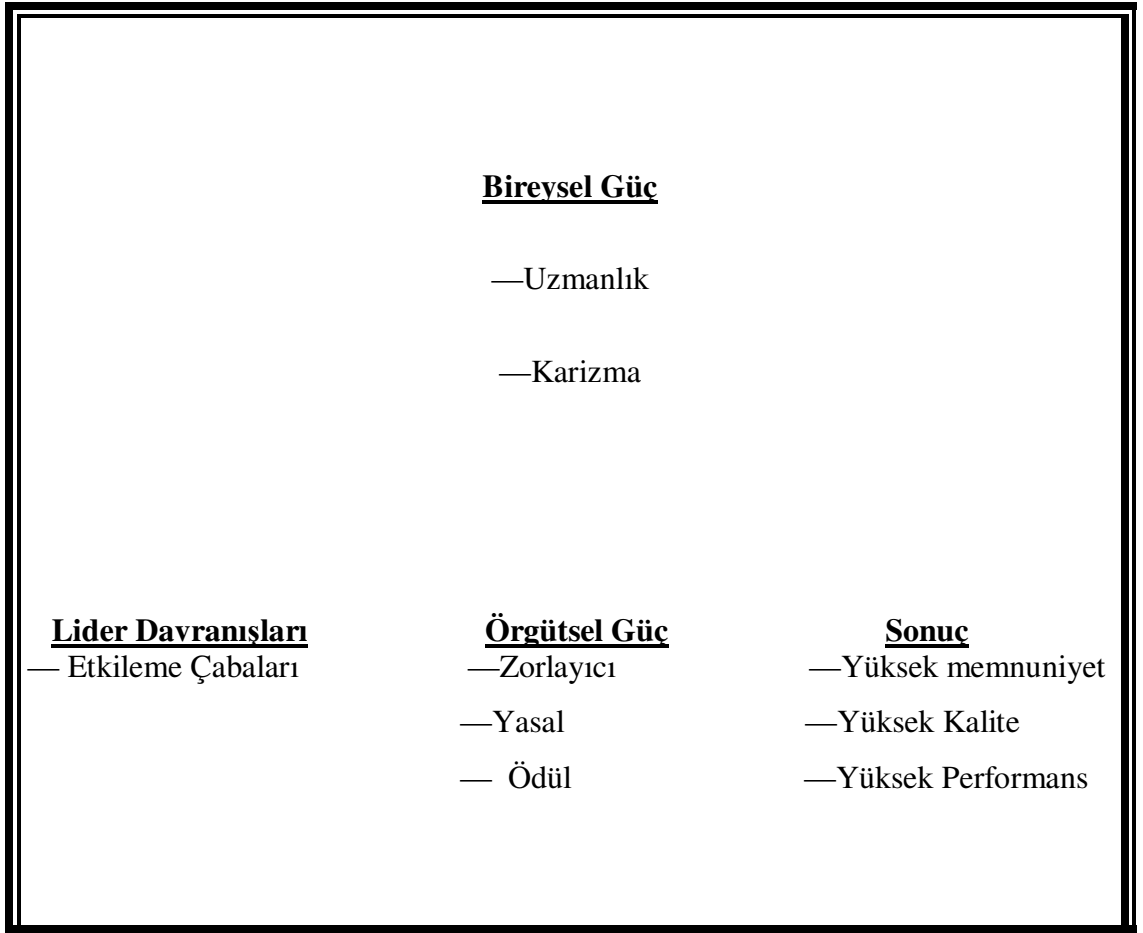
“Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir” (John P.Kotter, 1990: 45; aktaran: Erdal, 2007: 12).

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerir” (Zaleznik, 1999: 67).

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili **stratejik vizyon**, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki **zorlayıcı olmayan becerisi**. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan ise alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşmıştır. Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal

güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Şekil 4. Liderliğin Güç Kaynakları



Kaynak: (Mullins, 1999:306)

2.6. Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmalarla ortaya çıkan liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi için uğraş verir. Bu anlamda kültürel lider, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesi, astlarının bunlara uyması için çalışır. Ayrıca örgütünün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile kaynaştıran kişidir (Erdoğan, 2002: 49).

Kültürel liderlik, örgütsel kültürü kurmaya ve geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir(Sergiovanni&Starratt, 1988: 197).

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir (Tummengler, Willis J, **Basic Leadership Inventory Part II Expectation**,<http://www.southwind.net/ftirtweng/rsi/basicLexp.html>.1992.S.2, aktaran: Yıldırım, 2001). Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir (Biovning, Janice M. "Transforming An Industry in Crisis Charisma, Routanization and Supportive Cultural Leadship", **Leadership Quarterly**, Fall 99, Vol.10.Issue 3.1999: 83-85, aktaran: Yıldırım, 2001). Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Bu süreç işgörenler için ortak anlamlar oluşturur, akademik işgörenlerin doğasını tanımlar. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir (Tierney. V/illam G. **Cultural Leadership and the Search fur Community**, Liberal Education, Nov/Dec 92, vol.78, Issue5 1992: 21-24; aktaran: Yıldırım, 2001).

Okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri, okul kültürünün geliştirilmesi ve okulun başarısının artırılması, öğretmenlerin okul kültürüne uyum sağlamaları açısından önemlidir. Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü, çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Okulun ve toplumun en başarılı olmasını sağlamak için enerji ve zamanını gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve geliştirmeye harcayan okul yöneticisi kültürel liderdir.

Kültürel liderlik, okulun çalışma kapasitesini, okulun içinde bulunduğu çevreye uygun olarak geliştirmektir. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtmanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır. Kottkamp'a göre okul yöneticisinin kültürel liderlik rolleri üç grupta toplanabilir. Bu üç rol, okul yöneticisini okul kültürünü kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirmede ve toplumsal başarıya katkıda bulunmada başarılı kılacaktır (Kottkamp, 1984: 155).

Okul yöneticisi resmi kültürel liderlik rolünü oynamadan önce zorunlu olarak iki rolü yerine getirmelidir. Birincisi, örgütsel kültürü geliştirmede canlı ve kararlı olmalıdır.

İkincisi, var olan ve düşlenen okul kültürü arasındaki farklılığı ortaya çıkarmalıdır. Okul yöneticisi okul kültürünü geliştirme isteğine sahip olmalıdır. Yöneticinin yalnız kalması ya da meslektaşlarıyla diyalog kurması okuldan okula farklılık gösterecektir (Kottkamp, 1984: 155).

2.6.1. Yorumlayıcı Rol

Okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama ve üyelerin de okulun kültürel yapısını anlamalarına yardımcı olma. Okul yöneticisinin bu rolü, kendisini bir sembol yöneticisi olmaya yöneltmektedir. Okul yöneticisi, okulun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici,

öğrencileri değişik sportif faaliyetlere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Ayrıca okul yöneticisi, nükteli sözcükleri derleme, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma yoluyla bir okul tarihi oluşturmalıdır. Yönetici okul ile anne-baba arasında iletişim kurmalı, okula yeni katılan öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına rehberlik etmelidir (Kottkamp, 1984: 156-157).

2.6.2. Sunucu Rol

Yorumlayıcı rol daha çok sözel iletişime dayanmasına karşın, sunucu rol sözel olmayan iletişime dayanır. Okul yöneticisi normlara uygun davranışlar gösterir. Temel kültürel öğelere özel olarak bağlı olan okul yöneticisinin davranış örüntüleri son derece kapalıdır. Bu yol yöneticiyi çok açık bir şekilde ikiyüzlü davranışa yöneltir.

Okul yöneticisi kültürel normları, değerleri ve amaçları modelleştirir. O öğretmenlerle, anne babalarla sadece öğrenme ve akademik konular hakkında değil, okul iklimi, spor, tatil gibi konularda da görüşür. Okul yöneticisi öğretmenleri değerlendirmek için sadece sınıfta zaman harcamaz, öğretmenlerden bağımsız olarak grup halinde çalışan veya bireysel olarak çalışan öğrencilerle de görüşür (Kottkamp, 1984: 158).

2.6.3. Resmi Rol

Okul yöneticisi resmi rolünü oynarken, bireysel ve grup etkinliklerinde ve diğer günlük etkinliklerde temel kültürel değer ve normlara uyar. Okul yöneticisi bu rolü yerine getirirken çeşitli resmileştirme ve dikkati odaklaştırma yöntemlerinden yararlanır. Yönetici halka yönelik etkinlikleri daha az düzenlerken, özellikle öğretmen, öğrenci ve anne-babalara yönelik etkinliklere daha çok önem verir. Halka yönelik etkinlikler daha çok törensel ve geleneksel bir özellik taşır. Akşam yemeği verme, öğrencileri, öğretmenleri ve anne babaları bir araya getirme, onur topluluğu oluşturma, akademik, vatandaşlık ve halkla ilişkiler alanlarında başarı gösterenlere ödülleri verme, okul ve grubun başarısını artırma, yeni hikâyeler geliştirme ve yeni erkek ve kadın kahramanlar oluşturma, okul yöneticisinin resmi rollerini oluşturmaktadır (Kottkamp, 1984: 159).

Eğitimin evrensel amaçlarından birisi, mevcut kültürel mirasın aktarımını sağlamak ve kültürel yapıyı yeni gelişmelere göre değiştirmektir. Kültür değişimini sağlayan kurumların başında okullar gelir. Kültür değişimini sağlayan bir kurumun yöneticisi olarak okul yöneticisinden beklenen önemli rollerden biri de kültürel liderlik rolüdür(Çelik, 2002: 57).

Etkili bir okul olabilmeyi kendine amaç edinmiş bir okul yöneticisinin, ilk etapta gelişimi ve değişimi destekleyen bir okul kültürü oluşturmaya çalışması gerekmektedir. Böyle bir misyon, klasik yönetim anlayışını benimseyen x teorisi okul yöneticilerinden çok, öğretim lideri olabilmeyi başarabilen idareciler tarafından gerçekleştirilebilir.

Her şeyden önce, yönetici etkili bir okul kültürü oluşturmaya çalışmalı, böyle bir kültürü korumalı, geliştirmeli ve gelecek nesillere aktarmalıdır. Bu noktada, kültür oluşturma süreci gerektiren ve doğal olarak sabır ve işbirliği isteyen bir görev olduğu unutulmamalıdır.

Etkili bir kültür oluşturmak için, okul yöneticisi hal, hareket, tutum ve davranışlarında kültür temsilcisi olmalıdır. Her fırsatta hem davranışları hem de söylemleriyle kültürü yerleştirmelidir. Diğer çalışanlara okulda nasıl davranmaları gerektiği konusunda sembolik bir rehber olmalıdır. Bunu başaramayan yani kültürü kendisi yaşamayan lider, başkalarından kültüre uygun davranış göstermelerini beklemeyecek ve okul kültürü oluşturamayacaktır.

2.7. Okul Yönetiminde Liderlik

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür ve baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlarda birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerinin benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulun ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve

görevleri kapsadığını hatırlarsa, okul yöneticisi üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir.

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri arasında bir araştırma, lider durumuna girenlerin problemleri ne görmemezlikten gelen, ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir (Seman M. 1955: 371-378; aktaran: Bursalıoğlu, Z.2002: 208-209). Zaten çalışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği biter(Dalton M. 1959: 257; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 208-209). Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararına yönlendirmekle olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların ve emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerine çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Hills R. J. 1963: 83-101; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 208-209).

Bir örgütün kurum oluşu, karakter kazanmasıyla başlar. Karakterin genellikle kabul edile dört özelliği, tarihsel, bütünleşmiş, işle ve dinamik oluşudur. Bu özellikler ile örgütün kurumsallaşması için gerekli olan koşullar arasında benzerlik bulunmaktadır. Bu koşullar, örgütün kişiler ve gruplar arası ilişkilerden etkilenmesi, zamanla bu ilişkilerin tarihsel, işlek ve dinamik nitelikler taşıyan kalıplara girmesi örgütün değer kazanması ve kazandırmasıdır (Selznick, 38-40; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 210). Eğitim örgütlerinde bu koşulların sağlanması gerekir. Okulun amaçlarını bir bakıma toplumun değerleri belirlediğine göre, okul yöneticisinin sorumluluğu yalnız okulunu değil, ona yön veren değerleri de değiştirmektir. Liderin en büyük hatası, örgütü, başarıya götürmekte çalışırken, kurumun başarısını gözden kaçırmasıdır.

Kurum lideri, başında bulunduğu eğitim örgütünün başarısı için, eğitimin değerlerini gözden çıkarmayacak olan liderdir (Lane-Corwin-Monahan, 334; aktaran: Bursalıoğlu, Z.

2002: 210). Kurum liderleri, araç ve süreçlerin ötesinde, çağımızın eğitim amaçlarına ulaşmayı hedef edinmelidir. Kurum liderliğine yükselmek politik hazırlık ister, çünkü böyle liderliğin gerçek ilgi ve eylemleri politiktir (Mc Cleary-Hencley, 123-124; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 210). Her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde kurumsallaşma esnekliği azaltırken bağımsızlığı çoğaltır. Çünkü örgütün amaç ve görevleri kesinleştikçe, baskı gruplarının etkileri hafifleyecektir. Fakat kurumsallaşma, örgütün lidere duyduğu gereği azaltır ve hatta tamamen ortadan kaldırabilir. Eğitim örgütlerinin kurumsallaşmasına liderin bu kaygısı engel olmaktadır.

Gerçek liderliğin diğer bir yönü, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemelerini bir bütün olarak görüp, birisi üzerinde direnmemektir. Bunlardan birinciyi seçmesi yöneticiyi yöneltici liderliğe, ikinciyi seçmesi hoşgörücü liderliğe sürükler. Birinci liderliğin merkezini iş, ikincisinininkini ast oluşturur. Hâlbuki gerçek liderlikte, yönetici, durumun gerektirdiği yaklaşımlardan birini kullanmalıdır (Argyris, C. 1957: 207; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 210). Okul yöneticisi de örgütün iki boyutu arasında durumlara göre çaprazlama bir tutum izleyecek ve liderlik stillerinden birine saplanmayacaktır. Zaten liderlik rolüne girebilmiş olsun veya olmasın, okul yöneticisinin davranışı sadece duruma değil, onun etkenlerine karşı da esneklik ve uyma göstermelidir.

Etkili liderlik, güçlü liderlik ile gerçekleşir. Özellikle çevredeki güç merkezlerinin baskısı altında zayıfladığını gören lider, bunları dikkate ve örgüt ortamına almak zorundadır. Böylece, formal yetki ile sosyal güç arasında, kooptasyon denilen bir mekanizma kurulmuş olur. Okul aile birliği mekanizması bu kavrama dayalı düşünülmeli ve işletilmelidir. Ancak liderlik durumuna girebilmiş okul yöneticisi, kooptasyon yoluyla sosyal güç liderlerinin katıldıkları eğitim eylemlerini, bunların simgeledikleri gruplardan bazılarını olumlu yönde değiştirecek biçimde düzenleyebilir.

Etkili liderlik gerçeğe dönük liderliktir. Gerçek insanın kendisini ve başkalarını bilmesini sağlar. Böyle bir lider örgütün değerlerini gözden kaçırmayacaktır (Argyris, C. 1957: 207, aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 211). Yöneticinin kişisel amaçları liderlik stilini etkiler. Bazı ihtirashlı yöneticiler bir şey olmaya çalışırlar. Bazıları da bir şey yapmaya çalışırlar. Bu iki tür yönetici, zayıf ve güçlü olmak üzere iki liderlik stilini simgeler. Buna paralel

olarak, mevkiine düşkün ve durumu zayıf liderler ilerici davranışlara gösterirler (Lane-Corwin-Monahan, 334; aktaran: Bursalıoğlu, Z. 2002: 211).

Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme, yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır. Böylece liderlik, birey ve grupları önceden kararlaştırılmış hedeflere doğru eyleme geçirme ve koordine etme olarak görülmeye başlanmıştır. Liderin yeterliği hakkında kullanılacak en genel ölçü, grubun sağladığı başarıdır. “Liderler yetiştirilmezler, fakat doğarlar” görüşü de eleştiriye açıktır. Liderliğin doğuştan mı, yoksa duruma göre mi kazanıldığı tartışması henüz birmiş değildir. Fakat liderlik imajının bir toplum ve kültür ürünü olduğu benimsenmiştir. Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek olduğu an işe yarayacaktır (Bursalıoğlu, Z. 2002: 212).

Okul liderliğinin kendine özgü başka yönleri de bulunmaktadır. Okul örgütleri işletmelerden oldukça farklıdır. Okul liderliği, toplumun ve öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına karşılamaya yönelik olarak, değişim konusunda öğretmenleri eyleme geçirme sürecidir (Özden, Y. 2004: 193).

2.8. Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik

Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir kültür haline getirebiliyorsa başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf bir okul kültürü de olsa, bu okul kültürünün etkisi altında çalışmak zorundadır. Öğretmen ve öğrenciyi okul kültüründen soyutlamak mümkün değildir. Okuldaki herkes bu kültürün etkisi altında bulunmaktadır. Öyleyse okul kültürünün gücünden en iyi biçimde yararlanmasını bilen ve bu kültürü yöneten okul yöneticileri, başarılı bir kültürel lider olarak görülebilir.

Schein, örgütsel kültür kavramını değer, felsefe ve iklim kavramıyla açıklamaya çalışmıştır. Kültür genel olarak örgüte bakış açısını yansıtmaktadır. Örgütsel kültür evrimsel bir doğaya sahiptir. Bu kavram liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi anlamaya yardım etmektedir. Yeni kurulan örgütlerde liderler, kültürü biçimleyici bir rol oynamaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki kültür, liderin duygu ve düşüncelerini önemli ölçüde

etkilemektedir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde liderin kültürü kontrol etmesinden daha çok, kültür lideri kontrol etmektedir. Kültür boyutunda okul kültürünün özellikleri ve değerler yer almaktadır. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi örgütsel kültüre yön vererek, istenilen niteliklere sahip öğrencinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır (Hallinger&Leithwood, 1996; aktaran: Çelik, 200: 53).

Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde yer almaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir.

Kültürel lider okul kültürü ile oyun oynayan liderdir. Bu oyun çok duyarlı bir davranışı gerektirmektedir. Oyunun kuralları yazılı değildir. Okul yöneticisi okul kültürünü biçimlendirmeye çalışırken, insanları değerlerle yönetme becerisini kazanmış olmalıdır. Kültürel lider akılcı olarak hareket etmekle birlikte, işgörenleri değerlerle daha çok etkileyebileceğini bilmelidir.

Kültürel lider, okulun örgütsel değer ve normlarını içselleştirir. Kültürel lider olarak okul yöneticisi, davranışlarıyla okul kültürüne olan bağlılığını göstermeye çalışır. Değerleri içselleştiren okul yöneticisi, öğretmenlerin bu değerlere uymasına öncülük edebilir. Bu bakımdan okul ortamında etkili bir kültürel liderlik, değerlerin gücünden yararlanmayı gerektirir.

Okul sosyal bir sistemdir. Okul, öğrencilere yönelik eğitim hizmeti vermenin yanında, kendi kültürünü de üretir. Okul kültürünün yaratılması, sürdürülmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesi bir kültürel liderlik görevidir. Okulun ilk kuruluş yıllarında okul yöneticisinin büyük etkisi görülür. Okul yöneticisinin oluşturduğu temel değerler ve ilkeler, yıllar boyunca öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olur.

Okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek için kolektif hareket etmek gerekir. Okulun formal yapısı çoğu zaman öğretmenlere cazip gelmeyebilir. Okulun bürokratik

yapısını yumuşatmak, örgütsel kültürü geliştirmekle mümkün olabilir. Kültürel lider, okul yaşamını canlı tutan ve kültürel yönden sürekli olarak destekleyen liderdir. Düzenlenen değişik törenler, sportif ve kültürel etkinlikler ve öğrenci velilerini okula çekmek amacıyla yapılan toplantılar, okulun gündelik yaşamını daha canlı hale getirebilir.

Güçlü bir okul kültürü oluşturabilmek, okulu çevrenin bir cazibe merkezi haline getirebilir. Okullar çevre için cazibe merkezi olmadığı gibi, öğretmenlere bile cazibesini kabul ettirememektedir.

Kültürel liderliğin uluslararası bir bağlamda ele alınması, okul liderliğine daha genel bir bakış açısı kazandırmıştır. Kültürel liderliğin yerel düzeyde ele alınmasının bir takım sınırlılıkları vardır. Doğal olarak farklı kültürü ve yönetim sistemi olan ülkelerin farklı liderlik davranışları olacaktır.

Kültürel liderin davranışlarını, liderlik yaptığı örgütün kültürü yanında yaşadığı toplumsal kültür de etkiler. Bireyci bir bağlamda lider tercihini, işgörenleri ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına alarak yönlendirir.

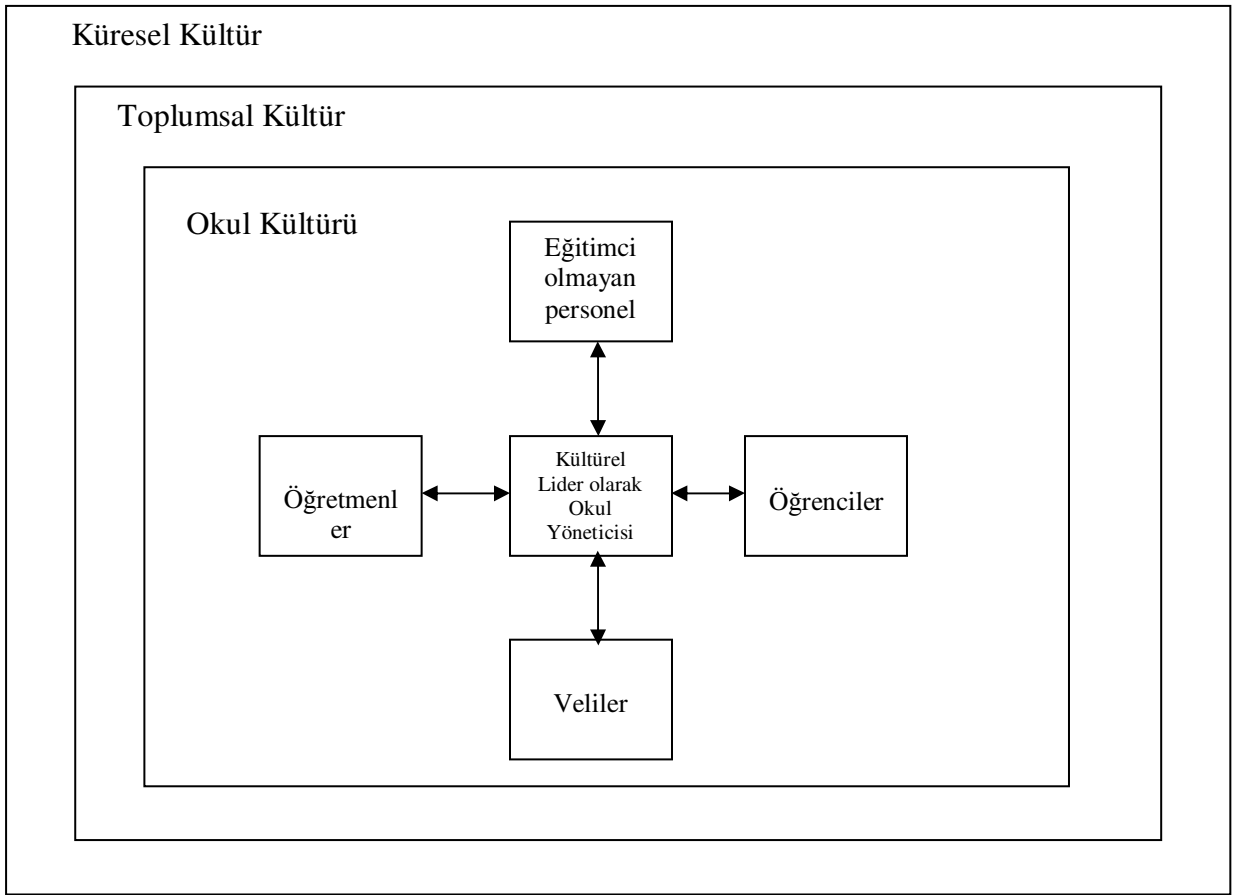
Kültürel liderin yaşadığı toplumun kültüründen soyutlanması mümkün değildir. Özellikle kültür üreten kurumlar olarak okulların yaşadıkları toplumun kültüründen daha çok etkilendikleri ileri sürülebilir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin yaşadığı toplumsal çevre, onun liderlik davranışlarını etkiler. Ülkemizde Batı toplumlarına göre daha çok ortaklaşa davranışçı kültürün etkisi görülür. Ortaklaşa davranışçı kültürde okul yöneticisi sonuçtan daha çok süreçte odaklaşarak daha güçlü bir okul kültürü oluşturabilir. Ortaklaşa davranışçı kültürde örgütsel değer ve normlar daha kolay paylaşılabılır hale getirilebilir.

Toplumsal kültürü benimseyen öğretmenlerin, öğrenen bir okul kültürünün oluşturulmasında okul yöneticisine yardımcı olabilecekleri düşünülebilir. Toplumsal kültürle okul kültürünü bağdaştıran bir okul yöneticisi, etkili bir lider olabilir.

Kültürel liderlik bir denge rolü olarak görülebilir. Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitimci olmayan personel ve velilerin beklentilerini yerine getirmek zorundadır. Aynı

zamanda okul yöneticisi bu dengeyi sadece insanlar açısından değil, toplumsal ve küresel kültür açısından da kurmak zorundadır. Kültürel lider, kendisini sadece okulun kültürüyle sınırlandıramaz. Okul kendi kültürünü çevreye ve toplumsal kültürü de okula taşımaya çalışırken denge kurma, kültürel taşıyıcılık ve kültürel seçicilik rollerini yerine getirmeye çalışır.

Şekil 5. Okul Yöneticisinin Toplumsal Yapı İçindeki Kültürel Liderlik Konumu



2.9. Değişim Nedir?

Değişme ve yenileşme kavramlarına verilen anlamlar çeşitli bilim alanlarında birbirinden farklı yorumlanırken, bu kavramların bazı bilim alanlarında başka kavramlarla açıklandığı, her iki kavramın taşıdığı anlamın farklı yazarlarca birbiri yerine kullanıldığı da görülmektedir. Örneğin Başaran, (1982: 170-171). Yenileşmeyi daha bütüncül, köklü, kasıtlı olumlu yöndeki değişimler şeklinde ele almakta, buna karşın değişmeyi yönü belirgin olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü farklılaşmalar için kullanmaktadır.

Buna göre örgütlerde yöneticiler eliyle gerçekleştirilmeye çalışılan değişimler yenileşme kavramı içinde yer almaktadır (Başaran,1982: 170-171).

Schermerhorn'a (1989: 520) göre **yenileşme** "örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci" dir. Bu yeni düşünceleri kullanılabilir uygulamalara dönüştürme etkinliğidir. Bu uygulamalar örgütlerde bir şeyleri yapmanın daha iyi yolu konusundaki sonuçlar olarak süreç yenileşmeleri ve yeni veya geliştirilmiş mal veya hizmetlerin yaratılması sonucunu ortaya çıkaran ürün yenileşmeleri biçiminde ortaya çıkar. Schermerhorn (1989: 527) "değişme"yi (change) "örgütlerde yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası olarak görmektedir. Buna göre değişme örgütlerde her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir. Planlanmamış değişimler kendiliğinden şans eseri veya bir değişme ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Bunlar arasında, örgütü fiziksel olarak tahrip eden bir grevin fabrikanın kapanmasına yol açması veya kişilerarası çatışmaların bölümler arası ilişkilere rehberlik edecek kurallar oluşturmaları gibi durumlar sayılabilir.

Bir tanıma göre değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesinin yanında kişisel bilgi, yetenek vb.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini de ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır.

Başka bir tanımda değişim, 'örgütlerde yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası' olarak görülmektedir. Buna göre değişme örgütlerde her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir. Planlanmamış değişimler kendiliğinden şans eseri veya bir değişme ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Bunlar arasında, örgütü fiziksel olarak tahrip eden bir grevin fabrikanın kapanmasına yol açması veya kişiler arası çatışmaların bölümler arası ilişkilere rehberlik edecek kurallar oluşturmaları gibi durumlar sayılabilir.

Bir başka tanımlamada ise, örgütlerin geliştirilmesi konusunda kasıtlı ve sistemli değişimler, değişme kavramı ile anlatılmaktadır ve buna göre 'değişme', 'yenileşme' kavramından daha kökten bir kavramdır.

Bir kaynakta değişim, yönü belirgin olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü farklılaşmalar için kullanılmaktadır. Başaran; bilinçli ve olumlu yöndeki değişimleri, 'farklılaşma' olarak tanımlamaktadır (Başaran, 1982, aktaran: Genç, 2006: 39).

Değişim, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür. Bir başka tanımlamaya göre ise bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Değişme, kendiliğinden oluşabilir (Başaran, 1998: 128). Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen ”temellilik” veya “süreklilik” in karşıtıdır. Değişim, çevre koşullarında, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik yapıda oluşan değişmeler sonucu gerçekleşir (Çelebioğlu, 1982: 2-3).

Değişim planlı olabileceği gibi, plansız olarak da gerçekleşebilir. Buna göre değişimi, planlı veya plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. Değişimle her zaman yeniyi geçilemeyebilir. Değişim sonucu bazen eski sisteme geri dönüş de söz konusu olabilir.

Bir tanıma göre değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesinin yanında kişisel bilgi, yetenek vb.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini de ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır.

Başka bir tanımda değişim, 'örgütlerde yaratıcılık ve yenileşmenin bir parçası' olarak görülmektedir. Buna göre değişme örgütlerde her zaman yöneticinin denetiminde gerçekleşmemektedir. Planlanmamış değişmeler kendiliğinden şans eseri veya bir değişme ajanının etkisi olmadan ortaya çıkar. Bunlar arasında, örgütü fiziksel olarak tahrip eden bir grevin fabrikanın kapanmasına yol açması veya kişiler arası çatışmaların bölümler arası ilişkilere rehberlik edecek kurallar oluşturması gibi durumlar sayılabilir.

Bir başka tanımlamada ise, örgütlerin geliştirilmesi konusunda kasıtlı ve sistemli değişimler, değişme kavramı ile anlatılmaktadır ve buna göre 'değişme', 'yenileşme' kavramından daha kökten bir kavramdır.

Bir kaynakta değişim, yönü belirgin olmayabilen ve kasıtlı olmayabilen her türlü farklılaşmalar için kullanılmaktadır. Başaran; bilinçli ve olumlu yöndeki değişimleri, 'farklılaşma' olarak tanımlamaktadır (Başaran, 1998: 128).

2.10. Değişim ve İnsan

Karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek için teknolojiye, yapıya ve yöntemlere yapılan yatırımlar, bir değişime ortam yaratabilir veya başlayan bir değişimi kolaylaştırabilir, fakat gerçek bir değişimi başlatamaz, yani gerçek bir değişimin olmasını sağlayamazlar. Çünkü gerçek değişimi yalnızca insanlar sağlayabilir. Bugünün başarılı organizasyonları yalnızca en önemli varlıklarına-insanlarına-yatırım yaparak gerçek bir dönüşümü sağlayabileceklerini anlamışlardır. İnsan, yaratıcılığını, bilgilerini ve becerilerini kullanarak her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güç kaynağıdır.

Değişimin yaratıcısı, uygulayıcısı ve takipçisi konumundaki insan unsurunun taşıdığı potansiyeli, hedeflenen doğrultuda harekete geçirebilmek için öncelikle etkin bir liderliğe ve bunun ardında da değişimin sistemli bir biçimde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde yaşanan gelişmeler sonucunda, çalışanların eğilimleri, eğitimleri, becerileri. Deneyimleri ve tutumları hızla değişmektedir. Bu günün bir iş insanı on yıl öncesinden çok farklıdır. Onun beklentileri, inançları ve değerleri, sadakat duygusu, işe ve insan ilişkilerine bakışı belki bir önceki kuşağın anlayamayacağı kadar farklılaşmıştır. Bu farklı insanların oluşturduğu, çok disiplinli, çapraz fonksiyonlu, esnek ve sanal takımlarla çalışan organizasyonlar rekabet şansını kaybederken, bu konuda erken harekete geçenler önemli bir rekabetçi üstünlük yakalayacaklardır (Barutçugil, 2004: 156).

2.11. Değişimin Sürecinin Aşamaları

İnsanlar bir değişimi yaşarken genellikle inkâr, direnme, araştırma ve kabullenme/adanma dönemlerini yaşarlar. Bunlardan ilk ikisi değişimin tehlike olarak görüldüğü aşamada diğer ikisi de değişimin fırsat olarak görüldüğü aşamalarda yaşanır. Birçok insan her değişim sürecinde geçişin bu dört aşamasını yaşar. Ancak, bazıları bu aşamaları hızla tamamlarken bazıları farklı aşamalardan birinde takılıp kalır.

Değişim sürecinin başlangıcındaki zorluk, insanların geçmişe odaklanmaları ve değişimi inkâr etmeleridir. Daha sonra, bu insanlar nerede olduklarını merak ettikleri, nasıl etkileneceklerini bilemedikleri ve bundan hoşnut olmadıkları bir döneme girerler. Bu normal olarak direnmenin ortaya çıktığı aşamadır.

Araştırma ve kabullenme/ adanma aşamalarına geçtiklerinde insanlar geleceğe dönük düşünmeye ve değişimin kendilerine getireceği fırsatlara odaklanmaya başlarlar (Barutçugil, 2004: 162).

Değişim, kendi içinde belirli aşamaları içeren bir süreçtir. En genel çerçevede; başlamak, uygulamak ve devamlılık aşamalarını içerir (Fullan, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 149). Bir başka perspektife göre ise değişim, ilk olarak geçmişin gözden geçirilmesi, daha sonra yeniden gözden geçirme çalışmaları ve son olarak da eski ile yeninin mücadelesinin devam ettiği bir süreçtir (Özdemir, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 149). Ancak etkili bir değişim süreci daha kapsamlı ve detaylı etkinlikleri içerir.

Değişim şu aşamalara dayandırılarak yapılabilir:

2.11.1. Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi

Değişim, herhangi bir etkileyici olmadan kendi kendine gerçekleşen bir süreç değildir. Değişimin gerçekleşmesi için değişik zorlayıcıların olması gerekir. Bu yüzden değişimin yönetilmesinde önce değişimin ne ölçüde gerekli olduğu belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 149). Bu durumda değişim için herhangi bir

gereksinimin bulunup bulunmadığının saptanmasına yönelik incelemeler yapılmalıdır. Yani değişim ihtiyacını doğuran durumların (sorunlar) neler olduğu gösterilmelidir. Değişimi kimlerin istediği ve istemediği, kimlere ne getireceği ortaya konmalıdır. Değişime karşı oluşabilecek direnmeler analiz edilmelidir. Değişimin kurumsal kültüre olan uygunluğu analiz edilmelidir. Bu anlamda kurumun daha önce yaşadığı değişim girişimlerinin nasıl gerçekleştiği de incelenmelidir (Harvey, 1990; aktaran: Erdoğan, 2000: 149).

Değişimi zorunlu kılan değişik etkenlerden bahsetmek mümkündür. Değişimi etkileyen etkenleri genel olarak iç ve dış olmak üzere ikiye ayırabiliriz. İç ve dış etkenlerin ne olduğu, değişimin niteliğine ve nerede gerçekleştiğine göre farklılaşabilir.

2.11.2. Değişim Tanısının Konması

Değişimin gerekliliğinin belirlenmesi doğrultusunda değişim tanısının konması gerekir. Değişim tanısının konması ile bir anlamda nelerin olması gerektiği belirlenmiş olur. Bu arada değişimin amaçları da açık bir şekilde saptanır. Değişimin amaçları saptanırken, amaçların açık ve üzerinde anlaşılmış olmasına dikkat edilmelidir (Balcı, 1993; aktaran: Erdoğan, 2000: 150). Çünkü amaçları açık olmayan ve üzerinde uzlaşma sağlanmayan değişim projelerinin başarılı olma şansı azdır.

Değişime tanı koymak için kurumun günlük sorunları kurum hakkındaki değişik trendler, gözlemler, araştırma ve incelemelerin sonuçlarından yararlanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 150). Değişime tanı koyarken kurumun insan ve madde kaynaklarının değişim için yeterli olup olmadığının gözden geçirilmesi de önemlidir (Özdemir, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 150).

2.11.3. Değişim programı

Değişim tanısı ortaya konduktan sonra, uygulamaya geçiş için hazırlık niteliğinde olacak olan değişim programı belirlenir.

Bu aşamada değişim programına kimlerin katılacağı ve değişim ile ilgili kimlerin hangi alanlarda sorumlu olacakları belirlenir. Daha sonra değişimi kimin başlatacağı ve sürdüreceği saptanır.

Değişim programında, değişim için öngörülen süre, başlangıç ve bitiş tarihleri de ayrıntılı olarak belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 150).

Değişim, maliyeti olan bir süreçtir. Değişimin gerçekleşmesi, için para, zaman ve enerji gibi belirli kaynaklara ihtiyaç duyulabilir. Bu kaynakların neler olacağı saptanmalıdır.

Ayrıca bu aşamada değişimin ne zaman değerlendirileceği ve değerlendirme için kullanılacak olan yöntemler de ortaya konur.

Değişim için program yapılırken daha önceki aşamalarda olduğu gibi örgütü etkileyen iç ve dış etkenlerin yeniden incelenmesi ve araştırılması gerekir (Başaran, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 150).

2.11.4. Uygulama

Bu aşamada, daha önce belirlenen programlar uygulamaya konur. Değişimin amaçları, süreci, alanı, değişimde görev alacak işgörenler ve görevleri, değişimin bütçesin tekrara gözden geçirilir.

Bu aşamada değişim için yapılacak olan çalışmaların nasıl ve ne zaman olacağını ayrıntılı bir şekilde kapsayan bir eylem planı geliştirilir. Eylem planında her etkinliğin adı ve eylemlere kimlerin dâhil olduğu açık bir şekilde belirtilir.

Uygulama anında değişimi gerçekleştirecek kişilerin hazır olması önemlidir. Bu yüzden değişimin etkileyeceği ve değişimi gerçekleştirecek kişilerin değişime aşina olmaları sağlanmalıdır (London, 1988; aktaran: Erdoğan, 2000: 151). Değişimin gerçekleştirileceği kurumlarda değişimin etkileyeceği kişilerin değişim konusunda hazır olmaması nedeniyle başarısız olan birçok girişimden söz edilebilir.

Uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken bir başka önemli unsur, değişimin uygulanmasının acele olmamasıdır. Acele olarak dile getirilen ve uygulanmaya çalışılan girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 151).

2.11.5. Değerlendirme

Değişim sürecinde son olarak, uygulanan programın sonuçları değerlendirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 151). Bu aşamada, değerlendirmenin ne zaman gerçekleştirileceği, ölçütlerinin neler olacağı, değerlendirme sürecine kimlerin katılacağı ve değerlendirmenin ne zaman gerçekleştirileceği, ölçütlerinin neler olacağı, değerlendirme sürecine kimlerin katılacağı ve değerlendirmenin yöntemi açık olarak belirlenir.

Değişimin sonuçlarının yani başarılı olup olmadığının bilinmesi, yapılacak olan değerlendirme sürecinin niteliğine bağlıdır. Değerlendirme, değişimin devamlılığını sağlar.

Değişimin değerlendirilmesi için iki, yol izlenir. Bunlardan ilki, gerçekleşen değişimin bir süreklilik içerisinde değerlendirilmesidir. Bu yöntemin amacı, değişimin sınanması sırasında ortaya çıkan sorunları tanımak ve gerekirse hemen çözmektir. Bu tür bir değerlendirme, uygulamanın değişimin doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlar. İkinci tür değerlendirme, değişim projesi hakkında değerlendirmeyi yapacak kişilerin ve projenin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerin belirli aralıklarla yapacağı değerlendirmedir (Başaran, 1982: 223).

2.12. Değişime Direnç ve Nedenleri

Direnme, insanların inkârın tepkisizliğini bırakıp, değişim nedeniyle kendinden şüphe etme, kızgınlık, hayal kırıklığı, depresyon, endişe, korku ve belirsizlik gibi duyguları yaşadıklarını kabul etmeleriyle başlar. Direnme aşamasında üretkenlik çarpıcı biçimde dibe vurur. İnsanlar genellikle tedirgin ve olumsuzdurlar. İş kazaları, hastalıklar ve işle bağlantılı devamsızlıklar katlanarak artar. Değişim yönetimi konusunda dışarıdan bir eğitim alma isteği genellikle direnme aşamasında yoğunlaşır.

Doğal örgüt değişmeye karşı direnme eğilim de gösterebilir. Doğal örgütün oluşum nedenlerinden biri de kültürel değerlerin sürdürülmesidir. Doğal grup, istenilir nitelikte bulunduğu, doğru ve değerli olduğuna inandığı kültürel değerleri destekler. Bu eğilim, giderek statükonun korunması sonucuna dönüşebilir. Bu da örgütsel gelişmeyi engelleyici bir rol oynar. Örneğini doğal grup, örgütteki personel için öngörülen bir hizmet içi eğitime ya da uygulanan öncelik ölçütünde daha nesnel olabilmek için, yapılmak istenen bir değişikliğe karşı bir tutum alabilir. Bu durumda, doğal örgüt, örgütsel gelişme girişimlerinde yönetimin önünde bir engel oluşturmaktadır (Aydın,2000: 40-41).

Direnme aşamasına gelindiğinde kızgınlık, suçlama, endişe, depresyon belirtileri görülecek ve hatta işten ayrılma, istifa etme, emeklilik istekleri yoğunlaşacaktır.

Bir organizasyonda olumsuz duyguları açıklıkla yaşamak zordur. Ancak duyguların açık ifade edilmesine ortam sağlanması, o zorluğun etkisini azaltmaya yardım eder. İnsanlara kendi duygularını ifade etmeleri ve paylaşımları için fırsat verildiğinde bu aşamanın daha hızlı atlatılması sağlanır. Kendilerinin belirli bir duyguyu yaşayan tek kişi olduğunu düşünen insanlar, bu paylaşma yoluyla başkalarının da aynı duyguları yaşadığını öğrendikleri zaman kendilerini daha iyi hissederler. Bu tür tepkilerin paylaşılamadığı kapalı kurumsal kültürlerde direnme aşaması uzayacaktır. Duyguları ifade etmek, çalışanların değişmesine yardım eder.

Sonunda herkes bir dip noktaya ulaşır ve değişimle ilgili karamsarlık dağılmaya başlar. Açıklıkla görülen, ancak herkeste farklı olan bu olumlu duygulara doğru kayma, işlerin iyiye gittiğini gösterir. İş grupları işe yeniden ilginin uyandığını ve yaratıcılığın geri döndüğünü hissederler. Bunlar direnme aşamalarının geçmekte olduğunun işaretleridir (Barutçugil, 2004: 163).

İnsanın değişmeyi benimsemesi de yenileşmeye direnmesi de doğaldır. İnsan gereksindiği değişimi elde etmekten haz duyar. Her insan değişime aynı şiddette direnç göstermez. Ancak her insan az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde değişime mutlaka direnç gösterdiği bilinmektedir.

Çalışanların değişime niçin direnç gösterdiği konusunda yapılan çalışmalarda birçok sınıflandırmalar yapılmıştır. Hunsekar / Cook’a göre insanlar şu sebeplerden ötürü direnme davranışı sergilerler (Erturgut, 2000: 77).

1. Değişimin amacı açık ve net olarak iletilmedikçe,
2. Değişimden etkilenecek alanlar planlamaya dâhil edilmedikçe,
3. Grubun norm, davranış ve alışkanlık modelleri göz ardı edilince,
4. Yeni becerileri öğrenme ve uygulama korkusu mevcut ise,
5. Değişimden kaynaklanan iş yükü baskısı çok ve planlama yetersiz ise,
6. Mevcut durum yeterli olarak algılanıyorsa,
7. Lidere saygı ve güven duyulmuyorsa.

Değişime direnmenin ekonomik, kişisel ve toplumsal nedenleri olabilir.

2.12.1. Ekonomik Nedenler

Bir yenilik, işgörenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattıyor, ortadan kaldırıyor ise, o oranda işgörenin direnmesiyle karşılaşabilir. Bu zararın boyutu yükseldiğinde işgörenin etkin ya da edilgen kavgacılık tepkisi artar.

Değişimin getirdiği işsizlik korkusu; çalışma saatinin çoğalması; ücret karşılığı yapılan fazla mesainin kaldırılması; ücretin azaltılması; iş hızının artması tehlikesi gibi durumlar, işgöreni direnmeye iter. Zarara uğrayanların sayısı ve yönetsel erki ne oranda yüksek ise değişimin durma olasılığı o oranda yükselir. Kimi kez bu birleşik gücün yüksekliği, değişmeyi tümüyle değişmeyi tümüyle tersine döndürerek, değişmeyi istemeyenlerin çıkarlarına araç olabilir (Başaran, 1998: 134).

Ekonomik nedenler değişime direncin en önemli nedenlerindendir. Örgütlerde statüleri gereği mevcut durumdan maddi anlamda menfaat sağlayan kişiler vardır. Bunlar değişim sonucunda çıkarlarından olacağı için direnç göstereceklerdir. Öyle ki bunların statüleri, sayıları ve güçleri oranında bu direnç artacaktır.

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. Kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendini yeni teknolojiye uyduramayan çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Bunun uzun vadede daha iyi kazanç getireceğini ve yeni iş imkânları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir.

Yeni düzende teknik anlamda kapasiteli çalışanların, bedenen performans gösteren kişilerden daha çok ücret alacaklardır. Bunun sonucu da ücret dağılımındaki bozulan bu denge örgüt üyeleri arasında huzursuzluk ve çatışma meydana getirecektir(Özkan, 2004: 9).

2.12.2. Kişisel Nedenler

Değişim, işgörenin örgüte güvenini sarsabilir. İşgörenin bir işte uzun yıllar alan ustalaşmasının, bir değişimle elinden alınması, yeni işin acemiliğinin içine atılması, onu savunmaya itebilir. Yeni bir iş, ne oranda bilinmiyorsa, işgöreni o oranda bilinmeyenin korkusuna salar.

İşgörende, bağlandığı, inandığı değer ve düzgülerin yerine yenilerinin konması çatışma yaratır.

Başarısızlık korkusu da, güvensizlik ve değer çatışması gibi elem vericidir. İşgören değişimin getirdiğı yeni işlem ve eylemlerin, kendini başarıya ulaştırıp ulaştıramayacağını

bilemez. Değişimin uygulanması sırasında doğal olarak ortaya çıkan eylem boşlukları işgöreni ürkütür. Değişmenin başından beri duyulan başarısızlık korkusu, kimi kez, işgörenin elini, ayağına dolaştırıp; onu nedensiz olarak başarısızlığa düşürebilir.

Örgütteki değişme, kimi kez, işgörenin yetkisini yitirmesine ya da yetkisinin azalmasına yol açar. İşgörence onur kırıcı olarak görüldüğünde değişmeye karşı direnmede işgören haklı olur.

Değişim, kimi kez işgörenlerin birbiriyle yarışmasını gerektirir. Yarışmaya yanaşmak istemeyenler, yarışmaktan korkanlar, değişime karşı direnebilir.

Yeni işin, eski işine bakarak, daha tekdüze, daha çok bıktırıcı, daha düşük değerde olması işgörenin doğal olarak direnmesine yol açar.

Yönetmenin önderliğinin ve kılavuzluğunun yeterli olmaması; getirilen değişimin olurdan çok eksik, kusur ve yanlışlarının olması işgörenlerin direnmesini artırır.

Bunlara ek olarak kimi kez işgörenin geleneklere bağlılığını, değişime karşı peşin yargı geliştirmesini de görmek olasıdır. Bu tür tepkiler, işgörenin yaşından çok geçmiş yaşantılarından kaynaklanır.

2.12.3. Toplumsal Nedenler

Toplumsal nedenlere dayalı direnci ortaya çıkaran durumlar arasında ise işgörenlerin üyesi olduğu kümelerden kaynaklananlar bulunmaktadır. Toplumsal direnç nedenleri olarak belirtilebilecek bu nedenler arasında, değişmenin getirdiği değer ve düzgülerin bir kümenin değer ve düzgüleriyle çatışması, gelen yeniliğin kümenin varlığını tehdit etmesi, işgörenlerin dayandıkları ya da bağlandıkları kişileri değişme sonucu ellerinden çıkaracakları korkusu yaşamaları, kişiler arası kurulu ilişkilerin bozulacağı korkusu sayılmaktadır (Erdoğan, 2000; aktaran: Genç, 2006: 56).

2.13. Değişimde Önemli Unsurlar

Değişimin başarısı öncelikli olarak değişime katılacak kişilerin güdülenmesine bağlıdır (Taymaz, 1986; aktaran: Erdoğan, 2000: 152).

Değişim konusunda değişimin etkileyeceği kişilerin ve değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin bilgilendirilmesi gerekir. Değişim konusunda yapılacak bilgilendirme ile değişimin benimsenmesi gerçekleşebilir. Bilgilendirme ile değişime karşı oluşabilecek direnmelerde önlenabilir.

Değişimi başarmak için sistemi ve çevresini sürekli olarak izlemek, çözümlemek ve tanımlamak gerekir. Bu şekilde sağlanman bilgi gücü ile değişim etkili bir şekilde yönetilebilir (Açıklan, 1996; Erdoğan, 2000: 152).

Değişimin kuruma getireceği mali bir yük olabilir. Bu açıdan değişim için yeterli kaynakların bulunup bulunmaması dikkate alınmalıdır

Değişim, bireyler tarafından farklı algılanabilir (Fullan, 1982; Erdoğan, 2000: 152). Bu durum değişime karşı bir direnmenin oluşmasına yol açabilir. Değişim; üyeler tarafından iş güvencesi, ekonomik durum ve statü açısından bir tehdit olarak algılanır, gerekli görülmez ve iş grubunun dışından gelirse direnme ile karşılaşabilir (Balcı, 1995; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, Erdoğan, 2000: 152).

Ayrıca değişimin anlaşılınmaması da direnmeye neden olabilir (Connor ve Lake, 1986 ,Erdoğan, 2000: 153).

Direnmenin önlenmesi için değişim ve sonuçlar hakkında bilgilendirme, değişimin etkileyeceği yönetici ve personel eğitilmesi, etkilenen personelin katılımının sağlanması, değişim sürecinde uyum sorunları yaşayan bireylere yardım edilmesi ve direnme gösteren taraflarla anlaşma yapılması gibi yollara başvurulabilir (London, 1988, Erdoğan, 2000: 153).

Değişime karşı bu etkenlerin dışında kişisel özelliklerden veya sistem ile ilişkili durumlardan dolayı da direnme olabilir. Bu gibi durumlarda, değişime karşı oluşan direnmenin kaynağı bilinmelidir. Aksi takdirde değişim sekteye uğrayabilir.

Değişime, etkilediği kişiler ilgi duymalıdır. Buda değişimin, etkileyebileceği grubun ihtiyaç ve inançları ile uyumlu kılınması ile sağlanabilir. Etkilediği kişilerin ilgi duyması, değişimin empoze ve zorlama ile değil katılımı ile gerçekleşmesi sağlanabilir.

Değişim inandırıcı olmalıdır; abartılı olduğu zaman uygulanabilirliği azalır. Değişimin inandırıcı olmaması, direnç gösteren kişi ve kurumlar tarafından saptırılmasına neden olabilir.

Değişim tarafları, araştırmacılar ve karar vericiler, değişimin kısa bir sürede olamayacağını farkında olmalı ve uzun süreli bir çalışma olarak görmelidir (Özdemir, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 153). Zira eğitimdeki değişimler çok yavaş olmakta, eğitim sistemini etkilemesi uzun bir süre gerektirmektedir (Owens, 1992; aktaran: Erdoğan, 2000: 153).

Bu nitelermelerden yola çıkarak değişimin teknik bir süreç olduğu söylenebilir. Teknik bir sürecin gelişi güzel bir tarz ile gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bu sürecin gerçekleşmesi için uzman yardımına başvurulmalıdır. Yani, değişimi baştan sona yürütecek sorumlu kişiler (Change Agen t) bulunmalıdır (Çelebioğlu, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 154).

Özel olarak bir uzmanın bulunmaması halinde, en azından değişimi yönetmekle görevli kişinin bu konuda ilgilenmesi ve yetiştirilmesi gerekir. Değişim yönetecek kişinin başarılı olmasında prestijli ve değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olması önemli rol oynar (Balcı 1995; aktaran: Erdoğan, 2000: 154).

Eğer yardımına başvuru alan değişimci (değişim yöneticisi) kurum dışından ise, kendi düşünce ve çözümlerini empoze edebileceği ve bunun da değişimi olumsuz yönde

etkileyebileceği göz önünde bulunmalıdır (Horsly ve Hergert, 1985; aktaran: Erdoğan, 2000: 154).

Değişim görevlisinin, ödüllendirme ve cezalandırma gücünden çok uzmanlık gücü olmalıdır (Çelebioğlu, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 154).

Değişim, özellikle Türkiye’de hep yukardan aşağıya yapılan, başlangıçlarla gerçekleşen bir süreç olarak görülmektedir. Böyle bir anlayış çerçevesinde bir çok alanda olduğu gibi, eğitim alanında da değişim sürekli yukarıdan, yani merkezi otoriteden beklenmektedir. Bu anlayışın hâkim olduğu toplumlarda, yönetimi ele geçirenler kendilerini değişimci olarak hissederlerken, halk da sürekli değişimciler (kurtarıcılar aramakta) ve beklemektedir. Değişimin salt olarak yukarıdan aşağıya gerçekleştirilen bir girişim olarak görmeyip, daha geniş tabana havale etmek gerekir. Nitekim halkın kendi inisiyatifinin yoğun olduğu değişim girişimlerinin daha etkili ve hızlı gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Değişim güce dayandığı zaman, otorite ortadan kalkınca etkisini yitirmekte ya da unutulmaktadır (Özdemir, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 154).

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için diğer değişim deneyimlerinden de faydalanılmalıdır. Bu şekilde değişimde karşılaşılabilecek sorunlar önceden belirlenebilir ve ona göre çözümler geliştirilebilir (Mossop, 1985; aktaran: Erdoğan, 2000: 154). Özellikle uygulamanın daha başarılı olmasında başka deneyimlerden faydalanma önemli rol oynayabilir.

Değişim, grup çabası gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden, değişimin gerçekleştirilmesinde grup dinamiğinden yararlanılmalıdır. Bu amaçla, değişimin gerçekleştirilmesi sırasında grup içi iletişimi ve uyumu geliştirici etkinliklere başvurulmalıdır. Yani değişimi gerçekleştirecek olan kitlenin birlik ve beraberlik içinde dayanışmacı bir anlayışla grup haline gelmesi sağlanmalıdır. Bu çerçevede bireylerin, sağlıklı bir grup olabilmenin gereklilikleri olan karar verme, sorun çözme, tartışma yapabilme, öneriler üretebilme gibi niteliklere sahip olmaları için grup terapisi ve duyarlılık eğitimi gibi değişik çalışmalarında yapılması gerekebilir.

Değişim, örgüte dışarıdan katılan kişiler tarafından daha iyi gerçekleştirilebilir. Çünkü sistem içinde yükselen kişilerin kendileri makama uydurdukları, rollerine bir şey eklemedikleri, yaratıcı olmadıkları gözlenirken dışarıdan getirilen yöneticilerin ise yeni kurallar koymada ve yeni bir şeyler yapmada daha kararlı olmaları ve bu nedenle değişimi daha iyi gerçekleştirebildikleri gözlenmektedir (Bursalıoğlu, 1997; aktaran: Erdoğan, 2000: 155).

Birçok yazar, değişimin gerçekleşebilmesi için işlerin kötü gitmesi yani örgütsel sorunların yaşanması gerektiğine inanmaktadır. Çünkü krizin yeni bir şey yaratmak için uygun ortamlar oluşturulduğuna inanılmaktadır (Açıklın, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 155). Gerçekten de yakın tarihte Türkiye’ de ve dünyada oluşan bunalımlardan hemen sonra önemli değişimlerin yaşanması bu savı doğrulamaktadır. Bu durumda değişim girişimlerinin zamanlama olarak ortaya çıkmasında bunalıma dayalı olan gelişmelerin bir fırsat olarak değerlendirileceği dikkate alınmalıdır.

Gerçekleştirilecek olan her türlü değişim zaman geçtikçe eski durumda kalmayabilir ve tekrar değişmek zorunda kalabilir (Çelebioğlu, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 155). Dolayısıyla değişimin ortaya çıkan ihtiyaçları karşılayabilmesi için sürekli olabilmesinin sağlanması gerekmektedir. Buda değişimin gerçekleşmesi için her zaman bir değişim girişiminin oluşmasının beklenmemesi yoluyla olur. Değişim ihtiyaç duyulan zamanda herhangi bir gecikme olmadan gerçekleşmesi için sistemin yapısını kendi kendine değişebilir hale getirmek gerekir.

Çağa yön veren devrimler de kuşkusuz değişimlere dayanır. Ancak devrimlerde yaygın olan her şey tepeden ve tabandan birdenbire ve çabuk gerçekleşir. Değişimin, topluların yapısını değiştirmenin radikal bir biçimi olan devrimlerden farklı olarak yavaş yavaş düzenleyici bir biçimde gerçekleşmesi gerekir (Çelebioğlu, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 156).

Değişim konusunda değinilen bütün bu ilkelerin gerçekleşmesi için değişimin araştırmalara dayandırılması gerekir. Bu açıdan değişim aynı zamanda bilimsel bir süreçtir diyebiliriz.

2.14. Değişim Sürecinde İnsanlar Ve Yaşanan Duygular

Yaygın bir inanış, insanlarda değişme istendiğinde, onların değişeceğidir. Ancak bu yaklaşım sonucunda çoğunlukla direnme, savunmacı davranışlar ve geri çekilme şeklinde tepkilerle karşılaşılır. İnsanlar genellikle aldıkları bilgilerle veya talimatlarla davranışlarını değiştirmezler. Buna karşın, insanların bir ilişkide gördüğü destek, cesaretlendirme, empati ve ilgi nedeniyle değişmesi çok daha yaygın gözlenmektedir. Destekleyici ilişkiler geliştirebilen yöneticilerin değişim dönemlerinde daha başarılı oldukları bir gerçektir. Çünkü çalışanlar, onlara daha fazla güvenmekte ve onları izlemektedir.

Bir organizasyonda köklü bir değişim yaşandığında, çalışanların çoğunlukla hissettikleri kayıplar şunlardır;

- **Güvenlik;** Kontrol duygusunu kaybeden insanlar, gelecekte n olacağını ve organizasyonun neresinde duracaklarını bilmedikleri için kendilerini güvensiz hissederler.
- **Uzmanlık;** Çalışanlar artık ne yaptıklarını veya işlerini nasıl yöneteceklerini bildiklerinden emin değillerdir. Yeni görevlerde yetersiz kalacaklarını düşünür, utanır ve sıkılırlar, bu görevleri nasıl yapacaklarını bilemezler. Bir insanın bir şeyin nasıl yapılacağını bilmediğini kabul etmesi ve söylemesi kolay değildir.
- **İlişkiler;** Kendilerini rahat ve güvenilir hissettikleri ilişkiler azaldığında insanlar bir takıma, gruba ya da organizasyona ait olma duygusunu yitirebilirler.
- **Yön duygusu;** Çalışanlar nereye gittikleri ve niçin oraya gittikleri konusundaki anlayışı kaybedebilirler. İşlerinin anlamı ve misyonu kaybolabilir.
- **Alan;** Çalışanlar, daha önce kendilerine ait olduğun bildikleri iş alanı, görev-sorumluluk veya benzeri bir alanın belirsizleştiği veya yok olduğu duygusuna kapılabilirler.

Değişim sürecinin aşamalarında yaşanan duygular şunlardır;

- **Odaklanamama;** Düşünmekte, hissetmekte, konsantre olmakta ve plan yapmakta zorluk çekilir. İnançsızlık, bağlantı kuramama ve yalnızlık duyguları yaşanır. Kişi, kendisini yenilgiye uğramış, şok olmuş ve sersemlemiş hisseder. Herhangi bir eylem yapma konusunda yetkinliğini yitirmiştir. Adeta, işine bakışının odak noktası kaybolmuş, görüntü belirsizleşmiştir.
- **İnkâr-reddetme;** Bu aşamada insan bilinçli olarak hiçbir şey olmamış ve hiç olmayacakmış gibi davranarak her zaman yaptıklarını yapmaya, eskisi gibi çalışmaya devam eder. Bir anlamda rahatlamıştır. Kendini iyi hisseder. Risk almayarak kendini koruduğunu düşünür. Ancak, bu aşama uzun sürerse insanlar kendilerini ve iş geleceklerini tehlikeye atacak şekilde bugüne saplanıp kalırlar. Değişim ihtiyaçlarını ve nasıl değişebileceklerini araştırmaya gerek görmezler.
- **Direnme;** Durumun gerçekleriyle yüz yüze gelen insanlar, inkârın tepkisizliğinin bırakıp herkesi, her şeyi sorgulamaya başlar. Bir taraftan moral bozukluğu, kayıtsızlık, güçsüzlük, kontrolsüzlük duyguları yaşarken diğer taraftan sinirli, kızgın bir şekilde çözümler üretmeye çalışırlar.
- **Oluruna Bırakma;** Adeta ayakların yerden kesilip, geçmişle gelecek arasında bir sarkaç gibi gidip gelme duygusudur. Bir taraftan değişimin zararlarını görmek, diğer taraftan geçmişten kopmamaktır. Bir ayak geçmişte, bir ayak gelecektir.
- **Araştırma ve Yeni Sınırları Belirleme;** Bu aşamada dikkatlerini bir kez daha geleceğe ve dış dünyaya odaklayan insanların enerjisi ve coşkusu artar. Yeni davranışları deneyen ve küçük de olsa bazı başarılar elde edenler böylece değişimin fırsatlarını ve kendi yeterliliklerini denemiş olmaktadır. Bu aşamada insanların kendilerine güven duygusu artmakta, geleceği ve yaşamı kontrol edebilecekleri duygusu güçlenmektedir.

- **Değişimi özümseme;** İnsanlar, bu aşamada, değişim süresi boyunca öğrendikleri hakkında derinlemesine düşünmeye ve elde ettikleri başarıları fark etmeye başlarlar. Öğrendiklerinin bilincine ulaşan bu insanlar, deneyimlerini benzer durumdaki diğer kişilerle de paylaşmaya ve onları da gelecek konusunda cesaretlendirmeye çalışırlar.
- **Değişime Adanma;** Artık, kendine ve başkalarına güven duymaya başlayan ve öğrendiklerini işine ve yaşama aktaran insanlar kendilerini değiştirmeye adanmaya hazırdır. Onlar için gelecek ayırık bugündür. Kendi misyonlarını Yeniden yaratmaya ve onun gerçekleşmesi için eylem planları yapmaya başlamışlardır. Kendi tempolarıyla değişimi yakalamış ve geleceği kucaklamışlardır (Barutçugil, 2004: 165-168).

2.15. Değişim Aşamalarında Uygulanan Stratejiler

Değişimin nedenlerini açıklamak: İnsanlara özellikle ilk aşamalarda değişimin neden gerekli olduğu açıklıkla söylenmeli, onlara olabildiğince fazla bilgi verilmelidir. Yeni gelişmeler olduğunda da hemen bilgilendirilmelidirler. Çalışanlar, nasıl bir değişimin olacağını bilmeli, ne bekleyecekleri konusunda fikir sahibi olmalıdırlar.

İnsanlarla kişisel olarak konuşmak: Bültenler, genelgeler, mektuplar yerine yüz yüze konuşmak, duygu ve düşünceleri doğrudan ifade etmek gerekir. Yazı, genellikle tepkilerden kaçınmak için kullanılır. Çalışanlara değişime uyum için yapabilecekleri eylemlerle ilgili önerilerde bulunmak, olanları içlerine sindirmeleri için onlara zaman tanımak gerekir.

Dinlemek: Yöneticiler, çalışanlarını dinlemeli, duygularını ifade etmelerine fırsat vermeli ve kendilerini onların yerine koyarak düşünmelidir. Yöneticiler dinlerse, çalışanlar da hissettiklerini ve düşündüklerini söylemeye devam ederler.

Duyguları paylaşmak: Başarılı değişim liderleri duygularını saklamazlar, insanların duygularını anlamak ve paylaşmak için özel çaba gösterirler. Onların duygularına değer verirler, duygusal olmamaları gerektiğini söylemeye kalkışmazlar.

Cesaretlendirmek: İnsanları, gecikmeden eyleme geçmeleri, yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri için cesaretlendirmek gerekir. Lider, ilk adımı atan kişi olmalı, rol modeli olarak cesaretini sergilemelidir. Tepkilerin ortadan kalkması için lider ilk deneyimleri kişisel olarak yaşamalıdır. Bu arada, değişime uygun tepkiler verenler belirlenmeli, örnek gösterilmeli ve ödüllendirilmelidir.

Eğitmek: İnsanların önceliklere odaklanmalarını ve yeni işlerde etkinlik kazanmalarını sağlamak için eğitilmeleri gerekir. Yöneticiler kısa dönemli amaçlar belirleyerek, insanları izleyerek ve geribildirimlerde bulunarak değişimi kolaylaştırabilirler.

Vizyon oluşturmak: Uzun dönemli amaçlar belirlemek, vizyon oluşturma, misyon cümlesi yazma planlama oturumları düzenlemek değişimin daha kolay benimsenmesini ve tepkilerin azaltılmasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak; bir lider yöneticinin değişim dönemlerinde çalışanlarının duygularını anlama ve yönetme biçimi değişim süreci sonucunda elde edileceklerin miktarını ve niteliğini belirleyecektir. Değişim ile kazanılacaklar ve kaybedilecekler, lider yöneticinin değişim mesajını nasıl verdiğine ve fırsatları göstererek çalışanlarını değişime nasıl özendirdiğine bağlı olarak değişecektir. Sürekli değişimlerin çağı olan 21. yüzyılda yöneticilerin bu konuda üstün yenilikler geliştirmesi kaçınılmazdır. Değişimi yönetemeyen kişilerin yakın bir gelecekte hiç bir şeyi yönetemeyecekleri açık bir gerçektir (Barutçugil, 2004: 169-170).

2.16. Okullarda Değişim ve Açık sistem olarak okul

Sistem yaklaşımı geliştirildiği 1950'li yıllardan beri örgütler dahil pek çok dinamik sürecin açıklanmasında en sıklıkla kullanılan değişim modellerinin başında gelir. Sistem yaklaşımı okul ve diğer örgütleri bir üretim süreci olarak düşünür. Bir çevrede yer alan okul bu çevreden bir takım girdiler alır (materyal girdiler, bilgi ve insan). Okul sürecine giren bu girdiler okulda eğitim-öğretim, yönetim ve idari işletim, bilgi, programlar ve öğretim yöntemleri, insanlar arası ilişkilerden oluşan süreçte bir araya konur ve işlenir. Belli bir süre sonra okul süreçleri belirli çıktılara dönüşür. Bunlar yine eğitilmiş insan, bilgi, yönetim ve idari mekanizmalar (yazışmalar, diploma, sertifika), öğretmen değerlendirmesi,

ödüller gibi bir takım çıktılar olarak tekrar çevreye geri döner. Bu şekilde işleyen bir sistem olarak okul ve çevresi arasında sürekli bir alış-veriş vardır. Böylesi bir işleyişte çevre, okul ve diğer örgütleri değiştirme kapasitesine sahip iken, aynı şekilde okul ve diğer örgütler de süreçler ve ürettikleri çıktılar yoluyla çevreyi değiştirme kapasitesine sahip olur. Bu işleyiş günlük düşünme biçimimize de güçlü bir şekilde yansımıştır. İyi okulların gelişmiş toplum olmanın ön koşulu olduğunu, gelişmiş bir toplumun okullarının da iyi olacağı gibi genellemeler aslında sistem yaklaşımı düşüncesinin günümüz insanı üzerindeki etkisinden kaynaklanır.

Açık sistemler bir dizi özelliğe sahiptir:

1.Enerji ithali (Girdi): Açık sistemler girdiler (materyaller, bilgi, insan) yoluyla dış çevreden enerji ithal eder.

2. Süreç: İthal edilmiş bu enerji örgütsel süreçler yoluyla işlenir. Okullar eğitim yapar, diğer örgütler değişik hizmetler üretir, fabrika türü örgütler materyal ürünler üretirler.

3. Çıktı: İthal edilen enerji süreçler yoluyla işlenerek dış çevreye ürün ve hizmetler olarak tekrar ihraç edilir. Öğrencilerin bilgisi, becerisi, öğretmenlerin materyal ve psikolojik doyumu, yazışmalar vb. okulların dış çevreye ihraç ettiği tipik çıktılardır.

4. Negatif entropi: Entropi enerji tükenimi veya enerjisiz kalma durumu demektir. İhtiyacı olan enerjiyi dış çevreden ithal edemeyen okul ve örgütler süreçleri devam ettiremeyeceği ve dış çevreye yeterli ürün ve çıktılar veremeyeceği için gün gelir yok olurlar. Özellikle devlet okullarının bu tür bir süreçten etkilenmediği konusunda literatürde tartışmalar vardır. Devlet okullarının müşterileri daima olacaktır. Daha da ötesi devlet okulları özellikle kaynak ve bütçe açısından yasayla korunan okullardır. Performansları düşse dahi kamu kaynaklarından pay almaya devam edeceklerdir, aksi siyaseten mümkün değildir. Bu durumda devlet okullarının entropi tehlikesiyle karşı karşıya olmadığı savı yaygınlıkla dile getirilmektedir.

5. Geri bildirim: Okul ve diğer örgütlerin girdisi kalite ve miktar açısından sürekli denetlenir ve kodlanır. Bu yolla sisteme gereğinden fazla ya da az girdinin girmesi önlenmiş olur. Bu denetleme ve kodlamanın yollarından birisi çıktıların gözden geçirilmesidir. Çıktılar bir anlamda geri bildirim aracı olarak kullanılır. Tipik bir okul için çıktıların bir türü iyi nitelikli veya yeterli sayıda öğrenci olabilir. Bu bilgi çerçevesinde ikinci bir seferde aynı okula dış çevreden yeterli sayıda ve nitelikli öğrenci gelmeyebilir. İşte bu süreç sistem açısından bir geri bildirim aracı olarak kullanılır. Bu tür okullar süreçlerin iyileştirilmesi yoluyla girdinin nitelik ve sayısını artırmaya çalışacaktır (<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>).

Eğitimde gerçekleşecek bir değişim girişiminin öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve ebeveyn gibi değişik gruplar tarafından benimsenmesi gerekir (Fullan, 1982; aktaran: Erdoğan, 2000: 156).

Değişimin amaçları yukarıdan aşağıya empoze edilmemeli, geniş bir katılım ile geliştirilmelidir. Amaçlar empoze edildiği zaman, değişimin ilgili olduğu kitleler tarafından kavranması zorlaşır ve bu da değişime olan inancı azaltır.

Okul sisteminde gerçekleştirilecek olan değişim çabalarının başarılı olması için okul düzeyindeki işleyişi nitelikli hale getiren etkili bir teftiş sisteminin de olması gerekir. Ancak aşırı denetim ve kontrolün ağır bastığı bir anlayışa dayalı olan bir teftiş sistemi, tersine değişimi engelleyici bir niteliğe bürünebilir.

Okulda değişim programlarının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Bu açıda öğretmenlerin öncelikle değişim için yetiştirilmesi gerekmektedir (Balcı, 1993; aktaran: Erdoğan, 2000: 156).

Öğretmenlerin uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu nedenle, değişime karar verirken öncelikle bu sürece öğretmenleri katmak gerekir. Ayrıca değişime öğretmenlerin değer vermesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyuşmasının sağlanması gerekir. Aksi halde, değişimin sağlanması sembolikleşir ya da değişim direnç ile karşılaşır (Balcı, 1993; aktaran: Erdoğan, 2000: 157).

Değişim, baştan sona heyecan ve enerji gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle öğretmenlerin değişim konusunda heyecanlanması ve değişimin başarılı olacağı konusunda güven duyması gerekir. Yani özellikle, öğretmenlerin heyecan duyacakları şekilde güdülenmesi gerekir.

Öğretmenlerin moral, ekonomik ve çalışma şartları açısından istenilen seviyeye getirilemediği sistemlerde değişimlerin başarılı olma şansı pek bulunmamaktadır (Özdemir, 1996; aktaran: Erdoğan, 2000: 157). Bu nedenle, değişim girişimlerinde belirli özverilerin istendiği öğretmenlerin ekonomik durumlarının ve çalışma şartlarının da iyileştirilmesine önem verilmelidir.

Öğretmenlerin bir yeniliğe karşı tutumlarını, öğrencilerin bu değişikliğe karşı olan tutumlarını algılamaları etkilemektedir. Yani öğretmenlerin herhangi bir uygulamadan veya düşünceden hoşnut ya da rahatsız olmaları, aslında bir ölçüde öğrencilerin aynı konuya karşı olan tutumunu yansıtabilir. Bunun dışında, öğrencilerin değişime karşı olan tavrı, değişimin özellikle uygulanmasını doğrudan etkileyebilir. Dolayısıyla değişimin başarılı olmasını değişik açılardan etkilemesi nedeniyle değişime karşı öğrencilerin tutumu da dikkate alınmalıdır.

2.17. Okul Kültürü ve Değişim

Ekonomide, sosyokültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda yeni gelişmelerle karşı karşıyayız. Gelişmelerin seyri, eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim yönünde zorlamaktadır. Çünkü okul sisteminin ve anlayışının mevcut haliyle bilgi çağına özgü ihtiyaçlara cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla eğitimin sunuluş biçiminden, teknolojik alt yapısına, idari örgütlenmesine ve finansal yapısına kadar birçok alanda önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Ancak bu değişikliklerin yapılması için sistematik bir sürecin işlemsi gerekir (Erdoğan, 2000: 148).

2.18. Değişim Yönetimi

Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde yöneticiler de önemli rol oynar. Özellikle okul yöneticilerinin değişimin başarılı olabilmesi için değişim yönetimi için gerekli bilgi, beceri ve davranışa sahip olması gerekir. Okul yöneticisi, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olmalıdır. Niyetlenilen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Değişim sırasında personelin katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Kendisi ve öğretmenleri için yeni bilgi ve beceriler sağlamalıdır (Bakioğlu, 1994; aktaran: Erdoğan, 2000: 158).

Değişim girişimleri zaman zaman çok yüzeysel ve genel kalmakta yani somut olarak herhangi bir sonuç getirmemektedir. Bu durum, eğitim sistemi ile ilgili değişim girişimlerinde de yaşanmaktadır. Oysa değişim ile somut olarak bir yerlere varılabilmeli ve belirli sonuçlar alınabilmelidir. Bu anlamda eğitim ile ilgili olan değişim çabalarının sınıf içinde gerçekleşen eğitim ve öğretimin niteliğini artırmaya yönelik olmasına dikkat edilmelidir (Taymaz, 1986; aktaran: Erdoğan, 2000: 158).

Okullarda uygulanan ders geçme ve kredili sistem, eğitimde yerleşme ve sekiz yıllık zorunlu eğitimin başarısız olmasının neden, bu projelerin “değişim yönetimi” ilkelerine göre başlanmaması, uygulanmaması ve sonuçlandırılmamasıdır.

Okul ortamında yapılacak değişimlerde, izlenecek temel strateji, okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Okul kültürünü değiştirmeden okulda değişim yapabilmek mümkün değildir (Çelik, 1998; aktaran: Erdoğan, 2000: 158).

Eğitimde yapılacak bir değişim, okul kültürü ve toplumsal kültür çiğnenerek gerçekleştirilemez. Bu nedenle izlenecek değişim stratejisinde okul ve toplum kültürü dikkate alınmalıdır. Kültür değişimin hem başarılı olmasında hem de başarısız olmasında etkilidir. Bu anlamda değişimin başarılı olabilmesi için kurumun kültüründe bulunan değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerler oluşturulmalıdır (Erdoğan, 2000: 158).

2.19. Açık Örgütsel Değişmeyi Tetikleyen Etkenler

Özellikle okullara gibi kamu örgütleri ve diğer özel kurum ve kuruluşlarda değişmeyi tetikleyen en önemli etken hükümet politikalarıdır. Yasalar ve yönetmeliklerdeki değişimler her tür kamu ve özel kurum ve kuruluşu bağlayıcıdır. Bu nedenle örgütleri dıştan değişime zorlayan en önemli etken hükümet politikaları ve yasalardaki değişimlerdir. Okulları ve bir o kadar diğer tür örgütleri değişime zorlayan diğer bir etken toplumun değerler sistemindeki değişim ve dönüşümlerdir. Örneğin, Türk toplumunda son on yıldır yükselen değer olan kalite arayışı özel okulları ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim ve denetiminde olan devlet okullarında kalite arayışını hızlandırmıştır. Değerler ve beklentilerdeki bu tür değişimlerin bir sonucu olarak son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığımız devlet okullarında stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi gibi işletme kavramlarını okullarda uygulama çabası içine girmiştir. Teknolojideki değişim ve bilgi patlaması örgütleri değişime zorlayan diğer dışsal bir etkidir. Bilgisayar teknolojileri, dijital ve uzaktan eğitim teknolojileri, teknolojiyi sınıf ortamlarına bütünleşmiş yeni öğretim yöntemleri okullarda çok önemli değişimlere neden olmuştur. Bu baskının eğitim örgütleri üzerindeki etkisinin artarak devam edeceğini kestirmek kolaydır. Son olarak, örgütlerden bağımsız olarak örgütleri değişime zorlayan diğer bir etken süreç ve insana ilişkin değişimlerdir. Örneğin toplam kalite yönetimi insana değişik ve yeni bir bakış açısını yansıtır. Örgütlerin ve ürettikleri ürünlerin insandan bağımsız olmadığı, her çalışanın potansiyel bir yenilik kaynağı olabileceği anlayışı çalışanlarımıza yeni bir bakış açısı geliştirmemizi sağlamıştır. Öte yandan, nasıl ki örgütler liderleri kadar görürse, bir örgütteki nitelikli süreç ve çıktıların ortaya çıkması o örgütte çalışanların kalitesiyle de doğru orantılıdır. Düşük nitelikli insanlarla üstün nitelikli örgütler yaratılamaz. Bu nedenle, tek başına bireylerin örgütlerin en önemli değişim ve yenileşme kaynağı olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır (<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>)

2.20. Açık Değişim Yönetiminde Yapılan Hatalar

Dönüşüm, birleşme, devralma, küçülme, yeniden yapılanma gibi çoğu kez sarsıcı nitelikteki değişim süreçlerini yöneten liderlerin ve iş yöneticilerinin özellikle kaçınması gereken hatalar şunlardır;

Değişimi masa başından yönetmek: Bir değişim sürecinin başlamasından sonraki birkaç gün içinde yeni yapının kurulmasından sorumlu olanlar, yapılacak işler için adeta bir liste tutma çabasına girişirler. Listelerle yönlendirilmeye çalışılan değişimler daha uzun sürer. Bu şekilde masa başından değişim yönetimi, kaynakların boşa harcanmasına, çabaların yerini bulmasına ve istenilen sonuçların alınmamasına neden olur.

Anlamsız iletişimle zaman kaybetmek: Değişimin başladığı duyurulduktan sonra iletişimin çok büyük bir kısmı anlamsız ve içeriksiz olmaktadır. Büyük ölçüde abartılı motivasyon çabalarına dayandırılan iletişim girişimleri, çalışanları sakinleştirmekten çok tedirgin etmektedir. Yeterince bilgilendirici olmayan mesajlar ise soruları cevaplandırmaktan çok yeni sorular üretmektedir. Yöneticiler, çoğu kez istenen ve istenmeyen davranışları açıklamaktan çok, bu konuda akılları karıştıran mesajlar vermektedirler.

Planlama işini gösteriye çevirmek: Değişim sürecinin başlamasından sonra pek çok yönetici, kendine bağlı çok sayıda takımlar oluşturarak kararların alınması ve yapılacakların planlanması işlerini bunlara bırakır. Takımların her birinin kendi kütlesi, karmaşası ve eylemsizliği üst üste gelerek çok daha karışık bir yapı oluşturur.

En iyi uygulamalar karmaşası yaratmak: Organizasyonların birleşmeleri sırasında, birleşmenin taraflarını oluşturanların mevcut en iyi uygulamalarını alma ifadesi çoğu kez bir kargaşa yaratır. İki organizasyonun politikalarını bir araya getirip uygulamak gibi bir çaba ciddi sorunlara neden olabilir. Organizasyonların birleşmesinden yarar sağlamak amacıyla büyümeden ödün verilmesine neden olan hatalı maliyet düşürme ve acımasız küçülme stratejileri çalışanlarda hayal kırıklığı, öfke, direnme gibi tepkilere yol açabilir.

İnsanları yanlış noktalarda görevlendirmek ve yanlış davranışları ödüllendirmek: Birleşme, yeniden yapılanma gibi değişim süreçlerinde yöneticiler bazen tarafsız ve adil olduklarını göstermek, demokratik davranmak için o güne kadar uygulanan performans değerlendirme ve yükseltme politikalarını dikkate almadan yöneticiler seçmekte ve yanlış kişileri yanlış yönetim konumlarına getirmektedirler. Bekledikleri ödülleri alamayan

yöneticiler kadar, hak etmedikleri görevlere getirilen yeni yöneticiler de ciddi motivasyon, performans ve yönetim sorunlarına neden olmaktadır (Barutçugil, 2004: 175-176).

2.21. Değişime Karşı Direncin Azaltılması

2.21.1.Taktikler

Okul ve örgütlerde değişim ve yenileşme sırasında ortaya çıkabilecek ve yukarıda sözü edilen direncin azaltılması konusunda okul yöneticileri basit bir takım taktikleri kullanabilirler (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 211-2).

2.21.2. Katılımı Artırmak

Değişime karşı oluşan direnç özellikle çalışanların değişim konusundaki karar verme süreçlerine katılmadığı durumlarda daha yoğun olacaktır. Bir anlamda, demokratik katılım değişime karşı oluşan direnci kırmanın en etkili yollarından biridir. Bu anlamda, değişimin planlanması ve değişime ilişkin politika ve etkinliklerin uygulanmasında çalışanların sürece katılması yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

2.21.3. İletişimi Güçlendirmek

Okul ve örgütlerde değişim olsun olmasın sorun kaynaklarından birisi yetersiz iletişimdir. İletişimsizlik okuldaki durum ve olaylar hakkında doğru yanlış yorumlara, daha da kötüsü dedikodulara yol açar. Bu yorumlar doğrultusunda zaman zaman gereksiz gerilimler ortaya çıkar. Değişime karşı oluşabilecek direnci de azaltmanın en emin yollarından birisi baştan itibaren çalışanlara kendilerini nelerin beklediği konusunda bilgi vermek, onları aydınlatmaktır.

2.21.4. Destek Sağlamak

Daha önce değinildiği gibi, değişim dönemlerinde çalışanları pek çok bilinmezlik beklemektedir. Bu dönemlerde insanlar desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu dönemlerde destekleyici, anlayış gösteren bir yöneticilik tarzı daha uygundur. Öte yandan, değişimle birlikte insanların yaptıkları işlerde ve onlardan beklentilerde de değişiklik olabilir. Bilgi ve becerileri artık yetersiz hale gelebilir. Bu durumda çalışanların yeni bilgi ve beceri kazanmaları için onlara iş içinde ve dışında eğitim sağlamak da yöneticilerin dikkate alması gereken yöntemlerden biridir.

2.21.5. Ödüllendirme

Değişim ve yenileşme dönemlerinde ortaya çıkabilecek direnci azaltmanın diğer bir yolu ödül mekanizmalarını kullanmaktır. Ödüllere birey çalışanlar için ayrı ayrı düşünülebileceği gibi belirli bir çalışan grubunu ya da çalışanların hepsini kapsayabilir. Bu ödüller başarılı performanslı ödüllendiren maddi katkılar, başarılı çalışanlara değişik sorumlulukların verilmesi veya bu tür insanların kurum içinde belirli statü veya makamlarla ödüllendirilmesi şeklinde olabilir.

2.21.6. Planlama

İnsanlar kendilerini neyin beklediğini bilirlerse o ölçüde de geleceğe hazırlıklı olurlar. Değişime planlı yaklaşmak, özellikle planlama aşamasında çalışanların karar süreçlerine katılması değişime karşı oluşabilecek direnci kırmada etkili olabilir. Planlama yoluyla değişimin yavaş ve aşamalı hayata geçirilmesi de yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir değişim stratejisidir.

2.21.7. Zor Kullanma

Bütün bu taktikler denendiği halde kişi ve gruplar hala değişime ayak diriyorsa, bu aşamada yöneticiler bireylerden ziyade kurum veya örgütün çıkarlarını ve geleceğini

dikkate almak zorundadırlar. Bazı durumlarda bir kurumda çalışan bütün çalışanların istek ve beklentilerini yerine getirmek mümkün olmayabilir. Yukarıda sözü edilen bütün yol ve taktikler denediği halde hala değişime karşı direnen insanların örgüt dışına çıkarılması en son kullanılması gereken bir yöntem olarak daima bir kenarda tutulmalıdır (<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>).

Şekil 6. Değişim direnç ölçeği



Kaynak; (Tamer KOÇEL; 568)

2.22. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

Öyle görülmektedir ki değişmeye karşı direnç oluşumuna yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor

görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişme sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler önerilmektedir.

- Yöneticiler, projenin kendilerine ait olduğunu hissedерlerse (dışarıda planlanan ve yönlendirilen değil) direnme az olacaktır.
- Proje sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse direnme az olacaktır.
- Katılanlar, değişmeyi mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olarak görürlerse direnme az olacaktır.
- Proje katılanların sahip oldukları ve önem verdikleri değerlere uyumluysa direnme az olacaktır.
- Proje katılanların ilgisini çekecek yeni deneyimler (yaşantılar) sunuyorsa direnme az olacaktır.
- Katılanlar özgürlüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini hissedерlerse direnme az olacaktır.
- Katılanlar problemin ne olduğunu belirleme çalışmalarına katılmışlarsa ve problemin önemli olduğuna inanıyorlarsa direnme az olacaktır.
- Proje oybirliğine dayalı bir grup kararıyla benimsenmiş ise direnme az olacaktır.
- Projeyi savunanlar, savunmayanların duygu ve düşüncelerini anlayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorsa, direnme az olacaktır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilinirse, projenin nasıl algılandığı anlaşılırsa ve gereksinimlerin daha çok aydınlatılması sağlanırsa direnme az olacaktır.
- Katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul, destek ve güvene sahip olurlarsa direnme az olacaktır.
- Proje revizyona ve yeniden gözden geçirmeye açık tutulursa direnme az olacaktır (Gorton 1980; aktaran: Tanrıöğen, 1995: 11).

Değişime karşı dirence karşı yöneticilerin izleyeceği stratejileri değişimin türüne göre belirleyen Hussey (1995) izlenecek yaklaşımı da değişimin taşıdığı aciliyet ile değişime direncin şiddetinin oluşturduğu matris içerisinde yer alan ilişkilere bağlı olarak saptamıştır. Aşamalı bir örgütsel değişim durumunda aciliyet ve direnç düzeylerine göre seçilebilecek yaklaşımlar Çizim 3'de görülmektedir.

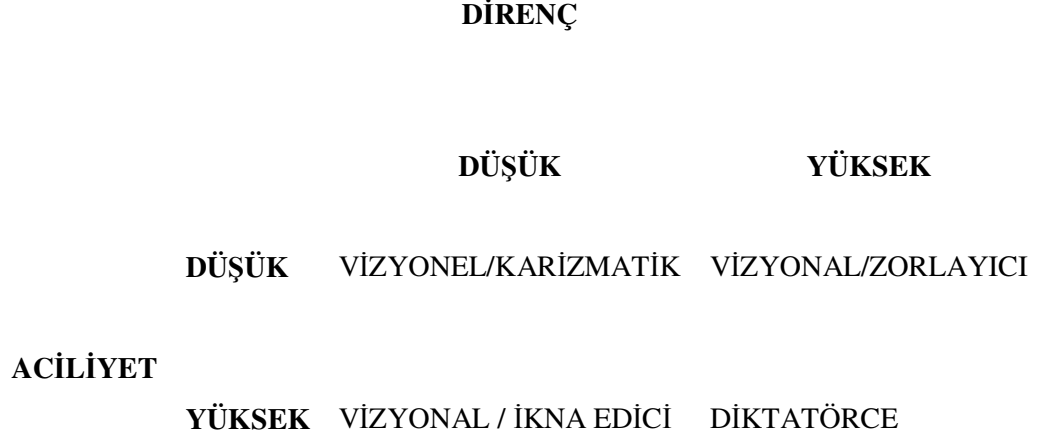
Şekil 7. Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar

		DİRENÇ	
		DÜŞÜK	YÜKSEK
ACİLİYET	DÜŞÜK	YAYGIN KATILIM	İKNA EDİCİ
	YÜKSEK	TEMSİLCİLİ KATILIM	İKNA EDİCİ VEYA ZORLAYICI

(D. E. Hussey. **How to Manage Organizational Change**. Kogan Page Limited. London, 1995: 17)

Kökten değişimler yapıldığı durumlarda değişime direnç ve aciliyet arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya konabilecek yaklaşımlar farklıdır. Bunlar, vizyonal, karizmatik, ikna edici, zorlayıcı ve diktatörce yaklaşımlardır (Hussey 1995). Hussey'in (1995: 19-23) belirlediği bu tür bir değişimde izlenebilecek yaklaşımlar Çizim 4'de yer almaktadır. Burada gösterilebilecek davranışlar da vizyonal ve karizmatik, vizyonal ve ikna edici, vizyonal ve zorlayıcı ile diktatörce'dir.

Şekil 8. Kökten Değişmeye Yaklaşımlar



(D. E. Hussey. **How to Manage Organizational Change**. Kogan Page Limited. London, 1995: 20)

Örgütsel değişmeye karşı direnci en aza indirmek için gösterilebilecek davranışlar arasında; karara katmak, değişmeyi tanıtmak, yararı göstermek, gönüllü aramak, bilgili kılmak, ilişkileri düzeltmek, özendirici koymak, denemek, birlik, liderlik, sorun çözmek sayılmaktadır (Başaran 1992: 301-302).

Öte yandan başka bir grupta örgütsel değişmeye karşı direnen işgörenler karşısında yöneticilerin alması gereken önlemler arasında eğitim ve iletişim, katılım, kolaylık gösterme ve destekleme, pazarlık yapma ve anlaşma sıralanmaktadır(Tanrıöğen, 1995: 10).

Görülüyor ki çalışanların değişime karşı gösterdikleri dirençleri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunları kısaca açıklayalım;

2.22.1. Etkin Vizyon ve Misyon

Vizyon demek, örgütün gelecekteki fotoğrafı demektir. Örgütün geleceğine ait resmi demektir. Misyon ise, bu vizyonu gerçekleştirmek için araçtır. Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet ve hedef kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir

(Dinçer, 1998: 10).

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Örgütün var olan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olursa örgüt üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olur.

2.22.2. Katılım

Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir.

Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir (Özkan, 2004: 9).

Katılım konusunda göz önün alınacak noktalar şunlardır (D.E. Hussey, 1997: 39-40).

- İçinde bulunan koşullarda katılım sağlanmalı mıdır? Niçin evet? Niçin hayır?
- Katılımı engelleyen koşullar var mıdır? Varsa bunlar ortadan kaldırılabilir mi?
- Kim katılmalıdır: kilit kişiler; doğrudan size rapor verenler; ilgili herkes?

- Katılımın boyutu nedir: karar verme aşaması mı? alınan kararların uygulanması aşaması mı?
- Katılım ne şekilde olmalıdır: çalışanlar ve yöneticiler ile bire bir görüşme; grup toplantıları; çalışma gurupları mı?

2.22.3. İletişim

Örgütlerde değişime karşı oluşan direncin azaltılmasında iletişim olmazsa olmazlardan biridir. Örgütlerdeki birçok temel sorunların altında iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimin çalışanlara neler sağlayacağı, onların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi iletişim kurularak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur. Özellikle örgüt içi iletişim kanalları değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Çalışanların değişime ortak olmaları, bunun savunucuları haline gelebilmeleri ancak planlı bir iletişimle mümkündür.

İletişimi planlarken göz önüne alınacak noktalar şunlardır (D.E. Hussey, 1997: 40);

- İletişim kurulması gereken hedef grupları kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü çift yönlü iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz iletişim kullanılmalıdır? Tüm gruplarda aynı tarz mı kullanılmalıdır?
- İletilen mesaj değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim aracı kullanılmalıdır?

2.22.4. Eğitim

Çalışanların örgütsel değişim aşamasında özellikle teknolojik yenilikler konusunda eğitilmesi önem kazanmaktadır. Teknoloji hakkında bilgileri olmazsa ve neyi nasıl yapacaklarını bilmezlerse ondan uzaklaşma söz konusu olacağı için direnç gelişecektir.

Eğer eğitim değişimden önce yapılırsa çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Değişim başladıktan sonra yanlış anlayışları ortadan kaldırmak ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla eğitim çalışmalarına devam edilmelidir. Özellikle teknolojik değişiklik konusunda hem teorik hem de uygulamalı olarak eğitim verilmelidir. Bazen verilen bu eğitimin yeterli olmaması durumunda iş dışındaki eğitici kurumlara göndererek veya özel dersane, atölyelerde eğitime devam edilmelidir. Kısacası örgütlerde değişime karşı oluşan direnci azaltmak için planlı bir eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Eğitimi planlarken göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır (D.E. Hussey, 1997: 4);

- Değişimden sonra kapsam ve tarz açısından her çalışanın işi ne kadar farklı olacaktır?
- Kişilerin becerileri, bilgileri ve yetenekleri bu koşullar için uygun mudur?
- İlgili kişiler yeni şartları anladıklarından ve gerekli olan yeterliliğe sahip olduklarından ne kadar emin olabilirler?
- Eğitim girişimi değişim sürecine daha geniş katılımı sağlayacak bir işlerliğe sahip midir, ya da en azından endişelerin dile getirilmesine ve giderilmesine yardımcı olabilecek midir?

2.22.5. Pazarlık ve Anlaşma

Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir (Hotamışlı, 1996: 122).

Bu yöntemle örgüt içerisindeki bir çok sorunda giderilebilir. Çünkü değişimde bütün örgüt ve çalışanlar etkilenecektir. Hemen tepki göstermeleri yerine sorunları gidermek için pazarlık yapıp anlaşma sağlanabilir. Bu sayede değişime direnç gösterenlerle ödüllendirme yoluyla anlaşmaya varılmış olur. Yine artan üretimden çalışanlara pay verilmesi gibi ödüller direnci azaltabilir.

2.22.6. Baskı ve Zor Kullanma

Bu yöntem, örgütsel değişimdeki dirence karşı geliştirilen bütün yöntemler denendikten sonra bir netice alınamazsa en son tercih edilmelidir. Yöntem direnci ortadan kaldırılmaktan ziyade bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı içermektedir. Burada çalışanlara değişimi kabul edip uygulamadıkları zaman işlerini kaybedecekleri veya bir daha maaşlarına zam yapılamayacağı gibi baskı ve zorlama yapılabilir. Fakat bu tür davranışlar çalışanlar tarafından kabul edilmeyen bir durumdur. O nedenle içten içe yöneticilere karşı, iş yerine karşı bir isteksizlik ve nefret meydana gelecektir. Dolayısıyla bu durum kısa vadede çözüm gibi görülse de, uzun vadede örgüt için son derece sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilir.

2.22.7. Manipülasyon Ve Kooptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.

2.22.8. Taviz Verme

Bu yöntemle değişime karşı olan kişilere belirli tavizler verilerek değişime olan dirençleri azaltılmaya çalışılır.

2.22.9. Gönüllü Arama

Değişime olumlu tutumu olan gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yüreklendirip imrendirebilir (Özkan, 2004: 10).

2.22.10. Kolaylaştırma ve Destek

Eğer çalışanlar yeni teknik ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave eğitim ve duygusal destek vermesi bireylerin yeni sisteme adapte olmalarını kolaylaştırabilmektedir (Özkalp, Kirel, 1996: 419).

2.23. Değişim Kuramı

Takas Kuramı olarak da anılan ve George C. Homans tarafından geliştirilen değişim kuramı; ödül, maliyet, sonuç ve karşılaştırma kavramlarının karmaşık bir bileşimidir.

Değişim kuramına göre; bir grupta lider olmayı düşünen bir kişi, böyle bir girişimde bulunurken hem liderliğin kendine sağlayacağı statü artışı, yönetme zevki, sorunu çözülmüş görmenin mutluluğu gibi girişimin sonunda elde edeceği ödülleri düşünür. Hem de bu girişimin neden olabileceği grup tarafından onaylanmama ya da reddedilme, sorunların çözümünde başarısız olma, bu durumların yol açacağı statü kaybı gibi maliyetleri düşünür.

Aynı biçimde, grup üyeleri de kendilerini yönlendirmeye çalışan bir kişiyi izleyip izlemeye karar verirken ödül ve maliyeti tartar, karşılaştırırlar; lider adayının niteliklerini, benzer

durumlardaki tutum ve davranışlarını, sorunların çözümündeki başarı oranını gözden geçirirler ve böyle bir değerlendirmenin sonunda yöneltme ya da izlemenin karlı olacağına inanırlarsa bu kişiyi izlemeye karar verirler (Aydın, 2000: 251–252; Kaya, 1999: 145).

2.23.1. Durumsallık Kuramları

Liderlik davranışlarının oluştuğu koşullara ağırlık veren durumsallık kuramları şu varsayımlara dayanmaktadır:

1. Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandığı davranış biçimleri açısından betimlenebilir.
2. Lider davranışının ne ölçüde yönlendirici (otoriter), ne ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği önemli bir noktadır.
3. Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi, evrensel bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.
4. Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranışın, hangi liderlik biçiminin en üst düzeyde örgütsel etkililik yarattığı ve örgüt amacını en iyi gerçekleştirdiği ölçüt olarak alınmalıdır (Aydın, 2000: 252).

Başarılı liderler, izleyicileri harekete geçirirler. Dolayısıyla, liderlikte başarı, izleyicilerin davranış biçimini ifade ederken, etkililik izleyicilerin içsel güdülenme durumlarını ifade eder.

Etkili liderlerse, bulundukları hiyerarşik konumun yasal gücüyle grup tarafından kendilerine sağlanan doğal gücü birleştirirler; daha genel denetimsel yöntemleri kullanırlar ve etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın, 2000: 253).

Lider izleyici ilişkilerinin olumlu olduğu durumlarda lider, olumsuz durumlara oranla daha etkin olmakta; kendi yetkisindeki olumlu ve olumsuz onaylarını kullandığı oranda

etkili olmakta ve görevin belirli olduğu oranda liderin astlarına ne yapacaklarını bildirmesi kolaylaşmaktadır (Üçok, 1992: 138).

Liderliğı örgütün amaçları ve koşullarıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışan bu yaklaşım esas alındığında, okullar gibi farklı özelliklere sahip örgütlerin kendilerine has liderlik biçimleri ve davranışları gerektirdiğı ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996: 7).

2.23.1.1. Fiedler’in Duruma Bağımlılık Kuramı

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını; katılımcı yönetimin bazı durumlarda etkili, bazı durumlarda da etkisiz olabileceğini ileri sürmektedir.

Lider davranışını, davranışın gerçekleştiğı ortamın özellikleriyle birlikte ele alan ve her durum ve ortamda farklı bir davranışın etkili olacağına inanan Fred Fiedler’e göre davranış, kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (çevre) arasındaki etkileşimin sonucudur ve liderler, sözel olan ve olmayan davranışlarıyla grup performansını etkilerler. Bu nedenle, lider davranışının anlaşılması için liderin güdüsel yapısının; lider için önemli olan amaçların gerçekleştirilmesi için de durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesi gerekir.

Fiedler’in liderlik modelindeki diğer öge de, liderliğin denendiğı ortamın kritik öğeleridir. Fiedler’in liderlik modelinde bir durumun lider açısından uygun olup olmadığını ve liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Aydın, 2000: 254–255).

1. **Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Bu değişken, liderin grup tarafından kabul edilme derecesiyle ilgilidir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, “iyi” ve “zayıf” olarak nitelendirilir. Liderle izleyiciler arasındaki ilişkiler iyi olduğunda, lider sevildiğinde, lidere güvenildiğinde ve saygı duyulduğunda lider, otoriteyi daha iyi kullanır; izleyicileri daha kolay etkiler.

2. **Görevin Yapılandırılma Derecesi:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılmasıyla ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığıyla ilgilidir. “Yapılanmış-planlanmış” işler liderlik için olumlu bir ortam yaratırken, “yapılanmamış-planlanamayan” işler liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.
3. **Liderin Konumsal Gücü:** Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin, yasal gücün derecesini ifade etmektedir. Bu tür yetkilerin “fazla” olduğu durum liderlik için olumlu bir ortam yaratacakken, “az” olduğu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır (Koçel, 2001: 478–479).

Bu üç değişkenin sekiz değişik bileşimi olabilir. Fiedler bu sekiz bileşimi kendisinin iki lider tipiyle –göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider- karşılaştırarak hangi durumlarda ne tür liderliğin etkili olduğunu bulmaya çalışmıştır. Buna ilişkin olarak durumsal değişkenlerin çözümlenmesi Tablo 5’te gösterilmiştir.

Sonuç olarak, en az tercih edilen çalışma arkadaşı kategorisine giren göreve yönelik ya da otoriter lider, liderin çok yüksek gücü ve yetkisi olan ya da düşük gücü ve yetkisi olan uç durumlarda daha etkili olmaktadır. Görüldüğü gibi, genellikle insana ve çalışana yönelik yönetici lider tipi daha başarılı olmakta ve bireyler böyle davranacak biçimde yönlendirilebilirlerse de, bazı çalışma ortamları ve grupların beklentileri bundan farklı, hatta bunun tersi olabilmektedir. Bu nedenle, durumun gerektirdiği liderlik tipi en uygun olanıdır. Belirli bir ortamda dinamik ve babacan olarak nitelendirilen bir lider, başka bir çalışma grubunda katı, otoriter ve hissiz olarak nitelendirilebilir (Üçok, 1992: 139–140).

2.23.1.2. Vroom ve Yetton’un Normatif Durumsallık Kuramı

Vroom ve Yetton, “otokratik süreç”, danışıcı süreç” ve “grup süreci” olmak üzere üç liderlik biçimi belirlemişlerdir.

Otokratik süreçte lider, ya elde var olan bilgiyi kullanarak ya da grup üyelerinden gerekli bilgiyi sağlayarak karar verir. Grup üyelerinden bilgi sağlarken söz konusu sorun hakkında bilgi verebilir ya da vermeyebilir. Böyle bir durumda grup üyelerinin rolü, çözüm yaratma ya da çözümü değerlendirme değil; bilgi sağlamadır.

Danışıcı süreçte lider, ya sorunu grubun ilgili üyeleriyle bireysel olarak paylaşır; onları grup halinde toplamadan, tek tek görüşerek görüşlerini ve önerilerini alır. Bazen bu görüş ve önerilerden etkilenecek, bazen de etkilenmeyerek kararı kendisi verir ya da karar verilmesi gereken durumu bir toplantıda gruba açıklar, sorunu onlarla paylaşır ve kararı kendisi verir. Liderin verdiği karar, grubun görüş ve önerilerini yansıtabileceği gibi yansıtmayabilir de.

Grup sürecinde ise lider, bir grup toplantısına başkanlık eder; sorunu gruba paylaşır ve grup kararında görüş birliğini sağlamak için grup çabasına katkıda bulunur. Bu süreçte lider, gruba bilgi verebilir; görüş bildirebilir; ancak, grubu manipüle etmeye ya da gruba belli bir seçeneği empoze etmeye çalışmaz. Bu süreçte seçenekler grup olarak belirlenir; değerlendirilir ve belli bir çözüm seçeneği üzerinde anlaşmaya çalışılır. Lider, grubun desteklediği çözümü kabul etme ve uygulama konusunda isteklilik gösterir.

2.23.1.3. Reddin'in 3-D Liderlik Kuramı

Reddin'e kadar liderliğin "ilişki" ve "görev" olmak üzere iki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin bu iki boyuta "etkililik" boyutunu da ekleyerek liderliği bu üç boyut açısından ele almıştır:

1. **Görev Yönelimi:** Bir yöneticinin kendisinin ve astlarının çabalarını, örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltme derecesi.
2. **İlişki Yönelimi:** Bir yöneticinin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı ve duygularını dikkate almayla karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olma derecesi.
3. **Etkililik:** Yöneticinin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi.

Bu kuramın özü, benzer liderlik davranışlarının farklı ortamlardaki etkililik derecesinin de farklı olacağıdır. Bu da, belli bir liderlik davranışının etkililik derecesinin, o davranışın sergilendiği ortamın özellikleriyle çok yakından ilişkili olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, Reddin'in 3-D liderlik kuramı, liderlik davranışının tek başına değil, davranışın sergilendiği ortamın özellikleriyle birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Reddin'in liderlik kuramında “görev” ve “ilişki” boyutlarına verilen farklı ağırlıklarla farklı liderlik biçimleri oluşturulmaktadır. Reddin'in 3-D modeli, “ilgisiz” (düşük görev – düşük ilişki), “ilgili” (düşük görev – yüksek ilişki), “kendini adanmış” (yüksek görev – düşük ilişki) ve “bütünleşmiş” (yüksek görev – yüksek ilişki) olmak üzere dört temel liderlik biçimi belirlemektedir.

“İlgisiz” liderlik biçiminin en belirgin özelliği, liderin kendisini hem görevden, hem de diğer insanlardan soyutlamasıdır. Bu liderlik biçiminin ayırt edici diğer özellikleri inceleme, ölçme, yönetme, kontrol etme ve sürdürme iken, “ilgili” liderlik biçiminin özellikleri dinleme, kabul etme, güvenme, akıl verme ve cesaretlendirmedir. “Kendini adanmış” liderlik biçiminin ayırt edici özellikleriyse başkalarının çalışmalarını örgütleme, başlatma, yöneltme, tamamlama ve değerlendirmedir. “Bütünleşmiş” liderlik biçiminin özellikleri de etkileşimi, güdülemeyi, bütünleşmeyi, katılmayı ve yeniliği vurgulamasıdır.

Farklı durumların farklı liderlik biçimi gerektirdiğini ve bir liderlik biçiminin etkililiğinin kullanıldığı duruma bağlı olduğunu ileri süren Reddin, liderlik biçimlerini “etkili” ve “etkisiz” olmak üzere iki grupta toplamıştır:

1. Etkili Liderlik Biçimleri

- a. Yönetici:** Hem bireye, hem de göreve önem veren, ilişki ve görev boyutunu dengeleyen bir yönetim anlayışını temsil eder. İyi bir

güdüleyicidir. Performans için yüksek standartlar koyar. Bireysel farklılıkları görür; dikkate alır ve ekiple yönetimi benimser.

- b. Geliştirici:** İnsana ya da ilişkiye çok fazla; göreve çok az önem veren bir liderlik biçimini temsil eder. Bu liderlik biçimini kullanan yöneticilerde, insanlara kesin bir güven vardır. İnsanları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenir.
- c. İyi Niyetli Otokrat:** Göreve çok fazla; bireye çok az önem veren bir liderlik biçimini temsil eder. Bu liderlik biçimini kullanan yöneticiler, ne istediklerini ve bunları nasıl elde edeceklerini bilirler ve bunu, çalışma arkadaşlarını gücendirmeden yaparlar.
- d. Bürokrat:** Hem göreve hem de bireye çok az önem veren bir liderlik biçimini temsil eder. Bu tip bir yönetici, esas olarak kurallara önem verir. İyi niyetli ve dikkatli görünen bürokratik lider, kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

2. Etkisiz Liderlik Biçimleri

- a. Uzlaştırıcı:** Uzlaştırıcı bir yönetici, görev ya da bireyden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda her ikisine de çok fazla önem verir. İyi bir karar verici değildir; başkalarından aşırı derecede etkilenir.
- b. Misyoner:** Misyoner bir yönetici, uygun olmayan bir durumda bireye çok fazla, göreveyse çok az önem verir. Bu biçimde uyum, kendi kendine bir amaç olarak kabul edilmektedir.

- c. **Otokrat:** Uygun olmayan bir durumda göreve çok fazla, bireyeyse çok az önem verilir. Otokrat bir yönetici, başkalarına güvenmez; sadece elde mevcut olan işe önem verir, ilgi gösterir.
- d. **İlgisiz:** Gerekmeyen durumda hem bireye hem de göreve çok önem verilir. İlgisiz lider, pasif ve ilgisiz olarak nitelendirilir.

2.23.1.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

“İlişki yönelimli davranış”, “görev yönelimli davranış” ve “bireylerin yetkinlik ya da olgunluk düzeyleri” olmak üzere üç boyutu temel alan bu kuram, özellikle, liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamaktadır. Bu kurama göre, liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumda grup üyelerinin olgunluk (sadece yapılacak iş açısından yetkinliği, yeterliği) düzeyi kritik bir etkidir. Lider, sadece grubun bir bütün olarak yetkinlik düzeyini değil, bireylerin olgunluk düzeylerini de ölçüp değerlendirmek zorundadır.

Bu kuramda yer alan olgunluk kavramı, birbiriyle ilişkili iki etkenden oluşmaktadır:

1. Yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliği,
2. Başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma becerileri ve istekliliği.

Durumsal liderlik kuramı temelde şu iki noktayı vurgulamaktadır:

1. Örgüt üyelerinin yetkinlik düzeyleri zamanla geliştirilebilir.
2. Örgüt üyelerinin yetkinlik düzeyleri geliştikçe ya da yükseldikçe, etkili liderlik biçimi, görev yönelimli davranıştan ilişki yönelimli bir davranışa doğru bir değişme gösterir.

Amaç – Yol Teorisi

Genel olarak Robert House ve Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Amaç-Yol teorisi esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şu şekilde ifade edilebilir: Lider, grup üyelerini (izleyicileri) iki konuda motive edebilir:

1. Liderin, izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol),
2. Liderin, izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç).

Yani, liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

2.24. İlgili Araştırmalar

2.24.1. Türkiye’ De Yapılan Araştırmalar

İbicioğlu tarafından (1999) yılında Malatya’ da yapılan “**resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını saptamaya yönelik araştırmada**”, resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada özel ilköğretim okulu yöneticilerine göre, kendilerini daha yeterli görmüşlerdir. Cinsiyet, kıdem, branş ve en son mezun olunana öğretim kurumu değişkenleri açısından ise yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Ancak erkek

ilköğretim okulu yöneticilerinin, kadın ilköğretim yöneticilerine göre; branşı fen bilimleri olanların branştakilere göre; diğer fakülteden mezun olanların fen-edebiyat fakültesi mezunlarına göre, kültürel liderlik davranışlarını daha yeterli düzeyde algıladıkları ortaya konmuştur.

Atay (2001) tarafından yapılan Erzurum il merkezindeki **“ilköğretim okullarında görevli okul müdürü, öğretmenler ile denetmenleri kapsayan araştırmada”**, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ile örgütsel değerlerin örgütte öne çıkma dereceleri ve bu değerlerin öğretmenlerin verimliliğine etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada, öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta” ya da “az” ile “orta” arasında gösterdikleri konusunda görüş birliği içinde oldukları sonucuna varılmıştır.

Çelik (1997) tarafından yapılan, **“genel lise, mesleki teknik lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi”**, bu amaç çerçevesinde cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açısından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar özetle şunlar olmuştur:

Cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açılarından, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlik konumu açısından erkek ve bayan öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız bulmuşlardır. Kıdem açısından da öğretmenler, okul yöneticilerini kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız bulmuşlardır. Çalışılan okul açısından mesleki-teknik lise, genel lise ve çıraklık eğitim merkezinde çalışan öğretmenler, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini oynamada başarısız görülmüşlerdir.

Büyükelbaşı tarafından (2003) yılında Gaziantep ilinde yapılan **“resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları”** konulu araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri, yeterli düzeyde kültürel liderlik davranışlarını sergiledikleri görüşündeyken, öğretmenler anılan davranışların gerçekleştirilmesinde yöneticilerini yetersiz bulmuşlardır. Diğer değişkenler açısından bakıldığında ise; cinsiyete göre, grupların görüşleri arasında bir fark olmadığı; branşa göre, kültürel liderlik davranışlarını sergilemede, okul yöneticilerini en yetersiz bulan, sosyal bilimler branşından olan grubun olduğu; kıdeme göre, kültürel liderlik davranışlarını sergilemede okul yöneticilerini, kıdemi az olan grupların daha yetersiz bulduğu, en son mezun olunan eğitim kurumu değişkenine göre ise, grupların görüşleri arasında bir fark olmadığı saptanmıştır.

Yıldırım tarafından Elazığ ilinde (2001) yılında **“okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki ahlakı arasındaki ilişkinin belirlenmesi”** için yapılan doktora tezinde yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin kültürel liderlik rollerindeki başarılarına ilişkin, genel olarak öğretmenlerle yöneticiler arasında ve farklı bölgelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerini kıdem değişkeni etkilerken, cinsiyetin ve branşın etkili olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle ekonomik boyutta çok düşük olduğu, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin doyum düzeylerinin devlet lisesi öğretmenlerinin doyum düzeylerinde daha yüksek olduğu, cinsiyetin, kıdemin ve branşın etkili olmadığı, ancak farklı bölgelerde görev yapmanın önemli bir etken olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleriyle öğretmenlerin iş doyumu ve meslek ahlakına ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Değirmenci tarafından Bolu ilinde (2006) yılında **“Lise yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi”** adlı yüksek lisans tezi araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin, görev yapılan lise türlerine göre yönetici ve öğretmenlerin kendi aralarında görüş farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin kültürel liderlik rollerini

gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini yaş çalışma, değişkeni etkilerken, kıdem, branş, cinsiyet ve öğrenim durumunun etkili olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumlarının özellikle, okulların fiziksel ortamı, okulun amaçlarına katılma fırsatı, yeteneklerini kullanma ve geliştirme boyutunda düşük olduğu, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin iş doyum algılarının diğer liselerde görev yapan öğretmenlere göre yüksek olduğu, kıdem, branş, cinsiyet, öğrenim durum ve yaşlarının iş doyumunu algılarını etkilemediği belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Derin tarafından Elazığ ilinde (2003) yılında yapılan **“dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkileri”** konulu yüksek lisans tezinden elde edilen bulgular neticesinde yapılan analizlerin sonuçlarına göre dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarı algısı konusunda yöneticilerin aralarında görüş farklılığı oluşturmadığı görülmektedir. Genelde kıdem, görev, cinsiyet, yaş, branş, görev yapılan kurum sayısı gibi değişkenler yöneticiler arasında anlamlı görüş farklılığı oluşturmamıştır. Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rolündeki başarılarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında yaşa bağlı kısmi farklılıklar olsa da genelde olumlu görüşler hâkimdir. Öğretmenler de kıdem, cinsiyet, branş, ve kaçınıcı kurumda çalıştığı değişkenleri doğrultusunda karşılaştırılmış ancak genel anlamda öğretmenlerin olumlu düzeyde düşündükleri belirlenmiştir. Dershane yöneticilerinin kültürel liderlik rollerindeki başarıları ile öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kültürel liderlik uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumları arasında olumlu bir korelasyon vardır (aktaran: Değirmenci, 2006: 81).

Genç tarafından 2006 yılında İstanbul ilinde yapılan **”eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç”** konulu öğretmenler değişime genel olarak karşı çıkmasa bile değişimin getirdiği kayıplardan endişe duydukları, değişimin iyi bir şekilde yöneticiler tarafından yönetilmesi gerektiği yönündedir. Ayrıca, değişimin kurum içerisinde başarılı olabilmesi için, öğretmenlerin değişimin başından tamamlanıncaya kadar yöneticilerin kendileri ile fikir alışverişi içerisinde olmaları gerektiği ve kendilerine önem verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir

2.24.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Harman (1989) Avustralya Melbourne Üniversitesinde Örgütsel kültür ve çatışma konusunda bir araştırma yapmıştır. Üniversitenin akademik yapısını etkileyen kültürel değişkenleri incelenmiş ve örgütsel kültürün birimlere göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Melbourne Üniversitesinde mesleki gelişme, bilimsellik ve uygulamaya dönük çalışma önemli bir değer olarak görülmüştür. Çünkü hiçbir örgütte tek bir kültür yoktur. Alt kültürden oluşan bir kültür demeti vardır.

Kel ve Bredson (1991) devlet ve kiliseye ait iki lisede okul kültürü ve bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisinin davranışlarını incelemiştir. Sembolik liderliğe ilişkin gözlemler, kelimeler, eylemler ve okul davranışı olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Veriler anket, fiziksel çevre faktörlerinin incelenmesi, katılımcı gözlem, formal ve informal röportajlar, doküman analizleri yoluyla elde edilmiştir.

Okulun Son üç ayı ve yaz tatilinde devam eden gözlemler ve çalışmalar sonucunda, iki okulun kültürü için de sembolik lider davranışları, öğrencinin çalışmaları, otorite, değerler, grup duygusu, mesleki ve ahlaki normlar açısından incelenmiştir. Her iki okulda okul müdürleri öğrencilerin beklentilerini karşılayacak program uyguladıklarını düşünmektedirler. Her iki okulda da sembolik liderliğin temel dayanağını oluşturan yetkinin anlaşılması önem taşır. Franklin Lisesinin daha çok sembolik anlamları olan kelimeleri tercih ederken, St Mary Lisesi müdürü hem papaz hem de resmi görevli olmanın kendisine sağladığı yetkisini kullanmakta, öğretmenlerle daha yakın iletişime girmektedir. İki okulun değerleri arasında farklılıklar vardır. St. Mary lisesinde çalışmalar ve yönetim biçimi Katolik özellikler taşımaktadır. Franklin Lisesinde ise, kelimeler, eylemler ve ödülleri kapsayan değerler, mesleki gelişim okul disiplini ve düzenlilik temeline dayanır.

Hartman (1999), Orta dereceli okul kültürü ve öğretmen etkililiği: Geliştirilen iki okul arasındaki ilişkinin analizi adıyla yaptığı çalışmada; öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının kişisel ve genel öğretme algıları, okul iklimi ve etkililikle kültür arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; aday ve diğer öğretmenlerin yüksek etkililik güdüsüne sahip oldukları anlaşılmıştır. Okul kültürünün öğretmenlerin kendilerine

güven duymalarında önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bir okuldaki öğretmenler aşırı denetimci olarak gördükleri okul müdürlerinin arkadaşlık kurmalarında engelleyici bir unsur olarak algılamışlardır. Diğer bir okuldaki öğretmenler ise, müdürlerini destekleyici bulduklarını ve güçlü arkadaşlık duygusu içinde oldukları belirlenmiştir.

Owens ve Steinhoff (1989), **örgütsel kültürü değerlendirme anketi** hazırlamış ve eğitim ortamının küçük bir analizini yapmıştır. Çalışmada denetimi sağlayan temel sayıtlılar, değerler, normlar, tarih, gelenekler, törenler ve kurallar incelenmiştir. Anketlere verilen cevaplara göre, okul aile, ev ve grup olarak algılanmış, okul yöneticisi baba, eğitimci kardeş, arkadaş ya da antrenör olarak görülmüştür. Herkes bu aileye gönüllü olarak katılmış ve ailenin değerli bir üyesi olmuştur. Okul yöneticisinin, örgütsel kültürü hem korumaya hem de yenilemeye çalıştığı görülmüştür. Gelenekler ve uygulamalar, örgüt felsefesine uymaktadır.

Yüksek teknolojiye karşılık okul katı tutuculuğunu sürdürmektedir. Okulun yöneticisinin geleceğe bakış açısı, okulu daha iyi tanıtmaya, öğretmen seçimi, akademik başarı ve dünyadaki gelişmelere açık olma noktalarında odaklanmıştır (aktaran: Değirmenci, 2006: 65).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkilerini tespit etmeye yönelik olduğundan; orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin bu konudaki görüşlerini belirlemeyi amaçlamış olmasından dolayı tarama türü kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 Öğretim yılında İstanbul ili Büyükşehir Belediyesine bağlı, Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal, ilçeleri, orta öğretim kurumlarında (Genel Lise, Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Özel Lise) görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden random (raslantısal) yoluyla seçilmiş 17 orta öğretim okulunda görev yapan 58 yönetici ve 263 öğretmen olmak üzere toplam 321 öğretmenden oluşmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerin toplanması için gerekli alan araştırması yapıldıktan sonra araştırmacının deneyimlerinden, uzman görüşlerinden ve yapılmış araştırmaların bilgi toplama ölçeklerinden yararlanılarak **“Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Roller ve Değişime Direnç”** adlı 60 cümleden oluşan bir soru havuzu hazırlanmış, içerik ve ifade yönünden değerlendirilmesi için bu maddeler, ilgili okul yönetici ve öğretmenlerinden oluşan bir gruba sunulmuş, uzman görüşü alınmış, bazı sorular çıkarılmış, bazıları da ifade yönünden değiştirilmiştir.

İkinci aşamada araç, araştırma alanını oluşturan okullar dışında bir grup öğretmene uygulanmış; bu uygulama sonuçlarına göre bazı maddeler çıkarılmış, bazılarında da ifade yönünden bir kez daha değişiklik yapılmıştır.

Üçüncü aşamada, son biçimi verilen araç (anket formu) bir Meslek lisesi öğretmenlerinden oluşan bir gruba onbeş gün arayla iki kez uygulanmıştır. Ölçeğin geçerliliğini belirlemek için Cronbach alfa ve korelasyon katsayısına bakılmıştır. Geliştirilen anketlerin güvenilirliği $\alpha = .95$; bulunmuştur. Ön uygulama sonuçlarına göre anketin geçerliliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait sorular (Cinsiyet, v.b.) ve bazı bağımsız sorular (kıdemi, eğitim durumu, çalıştıkları okul türü, okuldaki görevi, v.b.) yer almaktadır. Bu bölümde toplam beş soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise araştırmanın konusuyla ilgili 30 (otuz) soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü dördümlü dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her sorunun karşısına cevap seçeneği olarak;

1 = (Hiç Katılmıyorum),

2 = (Kısmen Katılıyorum),

3 = (Katılıyorum),

4 =(Tamamen Katılıyorum) anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konulmuştur.

Üçüncü bölüm ise öğretmenlerin ayrıca belirtmek istedikleri görüş ve önerileri için düzenlenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

İlgili literatür çalışması yapıldıktan ve araştırma aracı tespit edildikten sonra, anketler yeterli sayıda çoğaltılmıştır. Araştırma kapsamında deneklere uygulanan anketlerden toplanan veriler Excel Programı' nda bilgisayar ortamına yüklendi. Daha sonra bu veriler SPSS 15 paket programı kullanarak çözümlemesi yapılmıştır. Verilerin çözümlemesinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma arası farkın anlamlılığını test etmek üzere "t" testi ve çoklu değişkenlerde varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Geliştirilen anketlerin güvenilirliği $\alpha = .95$ bulunmuştur.

İstatistikî uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “**Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Roller ve Değişime Direnç**” sorular için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, ölçeğin güvenilir olduğu, ayrıca ölçek içerisinde düşük korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Ölçeklere ait güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo.1 ’de toplu olarak verilmektedir.

Güvenilirlik Analizi Sonuçları	
Ölçek	α
Kültürel liderlik ve değişime direnç	,951

Anketler güvenilirlerdir. Anketler araştırmaya katılan örneklem grup üzerinde uygulandıktan sonra ise $\alpha = .95$ olarak gerçekleşmiştir. Alfa değerleri oldukça yüksek çıkmış ve anketlerinin güvenilirliği sağlanmıştır. Araştırmada hata payı olarak 0,05 kabul edilmiştir. Sonuçların sınanmasında anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ dikkate alınmıştır. Elde edilen verilerin anlaşılır olması ve kolay yorumlanması için tablolastırılmış ve bulguların yorumu yapılmıştır. Araştırmada kullanılan likert tipi ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamalarının yorumlanabilmesi için aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır.

Anket Sınır Değerleri		
Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırlar
1	Hiç Katılmıyorum	1,00 –1,74
2	Kısmen Katılıyorum	1,75 – 2,49
3	Katılıyorum	2,50 –3,24
4	Tamamen Katılıyorum	3,25 – 4,00

3.5. Uygulama ve İstatistik

İlgili literatür çalışması yapıldıktan ve araştırma aracı tespit edildikten sonra, anketler yeterli sayıda çoğaltılmıştır. 550 kadar anket 17 ortaöğretim kurumuna araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış, belirlenen süre içinde ilgili okullara (İstanbul ili, Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal ilçelerinde hizmet veren 17 farklı okul) ve 321 anket yönetici ve öğretmenlerce cevaplanarak, araştırmacıya iletilmiştir. Toplanan anketler okul türlerine göre sınıflandırılmış, geçerli olarak kabul edilen anketler, bilgisayar ortamına aktarılmıştır. SPSS 15 programı kullanılarak, T testi ve tek yönlü Varyans analizi yöntemleri ile veriler çözümlenmiş, tablollaştırılması, bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Anketin Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerine Ait İfadelerden Oluşan Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri Anket Soruları	N	$\bar{x}$	ss
1- Yöneticim değişime sahip çıkar.	321	2,97	,916
2- Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir.	321	2,88	,928
3- Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar.	321	2,83	,913
4- Yeni uygulamalara aktif olarak katılır.	321	2,96	,880
5- Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir.	320	2,99	,874
6- Okul kültürünü değiştiren zorunlu değişimlerde bile, değişimin yavaş olmasını sağlar.	321	2,41	,901
7- Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır.	319	2,74	,894
8- Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar.	321	2,79	,915
9- Kendi okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gider.	320	2,80	,868
10- Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider.	320	2,88	,879
11- Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar.	321	2,84	,892
12-Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar.	321	2,65	,998
13- Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder.	320	2,58	,863

14- Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir.	321	2,50	,929
15- Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder.	321	1,79	,946
16- Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar.	320	2,72	,817
17- Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar.	321	2,66	,811
18- Değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıklar.	319	2,62	,849
19- Değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekler.	320	2,46	,926
20- Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir.	320	2,73	,837
21- Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır.	319	2,55	,849
22- Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar.	319	2,71	,886
23- Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir.	320	2,69	,918
24- Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir.	320	2,67	,990
25- Çalışanlara güvendiğini açıklar.	320	2,73	,981
26- Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır.	319	2,41	,951
27- Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir.	320	2,62	,874
28- Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar.	319	2,52	,846
29- Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder.	319	2,82	,852
30- Değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakır.	319	2,23	,891
N	310		

Anketin II. Bölümünde yer alan yönetici ve öğretmenlerin “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri” ne ait sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde;

Bu bölümde 15. soruda yer alan “ Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder” (1,79), 30. soruda yer alan “Değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakır (2,23), ve 26. soruda yer alan “Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır” (2,41) ifadelerine en düşük ortalamalarla deneklerin çoğu hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Bu Bölümde ise; 5. soruda yer alan” Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir “ (2,99), 1. soruda yer alan “Yöneticim değişime sahip çıkar” (2,97) ve 4. soruda yer alan “Yeni uygulamalara aktif olarak katılır” (2, 96) ifadelerine ise denekler en yüksek ortalama ile tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6. Anketin Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerine Ait İfadelerden Oluşan Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Bu duruma göre, en düşük değeri alan sorulara bakıldığında, Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin yönetici konumundaki çalışma arkadaşları ve öğretmenlerden gelen değişim fikirlerine açık olmadıkları, değişimle ilgili yapılacaklar konusunda çalışanlarını serbest bırakmadıkları, değişimi çalışanların görüşlerini alarak planlamadıkları ve kültürel liderlik özelliklerini kullanmadıklarını doğrular niteliktedir.

Yine en yüksek değeri alan sorulara bakıldığında, Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin genellikle okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiklerini davranışlarıyla gösterdiklerini, yöneticilerin değişime sahip çıkarak yeni uygulamalara aktif olarak çalışanlarıyla birlikte katıldıklarını göstermektedir. Ayrıca eğitim dünyasında da süregelen tüm değişim ve gelişmelerle birlikte, birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarının artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir.

4.2. Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri İle İlgili Görüşlerine Ait Bulgular

Bu bölümde bulgu ve yorumlar her bir bağımsız değişkene göre açıklanmış, sadece anlamlı çıkan tablolar sunulmuştur.

Tablo 1. Öğretmenlerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Erkek	128	39,9
Kadın	193	60,1
Toplam	321	100,0

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımına baktığımızda; araştırmaya katılan öğretmenlerin 128’inin (% 39,9) erkeklerden, 193’ ünün (60,1) kadın öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin “Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem	F	%
- 5	42	13,1
6-10	83	25,9
11-15	56	17,4
16-20	61	19,0
21 +	79	24,6
Toplam	321	100,0

Öğretmenlerin kıdem durumlarına göre dağılımına baktığımızda; araştırmaya katılan öğretmenlerin 83’ünün (25,9) 6-10 yıl arası, 79’ unun (24,6) 21 yıl ve üzeri, 61’inin (19,0) 16-20 yıl arası, 56’sının (17,4) 11-15 yıl arası, 42’ sinin(%13,1) 5 yıl ve daha az, kıdeme sahip öğretmenlerden oluştuğu anlaşılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	F	%
Yüksekokul	17	5,3
Eğt. Fakültesi	164	51,1
Diğer Fakülte	97	30,2
Yük. Lisans	43	13,4
Toplam	321	100,0

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımına baktığımızda, araştırmaya katılanlardan 164’ünün (51,1) Eğitim fakültesi, 97’sinin (30,2) Diğer fakülteler, 43’ünün (13,4) Yüksek lisans mezunu, 17’sinin ise (5,3) Yüksekokul, mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Öğretmenlerin “Okul Türü” Değişkenine Göre Dağılımı

Okul Türü	F	%
Genel ise	68	21,2
Özel lise	73	22,7
Meslek Lisesi (End.- Kız Mes.)	180	56,1
Toplam	321	100,0

Tablo 4’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 180’inin (56,1) Meslek liselerinde (Endüstri meslek ve kız meslek), 73’ünün (22,7) Özel lise, 68’inin (21,2) Genel lisede, görev yaptıkları anlaşılmıştır. Ankete katılan yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun mesleki eğitim veren kurumlarda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin “Okuldaki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev	F	%
Yönetici	58	18,1
Öğretmen	263	81,9
Toplam	321	100,0

Tablo 5’te görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin 263’ünün (81,9) Öğretmen, 58’inin (18,1) Yönetici, olduğu görülmüştür.

4.2.1.Cinsiyet Değişkenine Göre Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç Üzerindeki Etkileri için Yapılan ilişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları

Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri ile ilgili öğretmen görüşlerinde, yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre bir fark olup olmadığı ve bunlara ait bulgular verilecektir.

Tablo 7. “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” önermesi-Cinsiyet Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Cins	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 12	Erkek	128	2,49	1,057	319	-2,339	,020
	Kadın	193	2,76	,945			

Tablo 7’de görüldüğü gibi, “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” önermesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için

yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan kadın yönetici ve öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,76 erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,49 olarak bulunmuştur. Kadın ve erkek yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=-2,339$, $p<.05$). Bu farklılık kadın yönetici ve öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle; kadın yönetici ve öğretmenler, **“Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar”** ifadesine erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

Bir başka ifadeyle; teknik bir süreç olan değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için uzman yardımına başvurulmalıdır. Değişimin başarılı olmasında değişimi etkileyecek ve bu süreçte rol oynayacak olan çalışanların ilgili konu hakkında bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Değişim yönetiminde başarılı olan bir yöneticinin başarılı bir değişim yönetimi için konu hakkındaki uzman kişileri kuruma davet ederek, değişimle ilgili olarak çalışanlarda oluşan şüphe ve endişeleri ortadan kaldırmalıdır.

4.2.2. Okul Görev Değişkenine Göre Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç Üzerindeki Etkileri için Yapılan ilişkisiz Grup “T” Testi Sonuçları

Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri ile ilgili öğretmen görüşlerinde, yönetici ve öğretmenlerin okul görev değişkenine göre bir fark olup olmadığı ve bunlara ait bulgular verilecektir.

Tablo 8. “Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 2	Yönetici	58	3,16	,914	319	2,501	,013
	Öğretmen	263	2,82	,922			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, **“Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,82, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,16 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,501$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler yönetime yakın pozisyonda görev aldıklarından ve yöneticiyi daha yakından tanıma olanağı bulmalarından dolayı yöneticilerinin okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde olduklarını düşünürken, öğretmenler için bu durum daha düşük düzeyde algılanmıştır.

Buna göre çalışma ortamında dostluk ilişkisi içinde olma kurum çalışanlarının motive edilmesi açısından çok önemli bir faktördür. Yöneticinin çalışanlarıyla birlikte informal ilişkilere dayalı dostluk ilişkisi içinde olması okulda görev yapan diğer yönetici ve öğretmenlerin yönetime karşı güven duyarak daha üretken biçimde çalışma ortamına katılımını sağlar. Yöneticisiyle dostluk ilişkileri içinde olan astlar daha rahat çalışır ve uyumlu olur.

Tablo 9. “Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 3	Yönetici	58	3,12	,774	319	2,687	,008
	Öğretmen	263	2,77	,931			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, “Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,77, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,12 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,687$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok

katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler yönetime yakın pozisyonda görev aldıklarından ve yöneticiyi daha yakından tanıma olanağı bulmalarından dolayı yöneticilerinin okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağladığını düşünürken, öğretmenler için bu durum daha düşük düzeyde algılanmıştır.

Buna göre güven duygusu çalışma ortamında çok önemli bir faktördür. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan diğer yönetici ve öğretmenlerin yönetime karşı güven duymasını sağlar. Yöneticisine güvenen astlar daha rahat çalışır ve uyumlu olur. Yöneticiler kurumlarında çalışan personeli bilgilendirmelidirler. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Her değişim de kurum üyelerinin uyumu ve değişime kolay adapte olabilmesi için; kişisel kaynaklı nedenler arasında güven eksikliği önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar. Bunun yanı sıra çalışanlar düşünülen amaç, teknoloji ve bunlarla ilgili planlanmış değişimin altında yatan nedenleri ve bunların sonuçlarını bilmediklerinden değişime şüpheyle yaklaşırlar. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve başarısız olma olasılığı yüksektir. Ayrıca mücadele edenlerin hor gören tepkileri, her şeyin çok kısa bir süre içerisinde eskiye döneceği doğrultusundadır. Yönetime olan güvensizlik, liderlikte aksayan bir şeyler olduğunu gösterir. Bu yüzden değişimin başarısında değişim yöneticisine olan güven derecesi önemlidir. Değişim yönetimini iyi bilen bir yönetici bu durumu iyi bilmesi ve değişim öncesi kendine ve değişime olan güveni tam sağlaması gerekmektedir.

Tablo 10. “Yeni uygulamalara aktif olarak katılır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 4	Yönetici	58	3,19	,783	319	2,185	,030
	Öğretmen	263	2,91	,893			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, “Yeni uygulamalara aktif olarak katılır” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya

katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,91, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,19 olarak bulunmuştur. Deneklerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,185$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler yönetimde önemli derecede rol aldıkları ve okul ikliminin oluşturulmasında bilfiil olarak yöneticilerle birlikte görev aldıklarından dolayı yöneticilerinin kurumda yapılan yeni uygulamalara aktif olarak katıldıklarını düşünürken, öğretmenler için bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Tablo 11. “Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 5	Yönetici	58	3,24	,733	318	2,463	,014
	Öğretmen	262	2,93	,894			

Tablo 11’de görüldüğü gibi, **“Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,93, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,24 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,463$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler yönetimde önemli derecede rol aldıkları ve okul kültürünün oluşturulmasında görev aldıklarından dolayı yöneticilerinin okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterdiğini düşünürken, öğretmenler için bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Mitchell, okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerini üçe ayırmaktadır. Bu rollerden biri sunucu roldür. Yani okulun kültürel misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını modelleştirme adına sözel olmayan davranış örneklerini, grup önünde tutarlı bir şekilde göstermek, okul kültürünün uygulanmasında ortak tutum birliği oluşturmada avantaj sağlayabilir.

Tablo 12. “Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 7	Yönetici	57	3,07	,753	317	3,153	,002
	Öğretmen	262	2,66	,906			

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, **“Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,66, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,07 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=3,153$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum liderlerinin okulun havasını çok iyi bilerek, kurumun değişimini ona göre gerçekleştirmeye çalıştıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; Okul sosyal bir sistemdir. Her okulun kendine özgü bir kültürü ve iklimi vardır. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insanlardır. İnsan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgütsel iklim ve kültür kavramları daha fazla değer kazanmaktadır. Okul yöneticisi değişim öncesi etkili bir okul kültürü oluşturarak öğretmenlerin motivasyonunu artırarak değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar. Bu yüzden değişim öncesi yapılan hazırlıklar eğer okul havasına uygun olarak tasarlanmamış ise değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

Tablo 13. “Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 8	Yönetici	58	2,98	,783	319	2,045	,044
	Öğretmen	263	2,74	,938			

Tablo 13’te görüldüğü gibi, **“Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,74, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,98 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,045$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurduklarını, öğretmenler ise bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar. Bir başka ifadeyle, değişim öncesi etkili bir yöneticinin çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim kurmalıdır. Değişim yönetiminde iletişim en önemli unsurdur. Bu yüzden bu unsur yönetici tarafından değişim yönetiminde direnişe karşı kullanılabilecek en etkili yöntem olarak kullanılabilirdir.

Tablo 14. “Kendi okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gider” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 9	Yönetici	58	3,02	,805	318	2,086	,038
	Öğretmen	262	2,76	,876			

Tablo 14’te görüldüğü gibi, **“Kendi okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gider”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması

2,76, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,02 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,086$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gittiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka ifadeyle, değişim öncesi kurum yöneticileri kurum kültürünü çok iyi tanımalıdır. Aksi halde kuruma ve kurum kültürüne uygun olmayan değişiklikler her zaman başarısızlığa uğramaya mahkûmdur.

Tablo 15. “Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 11	Yönetici	58	3,05	,826	319	1,995	,047
	Öğretmen	263	2,79	,901			

Tablo 15’ te görüldüğü gibi, “**Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar**” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,79, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,05 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=1,995$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yaptıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Buna göre; değişim sırasında direncin kırılmasında yöneticinin değişim yönetimini iyi bilmesi ve değişimin inandırıcılığının artırılması için toplantılardan yararlanmasını bilmesi

gerekmektedir. Böylece değişimin inandırıcılığını artırarak çalışanların değişime olan direncini de azaltmış olur.

Tablo 16. “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 12	Yönetici	58	2,97	,917	319	2,675	,008
	Öğretmen	263	2,58	1,004			

Tablo 16’da görüldüğü gibi **Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,58, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,97 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,675$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağladığını düşünürken, öğretmenler için bu ifadeye daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Değişme bir takım bilinmeyen şeyleri de beraberinde getirdiği için, çalışan kişiler bu belirsizliğe karşı tutum izlerler. Bu durumu bilen yönetici kurum çalışanlarını daha kolay ikna etmek ve inandırıcılığı artırmak amacıyla yapılacak değişim öncesi konunun uzmanı olan kişileri kuruma davet ederek çalışan personelin konuyla ilgili bilgi kazanmalarını sağlayarak değişimi daha kolay ve dirençsiz olarak gerçekleştirebilir.

Tablo 17. “Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 13	Yönetici	58	2,79	,669	318	2,045	,042
	Öğretmen	263	2,54	,895			

Tablo 17’de görüldüğü gibi, “Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,54, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,79 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,045$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin çalışanlarını bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna ettiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; değişikliklere başlamadan önce bu girişimin kurum içinde etkileyeceği çalışanları önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti kurum içinde çalışanlara değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıkları açıklayarak, onları yeterli düşünsel olgunluğa kavuşturarak, endişelerinin gereksizliği konusunda bu yolla ikna etmek, bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece çalışanlar kuruma getirilmeden önce değişikliğe karşı yeni durumun getireceği endişelerin gereksizliği konusunda ikna edilmelidir.

Tablo 18. “Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 14	Yönetici	58	2,81	,783	319	2,797	,005
	Öğretmen	263	2,44	,946			

Tablo 18’de görüldüğü gibi, “Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,44, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,81 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,797$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin iletişim becerilerini kullanarak performans düşüklüklerinin önüne geçtiğini düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bu duruma göre; Okulun kalitesini artıran etmenlerden birisi de, öğretmenlerin performanslarının artırılmasıdır. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını, okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmenin, performans düzeyinden sorumludur.

Okul yöneticisinin bireysel performansı etkileyen anahtar noktalar bilmeli ve mutlaka bunları tanımlamalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin karakteristik özellikleriyle uğraşması gerekir. Performansa katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, ikili ilişkilerde formal ve informal liderliği bir arada toplayarak performans düşüklüklerini önleyebilmelidir.

Tablo 19. “Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 16	Yönetici	58	2,90	,742	318	2,008	,048
	Öğretmen	262	2,68	,829			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, “Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar ” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,68, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,90 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,008$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetimine aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin iletişim becerilerini kullanarak çalışanlara değişimin yararlarını açıkladıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Buna göre; kurumlarda değişiklere başlamadan önce değişikliğin kurum içinde etkileyeceği yönetici ve çalışanları önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama çalışmaları kurum içinde çalışanlara değişikliğin yararlarını açıklayarak onları düşünsel açıdan olgunluğa kavuşturmadır. Kurum içinde çalışanları yeni değişikliklere göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece, kurum çalışanları değişim öncesi, değişikliğe hazırlanmış olur. Yöneticiler her zaman değişim öncesi yapılacak bilgilendirmelerin değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştırıcı bir etmen olduğunu bilmelidirler.

Tablo 20. “Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 17	Yönetici	58	2,84	,670	319	2,245	,027
	Öğretmen	263	2,62	,834			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, **“Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,62, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,84 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,245$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetimine aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin iletişim becerilerini kullanarak çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini yeterince açıkladıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; çoğu kurum çalışanları, onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde tedirgin olacaklardır. Şu halde, değişiklik bir kurumun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve yöntemleri uygulamaya koyacaksa; bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini, çalışana getireceği durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir. Etkili değişim yönetimi becerilerine sahip yöneticilerin çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklayarak değişim öncesi yaşanan paniğe karşı olumlu tutum geliştirmesi yararlı olacaktır.

Tablo 21. “Değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıkla” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 18	Yönetici	58	2,83	,819	319	2,063	,040
	Öğretmen	261	2,57	,850			

Tablo 21’de görüldüğü gibi, **“Değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıkla”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,57, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,83 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,063$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetimine aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin iletişim becerilerini kullanarak çalışanlara değişimle, çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını yeterince açıkladıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; çalışanlar arasında değişim sonrasında statüsünü, astları ve üstleri ile olan iyi ilişkilerini, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen kişiler, değişikliklere karşı koyarlar. Bunun yanı sıra çalışanlar düşünülen amaç, teknoloji ve bunlarla ilgili planlanmış değişimin altında yatan nedenleri ve bunların sonuçlarını bilmediklerinden değişime şüpheyle yaklaşırlar. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve başarısız olma olasılığı yüksektir. Bu yüzden kurum yöneticileri değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıklayarak, çalışanlarının bu konudaki şüphelerini gidereceğini bilmesi gerekmektedir. Değişim grup çabası gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden değişimin gerçekleştirilmesinde grup dinamiğinden faydalanılır. Bu amaçla, değişimin gerçekleştirilmesi sırasında grup içi iletişimi ve uyumu geliştirici etkinliklere başvurulmalıdır. Yani değişimi gerçekleştirecek olan kitlenin birlik ve beraberlik içinde dayanışmacı bir anlayış içinde olması gerekmektedir(Erdoğan; 2000: 154). Sonuç olarak değişimi yaşayan çalışanların arasındaki ilişkinin iyi olması değişimin başarısını artırmaktadır.

Tablo 22. “Değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekler” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 19	Yönetici	58	2,69	,863	318	2,134	,034
	Öğretmen	262	2,40	,933			

Tablo 22’de görüldüğü gibi, ““Değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekler” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,40, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,69 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,134$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetimine aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin değişimi destekleyici bir unsur olarak ödül sistemini yeterince kullandıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Değişimin başarısı öncelikli olarak değişime katılanların güdülenmesine bağlıdır(Taymaz, 1986: 127). Bunun için değişime katılan tüm grupların güdülenme sürecinde ödüllere yararlanmalıdır. Değişimin başarılı olarak yönetilmesinde ve değişimin destekleyicisi olarak ödül sistemiyle desteklenmesi oldukça etkili ve önemli bir yöntemdir. Başarılı bir değişim yöneticisi bunu değişimdeki olumlu davranışların artırılması ve dolayısıyla değişimin başarısının artırılması için bunu teknik süreç içerisinde güdümlenici materyal olarak kullanmalıdır.

Tablo 23. “Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 20	Yönetici	58	3,00	,772	318	2,763	,006
	Öğretmen	262	2,67	,840			

Tablo 23’te görüldüğü gibi, **“Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir ”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,67, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,00, olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,763$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı teknolojik gelişmeleri yakından izleyen kişiler olarak yöneticilerinin değişimin aynı zamanda yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir ifadeyle çalışanlarıyla paylaştıklarını düşünürken, öğretmenlerin bu ifadeye katılımı yöneticilere göre daha düşük düzeydedir.

Yine değişimin gereği olarak değişimin içerisinde bulunan çalışanların yeni teknolojileri öğrenmenin gerekliliği konusunda kuşkuları olabilir. Özellikle öğretmenler teknolojik gelişmeleri, yöneticiler kadar yakından takip etmekte zorlanabilirler. Değişim yönetimi konusunda deneyimli yönetici değişim süreci içerisinde rol alan çalışanları yeni teknolojileri öğrenme zorunluluğunu kesin bir dille ifade etmeli bu konuda şüpheyi fırsat tanımamalıdır. Ayrıca değişim öncesinde yeni teknolojileri öğrenmek konusunda her türlü eğitim ve programlarla çalışanların destekleneceği kesin bir dille belirtilerek çalışanların rahatlatılması sağlanmalıdır.

Tablo 24. “Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 21	Yönetici	58	2,74	,715	317	2,177	,032
	Öğretmen	261	2,51	,871			

Tablo 24’te görüldüğü gibi, **“Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır”** önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,51, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,74, olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,177$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde aktif olarak katıldıklarından ve değişim yönetimini iyi bilmelerinden dolayı yöneticilerinin değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullandıklarını düşünürken, öğretmenlerin bu ifadeye katılımı yöneticilere göre daha düşük düzeydedir.

Bir başka ifadeyle; yöneticiler etkili bir değişim yapmak istiyorlarsa değişim yönetimini çok iyi bilmeli ve değişim sırasında çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanmalıdır.

Tablo 25. “Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar ” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 22	Yönetici	58	2,95	,907	317	2,293	,023
	Öğretmen	261	2,66	,875			

Tablo 25’te görüldüğü gibi, “Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar ” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,66, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,95, olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,293$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde aktif olarak katıldıklarından yöneticilerinin değişime yönelik yeterli ön hazırlık yaptıklarını düşünüürken, öğretmenlerin bu ifadeye katılımı yöneticilere göre daha düşük düzeydedir. Hazırlıksız, ön araştırma yapılmaksızın başlatılan değişimlerin kısa bir sürede başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için değişim öncesi gerekli araştırma ve hazırlıkların yeterli düzeyde yapılması gerekmektedir. Değişim yönetimini iyi bilen yöneticilerin gerekli ön hazırlıkları ve planlamaları yaparak değişimi başlatmaları gerektiğini bilmelidirler.

Tablo 26. “Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 23	Yönetici	58	2,95	,867	318	2,409	,017
	Öğretmen	262	2,63	,920			

Tablo 26’da görüldüğü gibi, “Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız

değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,63, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,95 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,409$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin değişim süresince çalışanlarını yeterince bilgilendirdiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle değişim konusunda değişimin etkileyeceği kişilerin ve değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin bilgilendirilmesi gerekir. Değişim süreci boyunca yapılacak bilgilendirme ile değişimin benimsenmesi gerçekleşebilir. Bilgilendirme ile değişime karşı oluşabilecek direnmeler önlenebilir(Erdoğan;2000: 152). Değişim yönetimini iyi bilen bir yöneticinin bilgilendirmenin gerekliliğinin farkında olması ve bunu değişim yararına kullanması gerekmektedir.

Tablo 27. “Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 24	Yönetici	58	3,05	,867	318	3,279	,001
	Öğretmen	262	2,59	,997			

Tablo 27’de görüldüğü gibi, “Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,59, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,05 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=3,279$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde de aktif olarak

katıldıklarından dolayı yöneticilerinin çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirdiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; kurum çalışanları alanlarında başarılı, kurum içinde ise belirli sosyal ilişkileri bulunan kişilerdir. Çalışanları etkileyecek bir değişiklik, çalışanın görevi ve sosyal yönü ve de ilişkileri dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Değişim uygulamalarında, çalışanlar, değerli bilgi ve deneyimleri olan, işine karşı sorumluluk duygusuna sahip kişiler olarak değerlendirilmelidir. Aksine yönetici, kaba davranma, küçümseme, yenilikle ilgili her türlü görevi yerine getirmek zorunda olan bir kişi olarak görüp, hiç açıklama yapmama ve kurumdaki sosyal ilişkilerine(grup içi ilişkiler) hiç önem vermeden değiştirme, çalışanı korkutacak ve direncini artıracak ve yenilikleri sabote etme eğilimini güçlendirecektir. Bu doğrultuda kurum yöneticileri çalışanlarıyla olan ilişkilerinde etkili iletişim becerilerini kullanarak çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirerek sorunsuz bir değişim süreci geçireceğinin bilincinde olmalıdır.

Tablo 28. “Çalışanlara güvendiğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 25	Yönetici	58	3,03	,816	318	2,626	,009
	Öğretmen	262	2,66	1,003			

Tablo 28’de görüldüğü gibi, “Çalışanlara güvendiğini açıklar” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,66, yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,03, olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,626$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler değişim yönetiminde de aktif olarak katıldıklarından dolayı

yöneticilerinin çalışanları ile olan ilişkilerinde yakın planda olmaları nedeniyle kurum liderlerinin çalışanlarına güvendiğini düşünürken, öğretmenlerin bu ifadeye katılımı yöneticilere göre daha düşük düzeydedir.

Bir kurumun başarılı olmasında güven duygusu çok önemli bir faktördür. Başarılı bir kurum yöneticisi bu hususta çalışanlarına gerek sözlü, gerekse davranışlarıyla güven duyduğunu göstererek, çalışanların kuruma bağlılığını ve motivesini artırmada etkili olabilir. Ayrıca değişimde de çalışanların değişime katkısı karşılıklı güvenle gerçekleştirilebilir.

Tablo 29. “Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 26	Yönetici	58	2,79	,894	317	3,415	,001
	Öğretmen	261	2,33	,944			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, “**Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır**” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,33, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,79 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=3,415$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde ve değişime de aktif olarak katıldıklarından dolayı yöneticilerinin yaptığı çalışmalara yakından tanıklık etmiş olduğundan dolayı yöneticilerinin değişim için çalışanların görüşleri alınarak planlandığını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Günümüzde insanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu olamamaktadırlar. Özellikle çalışma hayatında, çalışanların mutlu olması onların verimli çalışmasında büyük bir rol oynamaktadır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme,

takdir edilme ve önemli rollere sahip olma maddi kaygıların bile önüne geçmeye başlamıştır. İşte bu ihtiyaçlar örgütlerde “katılımcı yönetim” anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Tüm kesimlerin toplam aklı, bir kişinin düşünerek karar vermesinden daha etkilidir. Yönetimde uygulama üzerinde bir etkiye sahip olmadığını hisseden öğretmen hem itibar hem de otonomi kaybına uğramaktadır. Okul yöneticisi kalitenin öğretmenlerle birlikte bütün çalışanların ortak ürünü ile gerçekleştirebileceğini kabul etmesi gerekir(Milli Eğitim Dergisi, sayı:162-Bahar,2004)

Okul müdürü kilit bir role sahiptir. Okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkıda bulunacağı gibi, okuldan etkilenen tüm kesimlerin istek ve beklentilerinin de karşılanmasını sağlayacaktır. En önemlisi de okulun amaçlarına ulaşması için herkesin tasın altına elini koymasına istekli hale getirecektir. Bunu sağlamak ve başarmak tamamıyla Okul müdürünün katılımcı yönetim anlayışını benimsemesinin yanında uygulama yeterliliği ile mümkün olacaktır.

Değişimden etkilenen tüm birey, grup ve toplum değişme sürecine katılmalıdır. Bu değişimin kabulünün sağlanması açısından önemlidir. Değişim yönetiminde değişimin inandırıcılığı ve katılımın sağlanabilmesi için tüm çalışanlarla birlikte değişimin planlanması gerekmektedir. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/uygun.htm>

Tablo 30. “Değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 27	Yönetici	58	2,93	,814	318	3,047	,003
	Öğretmen	262	2,55	,873			

Tablo 30’da görüldüğü gibi, “Değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,55, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,93 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde

anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=3,047$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde ve değişime de aktif olarak katıldıklarından ve yöneticilerinin yaptığı çalışmalara yakından tanıklık etmiş olduğundan dolayı yöneticilerinin değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterdiğini düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir değişimin başarılmasında okul yöneticisinin rolü çok büyüktür. Değişim yönetiminde inandırıcılık yani insanları ikna etme kabiliyeti çok önemlidir. Değişim inandırıcı olmalıdır aksi takdirde uygulanabilirliği azalır. Değişimin inandırıcı olmaması, direnç gösteren kişiler tarafından saptırılmasına sebep olur (Erdoğan, 2000: 153). Okul çalışanları inanmadıkları bir konuda gönüllü olmayacaklarından dolayı kurum yöneticisinin değişim sayesinde okulun daha iyiye gideceğini ve gelişeceğine inandırabilmesi için elle tutulur, somut uygulamaları göstermesi gerekmektedir.

Okul görev değişkenine ilişkin yapılan t-testi bulguları sonucunda, genelde yöneticilerin okulda gelişen olaylarda öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Bu durumda okulda gelişen olaylarda yönetici ve öğretmenler farklı düşünmektedir. Belki de okuldaki, uygulamaların sonuçlarından sorumlu kişiler olarak yöneticiler, okuldaki uygulamaları olduğundan daha olumlu algılama eğiliminde olabilirler. Ya da yapılan çalışmaların içinde bulunmalarından dolayı dıştan gözlemlene ve değerlendirme olanağından yoksun olduklarından dolayı öğretmenler kadar objektif değerlendirme yapamamaktadırlar. Öyleyse yöneticiler, okuldaki çalışmaların sonuçlarını, öğretmen düşüncelerini ve algılarına önem vermeli ve bu doğrultuda yönetim açısından yeni stratejiler geliştirmelidir. Bu değerlendirmeleri okul içinde ayrı bir komisyon kurarak anket, yüz yüze görüşme, okul içi gözlem yöntemleriyle öğretmenlerden yönetim çalışmalarına yönelik geri dönütler almalıdır. Şunu da unutmamalıdır ki,

Yönetim işi gerçekten hedef olmayı ve eleştiri odağı olmayı göğüsleyebilmek demektir. Kurumun çalışanlarını tümüyle mutlu etmek olası değildir, ancak kurumda etkili ve verimli bir öğrenme ortamının oluşturulabilmesi ve değişimler karşısında direnci en aza

indirgenebilmesi için büyük çoğunluğun okul yönetimi ve çalışma ortamından mutlu olması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

Tablo 31. “Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar” önermesi-Okul Görev Bağımsız Değişkeni T-testi Bulguları

	Okul Görev	N	Ortalama	Standart sapma	sd	t	p
SORU 28	Yönetici	58	2,78	,750	317	2,533	,012
	Öğretmen	261	2,47	,857			

Tablo 31’de görüldüğü gibi, “Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar” önermesinin aritmetik ortalamalarının okul görev bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; araştırmaya katılan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,47, yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,78 olarak bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur($t=2,533$, $p<.05$). Bu farklılığa göre yöneticiler öğretmenlere göre bu ifadeye daha çok katılmaktadırlar. Başka bir ifadeyle; yöneticiler kurum yönetiminde ve değişime de aktif olarak katıldıklarından ve yöneticilerinin yaptığı çalışmalara yakından tanıklık etmiş olduğundan dolayı yöneticilerinin okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini yeterince açıkladıklarını düşünürken, öğretmenler ise bu konuda yöneticilere göre daha düşük düzeyde katılım sağlamaktadırlar.

Bir başka deyişle; kültürel liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, toplum kültüründen ve yaşadıkları çevreden soyutlayamayacaklarını çok iyi bilirler. Özellikle kültür üreten kurumlar olarak okulların yaşadıkları toplumun kültüründen daha çok etkilenmektedirler. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin yaşadığı toplumsal çevre, onun liderlik davranışlarını etkiler. Ülkemizde batı toplumlarına göre daha çok ortaklaşa davranışçı kültürün etkisi görülür. Ortaklaşa davranışçı kültürde okul yöneticisi sonuçtan çok süreçte

odaklaşarak daha güçlü bir okul kültürü oluşturabilir. Ortaklaşa davranışçı kültürde örgütsel değer ve normlar daha kolay paylaşılabilir hale gelir.

Yöneticiler, kurum kültürlerinden kendilerini soyutlayamayacaklarını ve etkili bir kurum kültürü oluşturabilmek için kurum çevresindeki değerlere göre bazı değişikliklerin yapılmasının zorunlu hale getirdiğini bildiklerinden gerekli değişiklikleri çevresel değerleri dikkate alarak yapmalıdır. Değişim kaçınılmazdır. Kurum kültürünün de çevreye açık, olumlu bir değişim politikasıyla kurumunun kültürünü de değişime uyumlu hale getirmek durumundadırlar.

Tablo 32.”Yöneticim değişime sahip çıkar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	3,09	,926	G.Arası	17,728	2	8,864		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,34	,671	G.İçi	251,020	318	,789	11,229	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,78	,949	Toplam	268,748	320			
Puanı	Toplam	321	2,97	,916						

Tablo 32’ de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ”Yöneticim değişime sahip çıkar” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=11,229$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi

hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 33.”Yöneticim değişime sahip çıkar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,259	,150	,238
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,310	,126	,051
ÖZEL LİSE	GENEL LİSE	,259	,150	,238
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,565(*)	,123	,000
MESLEK LİSE	GENEL LİSE	-,310	,126	,051
	OZEL LİSE	-,565(*)	,123	,000

Tablo 33’ te görüldüğü gibi, ”Yöneticim değişime sahip çıkar” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında, Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin; değişime sahip çıktıkları düşüncesine sahip oldukları, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin yeterince değişimi benimsemedikleri ve geleceğe yönelik bu değişimlerde arzulanan düzeyde çaba sarfetmedikleri görüşüne varılabilir.

Tablo 34.”Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	3,12	,923	G.Arası	12,720	2	6,360		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,10	,767	G.İçi	262,782	318	,826	7,696	,001
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,71	,955	Toplam	275,502	320			
Puanı	Toplam	321	2,88	,928						

Tablo 34’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,696$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 35. "Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	,022	,153	,990
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,412(*)	,129	,007
OZEL LİSE	GENEL LİSE	-,022	,153	,990
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,390(*)	,126	,009
MESLEK LİSE (END-KİZ)	GENEL LİSE	-,412(*)	,129	,007
	OZEL LİSE	-,390(*)	,126	,009

Tablo 35' te görüldüğü gibi, ” **Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Genel Lise ile Özel Lise ve Meslek Lisesi arasında, Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Genel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir.

Buna göre, Genel lise ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde bulundukları düşüncesine sahip olurlarken, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; okul çalışanlarıyla istenilen düzeyde dostluk ilişkisi içinde bulunmadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Tablo 36. ”Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,88	,923	G.Arası	13,511	2	6,756		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,18	,714	G.İçi	253,405	318	,797	8,478	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,67	,944	Toplam	266,916	320			
Puanı	Toplam	321	2,83	,913						

Tablo 36’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,478$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 37. ” Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,296	,150	,147
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,210	,127	,256
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,296	,150	,147
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,506(*)	,124	,000
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,210	,127	,256
	OZEL LİSE	-,506(*)	,124	,000

Tablo 37’ de görüldüğü gibi, ” **Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağladıkları ve kültürel liderlik özelliğine sahip oldukları düşüncesini taşırlarken, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin ; okul çalışanlarıyla arzu edilen düzeyde yöneticilerinin kendisine güvenmesini sağlamadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Tablo 38. ” Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	67	3,00	,969	G.Arası	10,336	2	5,168		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,30	,617	G.İçi	233,614	317	,737	7,012	,001
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,86	,898	Toplam	243,950	319			
Puanı	Toplam	320	2,99	,874						

Tablo 38’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” - Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=7,012$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 39. ” Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,301	,145	,118
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,144	,123	,502
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,301	,145	,118
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,446(*)	,119	,001
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,144	,123	,502
	OZEL LİSE	-,446(*)	,119	,001

Tablo 39’ da görüldüğü gibi, **”Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterir”** önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla gösterdiklerini ve olumlu bir okul kültürünü kurum içerisinde yaşadıkları düşüncesine sahip oldukları, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla yeterince gösteremedikleri düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Tablo 40. ” Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	67	2,82	,903	G.Arası	15,383	2	7,691		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,10	,675	G.İçi	238,498	316	,755	10,191	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,56	,922	Toplam	253,881	318			
Puanı	Toplam	319	2,74	,894						

Tablo 40’ta görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin **”Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır”** önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=10,191$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 41. “ Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,276	,147	,174
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,260	,124	,114
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,276	,147	,174
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,536(*)	,121	,000
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,260	,124	,114
	OZEL LİSE	-,536(*)	,121	,000

Tablo 41’ de görüldüğü gibi, ” Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin okulun havasını(iklimini) çok iyi bildikleri ve değişimde bunun gücünden yararlanmaya çalıştıkları düşüncesine sahip oldukları, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin ; değişimde okul havasının(iklimi) yeterli düzeyde kullanamadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir. Bu durumda genel bir kanı olarak meslek liselerinde okul ikliminin yeterince yerleştirilemediği ve yöneticilerin ise değişimlerde ise kurumun bu özelliğinden yararlanamadıkları düşünülebilir.

Tablo 42. ” Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,90	,933	G.Arası	8,699	2	4,350		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,03	,799	G.İçi	259,469	318	,816	5,331	,005
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,64	,931	Toplam	268,168	320			
Puanı	Toplam	321	2,79	,915						

Çizelge 42’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,331$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 43. ” Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK.TURU	(J) OK.TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,130	,152	,693
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,253	,129	,147
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,130	,152	,693
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,383(*)	,125	,010
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,253	,129	,147
	OZEL LİSE	-,383(*)	,125	,010

Tablo 43’ te görüldüğü gibi, ” **Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel liselerde ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin okul çalışanlarıyla açık ve samimi, etkili bir iletişim ağı kurdukları önermesine daha iyimser yaklaşırlarken, Meslek Liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; etkili iletişim becerilerini yeterince kullanamadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Tablo 44. ” Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	67	3,04	,878	G.Arası	6,754	2	3,377		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,04	,716	G.İçi	239,492	317	,755	4,470	,012
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,75	,921	Toplam	246,247	319			
Puanı	Toplam	320	2,88	,879						

Tablo 44’ te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,470$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 45. ” Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	,004	,147	1,000
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,295	,124	,062
OZEL LİSE	GENEL LİSE	-,004	,147	1,000
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,291	,121	,056
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,295	,124	,062
	OZEL LİSE	-,291	,121	,056

Tablo 45’ te görüldüğü gibi, ” Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda; aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 46. ” Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,88	,873	G.Arası	5,981	2	2,990		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,07	,733	G.İçi	248,916	318	,783	3,820	,023
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,73	,943	Toplam	254,897	320			
Puanı	Toplam	321	2,84	,892						

Tablo 46’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,820$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine

varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 47. ” Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,186	,149	,460
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,149	,126	,497
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,186	,149	,460
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,335(*)	,123	,025
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,149	,126	,497
	OZEL LİSE	-,335(*)	,123	,025

Tablo 47’ de görüldüğü gibi, ” **Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar önermesine daha iyimser yaklaştıkları, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin ise; değişimin gerekliliği için dirence karşı ikna edici bir yöntem olan toplantılar yaparak yeterince açıklamalarda bulunmadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Oysaki kültürel liderlik özelliğine sahip bir okul yöneticisinin değişime karşı etkili bir yöntem olan toplantılar yolu ile okul çalışanlarının şüphelerinin ortadan kaldırılması yöntemini bilmelidirler.

Tablo 48. ” Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,43	,982	G.Arası	24,147	2	12,074		
Liderlik	OZEL LİSE	73	3,15	,660	G.İçi	294,775	318	,927	13,025	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,53	1,054	Toplam	318,922	320			
Puanı	Toplam	321	2,65	,998						

Tablo 48’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=13,025$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 49. ” Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,724(*)	,162	,000
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	-,107	,137	,738
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,724(*)	,162	,000
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,617(*)	,134	,000
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	,107	,137	,738
	OZEL LİSE	-,617(*)	,134	,000

Tablo 49’ da görüldüğü gibi, ” Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Genel Lise ile Özel Lise ve Meslek Lisesi arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Genel ve Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek lisesi ile Genel lise ve Özel Lise arasında Özel lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; yöneticilerinin değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağlar önermesine daha iyimser yaklaşırlarken, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını yeterince sağlamadıkları, görüşüne varılabilir.

Tablo 50. ” Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	67	2,70	,905	G.Arası	12,819	2	6,409		
Liderlik	OZEL LİSE	73	2,89	,698	G.İçi	224,903	317	,709	9,034	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,42	,871	Toplam	237,722	319			
Puanı	Toplam	320	2,58	,863						

Tablo 50’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,034$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 51. ” Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh _{$\bar{x}$}	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,189	,143	,416
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,285	,121	,063
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,189	,143	,416
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,474(*)	,117	,000
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,285	,121	,063
	OZEL LİSE	-,474(*)	,117	,000

Tablo 51’ de görüldüğü gibi, ” Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; çalışanları, bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder önermesine daha iyimser yaklaştıkları, meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; değişimin gerekliliği için ikna etme yöntemlerini yeterince kullanmadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Bir başka deyişle; kültürel liderliğe sahip olan ve okulda değişim yönetiminde bu özelliğini kullanabilen kurum yöneticileri değişimin çalışanlar tarafından kavranmasının kolaylaşabilmesi için ve değişime olan direnci azaltabilmek için ikna etme özelliğini kullanmanın gerekliliğini bilme durumundadırlar.

Tablo 52. ” Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,60	1,039	G.Arası	8,602	2	4,301		
Liderlik	OZEL LİSE	73	2,75	,813	G.İçi	267,641	318	,842	5,110	,007
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,37	,909	Toplam	276,243	320			
Puanı	Toplam	321	2,50	,929						

Tablo 52’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,110$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 53. "Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,150	,155	,623
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,236	,131	,196
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,150	,155	,623
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,387(*)	,127	,011
MESLEK LİSE (END-KİZ)	GENEL LİSE	-,236	,131	,196
	OZEL LİSE	-,387(*)	,127	,011

Tablo 53' te görüldüğü gibi, " **Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir** " önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir önermesine daha iyimser yaklaştıkları, Meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; Çalışanlarda oluşan performans düşüklüklerinde motivasyonu arkadaşlık ilişkileri ile sağlamayı yeterince kullanmadıkları düşüncesinde oldukları görüşüne varılabilir.

Bir başka deyişle; kültürel liderliğe sahip olan ve okulda değişim yönetiminde bu özelliğini kullanabilen kurum yöneticileri zaman zaman çalışanlarda görülebilecek motivasyon kayıplarında arkadaşlık ilişkileri kullanarak yani ara sıra formal gerektiği durumlarda da informal yöneticilik anlayışını kullanarak bu durumu ortadan kaldırmayı bilme durumundadırlar.

Tablo 54. ” Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	1,69	1,011	G.Arası	8,578	2	4,289		
Liderlik	OZEL LİSE	73	1,53	,728	G.İçi	277,590	318	,873	4,913	,008
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	1,92	,977	Toplam	286,168	320			
Puanı	Toplam	321	1,79	,946						

Tablo 54’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,913$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 55. ” Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	,157	,157	,609
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	-,231	,133	,223
OZEL LİSE	GENEL LİSE	-,157	,157	,609
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	-,388(*)	,130	,012
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	,231	,133	,223
	OZEL LİSE	,388(*)	,130	,012

Tablo 55’ te görüldüğü gibi, ” **Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Meslek Liseleri ve Genel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder önermesine katıldıkları bu düşünceye daha iyimser yaklaştıkları, özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder düşüncesine yeterince katılmadıkları görüşüne varılabilir.

Bir başka deyişle; kültürel liderliğe sahip olan ve okulda değişim yönetiminde bu özelliğini kullanabilen kurum yöneticileri değişim fikirlerine açık ve onaylayıcı lider konumunda kişiler olma durumundadırlar. Bu yüzden alttan gelen yani çalışanlardan gelen değişim fikirlerini onaylayıcı bir tutum içinde olmalıdır.

Tablo 56. ” Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,81	,815	G.Arası	6,721	2	3,360		
Liderlik	OZEL LİSE	73	2,93	,561	G.İçi	206,401	317	,651	5,161	,006
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	179	2,59	,884	Toplam	213,122	319			
Puanı	Toplam	320	2,72	,817						

Tablo 56’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,161$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 57. ” Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,123	,136	,666
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,217	,115	,171
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,123	,136	,666
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,339(*)	,112	,011
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,217	,115	,171
	OZEL LİSE	-,339(*)	,112	,011

Tablo 57’ de görüldüğü gibi, ” Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; çalışanlara değişimin yararlarını açıklar önermesine katıldıkları bu düşünceye daha iyimser yaklaştıkları, Meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin; yöneticilerinin çalışanlara değişimin yararlarını açıklar düşüncesine yeterince karılmadıkları görüşüne varılabilir.

Bir başka deyişle; kültürel liderliğe sahip olan ve okulda değişim yönetiminde bu özelliğini kullanabilen kurum yöneticileri değişim öncesi değişime olan inandırıcılığı artırmak ve katılımı artırmak amacıyla çalışanlara değişimin yararını açıklamak durumundadırlar. Bu yüzden gerek uzman kişilerin katılımı, gerekse kendi anlatımlarıyla çalışanlarını değişim konusunda ikna edici bir tutum içinde olmalıdır.

Tablo 58. ” Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,76	,813	G.Arası	4,835	2	2,418		
Liderlik	OZEL LİSE	73	2,82	,609	G.İçi	205,470	318	,646	3,742	,025
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,55	,867	Toplam	210,305	320			
Puanı	Toplam	321	2,66	,811						

Tablo 58’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=3,742$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 59. ”Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıkla” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,057	,135	,915
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,215	,114	,174
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,057	,135	,915
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	,272	,112	,053
MESLEK LİSE (END-KİZ)	GENEL LİSE	-,215	,114	,174
	OZEL LİSE	-,272	,112	,053

Tablo 59’ da görüldüğü gibi, ” **Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıkla** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın tüm grupların aleyhine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Yani söz konusu grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Tablo 60. ” Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,74	,891	G.Arasi	8,348	2	4,174		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,01	,593	G.İçi	214,999	317	,678	6,154	,002
Toplam	MESLEK LİSE (END-KİZ)	180	2,61	,874	Toplam	223,347	319			
Puanı	Toplam	320	2,73	,837						

Tablo 60’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların

aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,154$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 61. ” Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,279	,139	,137
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,124	,117	,571
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,279	,139	,137
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,403(*)	,115	,002
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,124	,117	,571
	OZEL LİSE	-,403(*)	,115	,002

Tablo 61’ de görüldüğü gibi, ” **Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p<0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p<0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Buna göre, Meslek Liseleri ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin; çalışanlara değişimin yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir önermesine katıldıkları bu düşünceye daha iyimser yaklaştıkları, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin

ise; yöneticilerinin değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir düşüncesine yeterince katılmadıkları görüşüne varılabilir.

Tablo 62. ” Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,56	,904	G.Arası	6,820	2	3,410		
Liderlik	OZEL LİSE	72	2,81	,725	G.İçi	222,177	316	,703	4,850	,008
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	179	2,44	,855	Toplam	228,997	318			
Puanı	Toplam	319	2,55	,849						

Tablo 62’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,850$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 63. ” Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,247	,142	,222
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,117	,119	,617
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,247	,142	,222
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,364(*)	,117	,008
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,117	,119	,617
	OZEL LİSE	-,364(*)	,117	,008

Tablo 63’ te görüldüğü gibi, ” **Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullandıkları düşüncesini taşırlarken, Meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticiler ise bu görüşe yeterince katılmadıkları görüşüne varılabilir. Bilindiği üzere değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde yöneticiler de önemli rol oynar. Özellikle okul yöneticilerinin değişimin başarılı olması için ikna etme becerilerini kullanmaları değişimin kolay ve sorunsuz atlatılmasına yararı olacaktır.

Tablo 64. ” Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Kültürel	GENEL LİSE	67	2,67	,860	G.Arası	20,383	2	10,192		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,17	,650	G.İçi	229,504	316	,726	14,033	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,54	,918	Toplam	249,887	318			
Puanı	Toplam	319	2,71	,886						

Tablo 64’ te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14,033$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 65. ” Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,495(*)	,145	,003
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,133	,122	,554
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,495(*)	,145	,003
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,628(*)	,119	,000
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,133	,122	,554
	OZEL LİSE	-,628(*)	,119	,000

Tablo 65’ te görüldüğü gibi, ” **Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın Genel lise ile Özel Lise ve Meslek Lisesi arasında özel lise lehine, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Genel ve Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin; değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yaparak değişimi gerçekleştirdiklerini düşünürlerken, Meslek lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise kurum yöneticilerinin ön hazırlık süreci planlayarak değişimi gerçekleştirdikleri düşüncesine yeterince katılmadıkları düşüncesine varılabilir. Bir başka deyişle okul yöneticileri yapılacak değişimlerde izlenecek temel stratejilerle işe başlamaları gerekmektedir. Çünkü değişimler birdenbire ve çabuk bir şekilde gerçekleşmez. Bu yüzden değişimle geçen her sürede önceden planlanmış olan ön hazırlıklara göre hareket edilirse başarılı bir değişim gerçekleştirilebilir.

Tablo 66. ” Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,82	,945	G.Arası	8,723	2	4,362		
Liderlik	OZEL LİSE	72	2,92	,707	G.İçi	260,027	317	,820	5,317	,005
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,54	,959	Toplam	268,750	319			
Puanı	Toplam	320	2,69	,918						

Tablo 66’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,317$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 67. ” Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,093	,153	,831
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,279	,129	,098
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,093	,153	,831
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,372(*)	,126	,014
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,279	,129	,098
	OZEL LİSE	-,372(*)	,126	,014

Tablo 67’ de görüldüğü gibi, ” Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir ” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin; değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirme yaptıkları, çalışanların değişim konusunda bilinmeyenleri öğrenmeleri belirsizliğe karşı tepkiyi azalttığı düşüncesine varılabilir. Bir başka deyişle çalışanlar genellikle başarılı düzenlemeler yapma ya da okul yapısını yenileştirme ve yeni uygulamaları yönlendirecek programları geliştirme konusunda pek istekli değildirler. Bu yüzden örgütsel değişim sürecinde okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlamak, değişimin başarısını artıran temel faktördür. Ayrıca değişimin başarısı değişime katılanların güdülenmesine bağlıdır; bunun için Okul yöneticileri çalışanlarını harekete geçirebilmek için ve birlikte çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için; değişime katılan bütün grupları değişim konusunda güdülenmesi için değişim süreci boyunca değişimin benimsenmesi için sürekli bilgilendirme yapmaları gerekmektedir. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Karşılıklı güven ve bilgilendirme yolu ile değişime karşı oluşabilecek dirençler de önlenebilir. Bunun yanı

sıra değişim konusunda değişimin etkileyeceği kişilerin ve değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Değişim konusunda yapılacak bilgilendirme ile değişimin benimsenmesi gerçekleşebilir. Bilgilendirme ile değişime karşı oluşabilecek direnmeler de önlenabilir(Erdoğan, 2000: 152)

Tablo 68. ” Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,79	1,059	G.Arası	15,465	2	7,733		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,01	,831	G.İçi	297,082	317	,937	8,251	,000
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,49	,983	Toplam	312,547	319			
Puanı	Toplam	320	2,67	,990						

Tablo 68’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir** ” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,251$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 69. ”Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir ” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,220	,164	,407
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,305	,138	,088
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,220	,164	,407
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,525(*)	,135	,001
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,305	,138	,088
	OZEL LİSE	-,525(*)	,135	,001

Tablo 69’ da görüldüğü gibi, ” **Çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirir**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin; çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirerek, değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları ile birlikte uygulamalarda bulunarak onların motivasyonuna olumlu katkılar sağlayacağı düşüncesine varılabilir. Bir başka deyişle çalışanlar için kurum içi liderin önemi büyüktür. Çalışan tarafından bu denli önemli olan yöneticinin bu durumu bilerek çalışanlarına sözle ya da davranışlarıyla değerli olduğunu hissettirmelidir.

Tablo 70. ”Çalışanlara güvendiğini açıklar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,84	1,016	G.Arası	10,770	2	5,385		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,01	,831	G.İçi	296,118	317	,934	5,765	,003
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,58	,997	Toplam	306,887	319			
Puanı	Toplam	320	2,73	,981						

Tablo 70’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ”**Çalışanlara güvendiğini açıklar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=5,765$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 71. "Çalışanlara güvendiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,176	,163	,562
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,260	,138	,168
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,176	,163	,562
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,436(*)	,135	,006
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,260	,138	,168
	OZEL LİSE	-,436(*)	,135	,006

Tablo 71' de görüldüğü gibi, "Çalışanlara güvendiğini açıklar" önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Buna göre, Genel Liseler ve Özel Liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler kurum yöneticilerinin; çalışanlara güvendiğini söz veya davranışlarıyla hissettirerek, değişim süreci boyunca sürekli olarak bu duyguyu belli ederek çalışanların motivasyonuna olumlu katkılar sağlayacağı düşüncesindeyken, Meslek lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ise yeterince yöneticilerinin güvendiği düşüncesini taşımadıkları görüşüne varılabilir. Bir başka deyişle çalışanlar için kurum içi liderin önemi büyüktür. Çalışan tarafından bu denli önemli olan yöneticinin bu durumu bilerek çalışanlarına sözle ya da davranışlarıyla güven duyduğunu hissettirmelidir. Güven duygusu çalışma ortamında çok önemli bir faktördür. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan diğer yönetici ve öğretmenlerin yönetimle karşılıklı güven duymasını sağlar. Yöneticisine güvenen astlar daha rahat çalışır ve uyumlu olur. Yöneticiler kurumlarında çalışan personeli bilgilendirmelidirler. Çünkü bilgi sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Bunu yanı sıra güçlü kültürlere sahip kurumlardaki müdürler, kendi kurumlarında güven ortamı sağlayabilmek ve bunu artırarak sürdürebilmek; yeni program ve etkinlikleri gerçekleştirebilmek için etkin bir biçimde

öğretmenlerle birlikte çalışırlar. Bu çalışmalar sırasında yargılayıcı değil, betimleyicidirler ve örgüt üyelerine karşı yüksek güven duygusu aşılayabilmek için onlara model olarak motive edici olurlar.

Tablo 72. ”Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,69	,918	G.Arası	8,912	2	4,456		
Liderlik	OZEL LİSE	72	2,89	,662	G.İçi	234,576	317	,740	6,022	,003
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	180	2,48	,906	Toplam	243,488	319			
Puanı	Toplam	320	2,62	,874						

Tablo 72’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ” **Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,022$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 73. ”Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,198	,145	,398
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,208	,122	,238
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,198	,145	,398
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,406(*)	,120	,004
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,208	,122	,238
	OZEL LİSE	-,406(*)	,120	,004

Tablo 73’ te görüldüğü gibi, ” **Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Bu duruma göre; değişimin başarısında inandırıcı olması çok önemlidir. İnandırıcılıkla birlikte değişime olan güven artacak bu durumda çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bu yüzden değişimin başarılı olabilmesi için çalışanlar okulu geliştireceğine inanmaları halinde değişime istekli olacaklardır. Çünkü değişim beklide hiç kimsenin bilgi sahibi olmadığı çok yeni bir alanda da yapılabilir. Bu durumda değişimin gelişigüzel bir tarz ile gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu da ancak çalışanlara değişimin yararlarının somut uygulamalarla uzman kişiler veya yöneticiler tarafından gösterilmesi gerçekleştirilen olaya gönüllü katılımı artırmış olacaktır. Bu durumu bilen değişim yönetimi becerilerine sahip yöneticiler değişim öncesi başarıyı artıracak önlemler arasında değişimin yararları konusunda somut örnekler göstererek olaya olan inancı da artırmış olacaktır.

Tablo 74. "Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar" Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,50	,838	G.Arası	6,252	2	3,126		
Liderlik	OZEL LİSE	72	2,78	,826	G.İçi	221,322	316	,700	4,463	,012
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	179	2,43	,841	Toplam	227,574	318			
Puanı	Toplam	319	2,52	,846						

Tablo 74' te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin " **Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar**" önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,463$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 75. ”Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,278	,142	,147
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,070	,119	,842
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,278	,142	147
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,348(*)	,117	,013
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,070	,119	,842
	OZEL LİSE	-,348(*)	,117	,013

Tablo 75’ te görüldüğü gibi, ” **Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar**” önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Bu duruma göre; Genel liseler ve Özel liselerde görev yapan örneklem grubunun kurum liderlerinin değişikliklerin gerekçeleriyle birlikte açıkladıkları görüşünderken, meslek lisesinde görev yapan yönetici ve öğretmenler bu görüşe yeterince katılmamaktadırlar.

Bir başka deyişle ise; eğitimde yapılacak bir değişme okul kültürü ve toplumsal kültür-çevre çiğnenerek gerçekleştirilemez. Bu nedenle izlenecek değişme stratejisinde okul, toplum kültürü ve çevre dikkate alınmalıdır. Kültür, değişimin hem başarılı olmasında hem de başarısız olmasında etkilidir. Bu anlamda değişimin başarılı olabilmesi için kurum kültürünün açık, olumlu kurum kültürü olarak yerleştirilmesi, çevredeki ve toplum kültüründeki değişimlere duyarlı olarak, kurum değişikliklerinin de bununla paralel yapılması ve kurum çalışanlarına da bu durumun net bir şekilde açıklanması gerekmektedir.

Tablo 76. ”Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Kültürel	GENEL LİSE	68	2,87	,862	G.Arası	7,046	2	3,523		
Liderlik	OZEL LİSE	72	3,07	,635	G.İçi	223,769	316	,708	4,975	,007
Toplam	MESLEK LİSE (END-KIZ)	179	2,70	,904	Toplam	230,815	318			
Puanı	Toplam	319	2,82	,852						

Tablo 76’ da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerinin ”**Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder**” önermesi ile okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,975$; $p<.005$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffe testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffe çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 77. ” Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder” Önermesi ile Okul Türü Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffe Testi Sonuçları

(I) OK. TURU	(J) OK. TURU	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh _{$\bar{x}$}	p
GENEL LİSE	OZEL LİSE	-,202	,142	,367
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,164	,120	,395
OZEL LİSE	GENEL LİSE	,202	,142	,367
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	,366(*)	,117	,008
MESLEK LİSE (END-KIZ)	GENEL LİSE	-,164	,120	,395
	OZEL LİSE	-,366(*)	,117	,008

Tablo 77’ de görüldüğü gibi, **”Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder”** önermesi ile okul türü değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın, Özel Lise ile Genel Lise ve Meslek Lisesi arasında Meslek Lisesi lehine $p < 0.5$ düzeyinde; Meslek Lisesi ile Genel Lise ve Özel Lise arasında Özel Lise lehine $p < 0.5$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Okul yöneticisi, eğitimin bel kemiğini oluşturan yönetmelik ve programları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim-öğretim alanında ortaya çıkan yeni uygulamalar ve gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Okul yöneticisi, rutinleşmiş işlerin ve uygulamaların dışında yeni planların ve hamlelerin yaratıcısı ve başlatıcısı olmalıdır. Değişimlere ilişkin uygulamalarda yapacağı öncülük kurum çalışanlarının daha çok motive olup, harekete geçmelerine yarar sağlayacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili orta öğretim kurumlarında (Meslek Lisesi, Kız Meslek-Endüstri Meslek, Özel Lise ve Genel Lisesi) görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise, evrenden random (rastlantısal) yoluyla seçilmiş 17 orta öğretim okulunda görev yapan 263 öğretmen ve 58 yönetici olmak üzere toplam 321 kişiden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımına baktığımızda anketi cevaplayan deneklerin % 60,1 (193)'inin kadın, % 39,9 (128)'unun erkekten oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlik mesleğini yapanların daha çok kadın öğretmen ve yöneticiler olduğu yargısına varılabilir.

Öğretmenlerin kıdem dağılımlarına göre ise; daha çok % 25,9 'unun 6-10 yıl arası ile % 24,6'sının 21 yıl üzeri öğretmenlerden oluştuğu, % 19,0'ının 16- 20 yıl ile % 17,4'ünün 11-15 yıl bunu takip ettiği ve en düşük ise % 13,1'inin 5 yıla kadar olan genç öğretmenlerin oldukça az olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin daha çok meslek yıllarının ortalarında ve sonlarında olan kıdemli öğretmenlerden oluştukları görüşüne varılabilir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, mezun oldukları okullara baktığımızda anketi cevaplayan öğretmenlerin % 51,1'inin eğitim fakültesi çıkışlı olup, % 30,2'sinin diğer fakülte mezunu; % 13,4'ünün ise yüksek lisans mezunu, % 5,3'ünün yüksek okul mezunu olduğu görülmüştür. Ancak yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oranının ise arzulanan düzeyde olmadığı ve yüksek okul mezunlarının ise en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, çoğunluğun eğitim fakültesi çıkışlı olması eğitim işinin uzman kişiler tarafından yapıldığının ve eğitimin emin ellerde olduğunun göstergesidir. Ve

yine arzulanan düzeyde yüksek lisans mezunu öğretmen olmadığından, öğretmenlerimizin süre gelen meslek yılları içerisinde de kendilerini yaşam boyu eğitim çerçevesinde geliştirmeye devam etmeleri yönünde eğitim almaları için teşvik edilmelidir.

Öğretmenlerin okul türlerine göre, çalıştıkları okullara baktığımızda % 56,1'inin meslek lisesi, bunu % 22,7'sini özel lise ve % 21, 2'sini ise genel liselerin, izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin okuldaki görev durumuna göre ise; % 81,9'unun öğretmen ve % 18, 1'inin yönetici oluşturmaktadır. Bu durumda, anketi cevaplayan yönetici ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Bu da eğitim kurumlarında görev alan yönetici sayılarının öğretmenlere oranla daha az sayıda olmasını doğrular niteliktedir.

Yöneticilerin değişime sahip çıkmaları, değişim öncesi yeterli ön hazırlık yapmaları, değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etme ve çalışanların kendisine güven duymalarını sağlama, değişim uygulamalarına aktif olarak katılmaları, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri noktasında kadınların erkek öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde algılama ve değerlendirme eğiliminde oldukları gözlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gitmeleri, gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapmaları, değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekleme yoluna gitmeleri konularında kadın öğretmenler erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha pozitif düşünceye sahip oldukları anlaşılmıştır.

Ayrıca yöneticilerin; değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapmaları, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağlamaları, çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna etme yoluna gittikleri, değişimin yararlarını açıklamaları, değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini, bunu yanı sıra değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını, değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtmeleri, değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirmeleri,

yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük etmeleri, değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakmaları gibi konularda da yine kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha pozitif bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Erkek öğretmenlerin kadınlara göre görüşlerini ifade edebilme konusunda daha rahat davranabildikleri, yine erkelerin doğaları gereği kadınlara oranla dominant olma, liderlik yapma güdülerinin bilinçaltında etki yaratmasından dolayı yöneticilerine daha az gerçekçi, eleştirel gözle baktıkları söylenebilir.

Okul müdürüne yakın pozisyonda çalışan yöneticilerin, müdürlerinin çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde oldukları, kendilerine güven duymalarını sağladıkları, okuldaki uygulamalara aktif olarak katıldıklarını düşünürken; öğretmenler bunun aksi yönünde düşünceye sahiptirler. Yine okul müdürlerinin, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstermeleri, Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilerek, değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalıştıkları, değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yaptıkları, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmalarını sağladıkları gibi konularda yönetici pozisyonunda bulunan deneklerin, öğretmenlere göre daha olumlu görüş birliğinde oldukları görülmektedir.

Ayrıca yöneticilerin, çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna ettikleri, çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bildikleri, değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirttikleri, çalışanlara okul için değerli olduğunu hissettirdikleri, değişim sırasında, çalışanların görüşleri de alınarak planlama yaptıkları, değişimlerin okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterdikleri gibi konularda öğretmenlere göre daha pozitif düşünceye sahip olurken, öğretmenlerin bunun tam aksi yönünde görüş belirttikleri görülmektedir.

Buna göre yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin algılarının ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olması, okulda var olan durumu olduğundan pozitif algılama eğiliminde oldukları, yine yönetime yakın pozisyonda yapılan çalışmalarda aktif olarak yer aldıklarından dolayı, idarecilerin (yöneticilerin) daha yapıcı eleştiri yaptıkları, empatik ve politik davrandıkları sonuçlarına varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; genel liseler, meslek lisesi, özel liseler arasında eğitim durumu ve kıdem durumlarına göre çok büyük farklılıklar gözlemlenmemiş, ancak her bir okul türü açısından bakıldığında bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla genel liseler ve özel liseler lehinedir. Yönetici-öğretmen ilişkilerindeki parametreler meslek liselerinde, genel ise ve özel liselere oranla daha fazla olmasından dolayı değerlendirmelerinde daha detaycı davranmış olabilirler. Meslek lisesi çalışanlarının ise yönetimden beklentileri daha fazla olduğu söylenebilir.

Okul çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulun temel görevlerinden biri, politik, ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Okulu sadece bir öğrenim kurumu olarak görmek, değerler arasındaki çatışmayı daha da artıracaktır. Okulun toplum koşullarını ve değerlerini açıklamak, birinci derecede okul yöneticisine düşen bir görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak toplumsal değerlerin temsilcisi olmalıdır. Okul yöneticisi yansız bir kültürel lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Çelik, 2000: 52).

Başarılı bir okul kültürü oluşturabilmek için;

- Değerler paylaşılmalı ve okulun içinde bir fikir birliği oluşturulmalıdır,
- Bir kahraman olarak müdürü temel değerleri temsil etmelidir,
- Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançlar okulun kültürünü oluşturmak için kullanılmalıdır,
- Erkek ve kadın kahramanların konumsal gücünden yararlanmalıdır,
- Adetlerin okul kültürüyle kaynaşması ve kültürel yenileşmesi sağlanmalıdır,

- Temel değerlerin ve güçlü adetlerin törenlere dönüştürülmesi sağlanmalıdır,
- Özerklik, kontrol yenilik ve gelenek arasında denge kurulmalıdır,
- Kültürel törenlere katılım sağlanmalıdır (Hoy ve Miskel,1991: 219).
- Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara hissettirmelidir,
- Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin vermelidir,
- Çalışanların hata yapmalarına belirli sınırlar içinde hoşgörü ile yaklaşılmalı, hatalardan ders alınması sağlanmalıdır, hata yapma korkusuna izin verilmemelidir,
- İletişim her yönde açılmalı, iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalıdır,
- Yönetim çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir,
- İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir,
- Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir,
- Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

Kültürü anlamak, karmaşık semboller dünyasını anlamakla gerçekleşir (Hoy ve Miskel, 1991: 219; aktaran: Çelik, 2000: 52).

Değişik okul kültürlerini tanıma yararlı olabilir.

Birinci okul kültürü, başarısızlığı vurgulayan okul kültürüdür. Bu okul kültüründe yönetici, öğretmen ve öğrenciler düşük başarı beklentisine sahiptirler. Başarısız kültürde kötü semboller bulunur.

İkinci okul kültürü, başarıyı vurgulayan okul kültürüdür. Bütün öğrencilerde yüksek başarı arzusu ya da yüksek başarı beklentisi vardır. Çalışma konusunda her tarafa asılan ilan tahtaları ve göze çarpan onur panoları başarılı kültürün sembollerini oluşturur.

Üçüncü okul kültürü, insan kaynağını geliştirme ve yetiştirmeye eğilimli olan okul kültürüdür. Kültürel amaçlar açık bir şekilde gelişme ve yenileşmeyi içerir. Akademik gelişme herkese açıktır. İnsan kaynağının geliştirilmesi temel bir değer olarak görülür.

Dördüncü okul kültürü, savaş niteliği taşıyan okul kültürüdür. Willower, bu okul kültüründeki yöneticilerin iletişim biçimlerini ve hüküm süren savaşın görünmeyen yönlerini belirtmiştir. Her bölümdeki alt kültürler farklı amaçlara ve beklentilere sahiptir. Kurallar düşmanlık tohumlarını saçmaktadır. Okula atanan her bir yönetici kısa bir süre sonra çökmektedir (Kotkamp, 1984:153; aktaran: Çelik, 2000: 52).

Önemli olan iletişim sürecini doğru ve şeffaf bir biçimde işletmektir. Çünkü bir bireyin, her şeyden önce, çalıştığı örgütte kendi iş alanıyla ilgili tüm bilgileri zamanında ve net bir biçimde öğrenmeye hakkı vardır.

Katılmalı yönetim, aynı zamanda, hem çatışmaya neden olarak, hem de çatışmaları engelleyerek örgüte katkıda bulunur. Çatışma yaşanmayan bir örgüt çürümeye yüz tutar. Çatışmaların iyi yönetilmediği örgütlerde de çürüme görülür. İşgörenler karar alma sürecine en baştan dâhil edilmişlerse, bu kararlar sonradan uygulanmaya konulduğunda, ortaya çıkabilecek olan çatışmalar en aza indirilmiş olur.

Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil; kararların paylaşılmasıdır. Her çeşit yönetimde olduğu gibi okul yönetiminde de karar yetkisi - aktarılmadığı sürece - sorumlu yönetici ve makamındır Karar süreçlerinin tümünde dışarıda tutulmuş eğitim işgörenlerinin büyük bölümünü oluşturan öğretmenleri, okul yönetimine katabilmek çok da kolay olmayacaktır. Eğitim yönetiminin daha etkili bir şekilde çalıştırılabilmesi için eğitim sisteminin her kademesindeki okulun ve kuruluşun yönetim biçimi, eğitim işgörenlerinin ve eğitilenlerin yönetime katılmasını sağlayabilecek niteliğe kavuşturularak demokratikleştirilmelidir. Okullar etkili, demokrat bir eğitim liderliği ve katılımlı bir

yönetimle öğrencilerin başarısına ivme kazandıran okul gelişim modeli anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle yönetilmelidir.

Demokrasiyi yaşamanın ve yaşatmanın temeli insan ilişkilerinden geçtiğine göre, okul örgütlerinin yönetilmesi sürecinde “karar verme”den “değerlendirme” ye kadar her aşamada katılımcılık, çok seslilik, eşitlik, özgürlük, bilimsellik, öngörülülük, insan haklarına saygı, gelişme ve yenileşmeye açıklık gibi niteliklere sahip çıkan eğitim liderlerinin çoğalması gerekmektedir.

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin özellikle okullarında kültürel liderlik özelliklerinin değişime olan etkisi vurgulanmıştır. Günümüzdeki yönetim anlayışlarından olan kültürel liderlik anlayışı ile yönetim, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim anlayışlarına uygun davranışlar göstermesi gereklidir. Bunun için ilköğretim okul yöneticilerinin şu davranışları göstermeleri gerekir:

- Okulu için vizyon ve misyon geliştirmelidir.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, kültürel lider özellikleri gösterip personeli geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personeli geliştirmesi mümkün değildir.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmelidir. Bu şekilde okulunu öğrenen okula çevirmelidir. Öğrenen okulda başta öğretmenler kendini geliştirecek sonra da bu davranışlar öğrenciye de yansıtacak dolayısıyla öğrencilerin başarısı da artacaktır.

- Okulunda ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdır. Bu şekilde okulunda kollektif hareket edilmesini sağlayarak personelin bütünleşmesini sağlar. Okulda sinerjik yönetim davranışları göstermelidir.
- Gerektiğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdır.
- Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalıdır. Bunları kazandırdıktan sonra personelin bunlardan rahatlıkla yararlanabilmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.
- Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemelidir.
- Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli tedbirleri almalıdır.

Son söz olarak diyebiliriz ki, okul yöneticileri okul örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdır.

5.2. Öneriler

“Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri”ne ilişkin bu tür kurumlarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarının değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmamın bulgularından yararlanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Okul kültürünün eğitim ve öğretimdeki önemi, okul kültürünü tanıma, yenileşmesine katkıda bulunma ve sunma, etkili iletişim becerileri, değişim yönetimi konularında okul yöneticilerine hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yoluyla kazandırılmalıdır.

2. Ülkemiz özellikle gelişmekte olan ve genç nüfus oranına sahip bir ülkedir. Yani geleceğin eğitim ve öğretim kurumlarına liderlik yapabilme potansiyeline sahip bir kitle

yetişmektedir. Bu durum, özellikle Türkiye açısından düşünüldüğünde büyük önem göstermektedir. Liderlik eğitimle gerçekleştirilen bir özelliktir. Ancak bu önemle birlikte ne yazık ki ülkemizde akademik içerikli “Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezleri” bulunmamaktadır. Yurt dışında liderlik ile ilgili yüzlerce araştırma merkezi ya da enstitü bulunmasına rağmen çok genç bir nüfusa sahip ülkemizde bu tür merkezlerin bulunmaması ülkemiz geleceğinde liderlik alanında oldukça düşündürücüdür.

3. Yönetici ve öğretmenlere Hizmet içi eğitim imkânlarından yararlanılarak değişim ve yenileşme konularında bilgilendirme yapılarak, kişisel ve toplumsal faydaları anlatılmalıdır.
4. Okul yöneticileri etkili insan ilişkilerine önem vermeli, kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Çünkü eğitim örgütlerinde informal iletişimin büyük yeri olduğu gibi yönetimde canlılığı sağlayan informal iletişim özellikleridir. Örgütte çalışanlar ile yönetim arasındaki etkileşimin içeriği, çeşitliliği, niteliği, göreceli sıklığı örgütün çevredeki imajında büyük etkide bulunacaktır.
5. Okul yöneticileri kurumlarında sağlıklı bir okul kültürü oluşum sürecine canlılık kazandırmak için tören ve kültürel etkinliklere önem vermelidirler. Örneğin; adaylığın kaldırılması, kuruluş yıldönümleri, mezuniyet geceleri, bahar piknik günleri, geleneksel dönem başı sabah kahvaltıları, okula yeni kaydolan öğrenciler için tanışma partileri gibi özel günler birey-örgüt bütünleşmesi amacıyla kullanılabilirler. Dolayısıyla yöneticiler okul ortamında bu tür faaliyetler düzenleyerek, okulu hem öğretmenler hem de öğrenciler için çekici hale getirmelidirler.
6. Okul içindeki, yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerin farklı kültürel değerleri olabilir. Çünkü her insanın farklı bir anlama ve yorumlama özelliği vardır, bu farklılıklar içinde bulunan yönetici, okulunun kültürüne ilişkin öğeleri tam olarak anlayarak yakalamak ve geliştirilmesi yönünde de personeli ile beraber hareket edebilmelidir. Personelde veya öğrencilerde var olan farklı kültürel

değerlerin, Türk Milli Eğitiminin genel ve özel amaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve tüm çalışanların ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleşmesi sağlanmalıdır. Yine yönetici, okul içinde farklı kültürel yaklaşımlar var ise, bunların da okulun ortak amaçları etrafında birleşmeleri yönünde çalışmalıdır.

7. Okul yöneticileri personelin görüş ve eleştirilerine her zaman açık olmalı, örgütsel kültürü geliştirici nitelikte olan değerlendirmeleri dikkate almalıdır.
8. Okul yöneticileri "insanın en değerli hazine" olduğunu bilmeli ve öğretmenleri yaşam boyu öğrenme eylemleri doğrultusunda okul kültürünü geliştirmelidir.
9. Okul yöneticileri okullarında oluşmuş kültürünü bir imaj biçiminde görerek, kurallara, kalıplaşmış davranışlara sıkı sıkıya bağlılık ve personelin özdenetimini engelleyici tutumlar yerine demokratik davranışlar sergilemek suretiyle okulu öğretmen ve öğrenciye çekici hale getirmelidir.
10. Kültürel liderlik katılımcılığı öngörmektedir. Bu yüzden yönetici ve öğretmenlere eğitim-öğretim ve kendileri ile ilgili kararlara katılma fırsatı verilmeli, yetenek ve potansiyellerini kullanmaları için ortam hazırlanmalı, desteklenmeli ve inisiyatif kullanabilmeleri için fırsat tanınmalıdır.
11. Yönetici atamalarında liderlik ve değişim yönetimi konusunda bir üst eğitim alma koşulu ve konu ile ilgili belge ve sertifika şartı aranmalıdır.
12. Yöneticilerin çalıştıkları kurumların fiziksel yetersizlikleri, malzeme teminindeki güçlükler ve personel sorunlarının çözümleri için gerekli kaynaklar sağlanmalı, böylece yöneticiler öğretmenlere daha fazla zaman ayırarak, onların ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermeli, öneri ve sorunlarını dinlemelidirler.
13. Yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili daha geniş yönetici grubunu kapsayan, çalışanların ve hizmeti alanların da katılımı ile gerçekleşecek başka

work-shop şeklinde grup çalışmalarının da yapılması ve her 5 yılda bir bu eğitimin genişletilerek yenilenmesi önerilmektedir.

14. Yöneticiler; öğretmenler ile güçlü, açık ve samimi bir iletişim ağı kurarak, çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içinde olmalı, öğretmenlerle olan ilişkilerini güven ilişkisine dayalı olarak sürdürerek kendisine kurum içinde güven duyulmasını sağlayabilmelidir.
15. Yöneticiler, gerekli olduğu durumlarda kurumu ve çalışanları için verilmesi gereken kararlarda bireysel inisiyatif alabilmeli ve aldığı kararın arkasında durabilmelidir
16. Yöneticiler, ceza ve ödül sistemini yerinde ve adil bir biçimde kullanmalı ve kurum içi motivasyonu artırabilmelidir.
17. Kurum içi çalışanları ile eşit mesafede bulunmalı, yanlış anlamalara sebebiyet verecek çıkar ilişkilerine girmemelidir.
18. Yönetici, kurum yönetiminde şeffaf olmalı, yönetimle ilgili alınan kararlardan tüm öğretmenlerin haberdar olmasını sağlamalıdır.
19. Yöneticiler öğretmenlere güvenmeli onlara sorumluluğun yanı sıra yetki de vermeli ve inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlamalıdır.
20. Yöneticiler, Okul ve çevre olanaklarını etkili kullanabilmeli, insan ilişkilerinde, problem çözmede ve başarıyı takdir etmede objektif ve demokratik bir davranış sergilemelidir.
21. Yöneticiler değişime açık olmalı ve değişime sahip çıkabilmelidir.
22. Yöneticiler okulda yapılan yeni uygulamalarda aktif olarak katılmalıdır.

23. Yöneticiler, okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiğini davranışlarıyla göstererek, olumlu bir kurum kültürü oluşturulmasında destekleyici bir tutum izlemelidir.
24. Yöneticiler, okul içinde yapılacak olan değişimlerde başarılı olabilmek için değişimle ilgili hedef ve stratejileri açıklamak için sık sık toplantılar yapmalı, değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgilerin çalışanlar tarafından kazanılmasını sağlayarak, değişimin yaratacağı sıkıntı ve endişeleri bu yolla ortadan kaldıracabilmelidir.
25. Yöneticiler öğretmenlerde görülebilecek performans düşüklüklerinde arkadaşlık ilişkilerini ve etkili iletişim becerilerini kullanarak ortadan kaldırmayı bilmelidir.
26. Yöneticiler değişim sırasında ödül sistemini kullanarak öğretmenlerin değişim konusundaki davranış faaliyetlerini desteklemelidir.
27. Yöneticiler, okulu ilgilendiren kararların alınması durumunda kararlara öğretmenlerinde katılmalarına olanak sağlamalıdır.
28. Yöneticiler öğrenme yeteneğine sahip olmalı, özellikle her geçen gün karşılaşılabilecek değişikliklerde öğrenme yeteneği sayesinde gelişmeleri izlemeli, yeni bilgi ve beceriler edinmelidir.
29. Yöneticiler yaratıcı olmalı ve bu konuda öğretmenleri teşvik etmelidir.
30. Yöneticiler, okulda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmeli yani sinerji yaratmalı, kişilerin gücünü birleştirebildiği zaman elde edeceği sonucun bireysel güçlerin toplamından daha fazla olabileceğini bilmelidir.

31. Yöneticiler, kararlı olmalı, özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalı, yönetime karşı inancın azalmasına izin vermemelidir.

32. Yöneticiler, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmeli ve ikisi arasında bir denge kurarak, her ikisini de göz ardı etmemelidir.

Araştırmacılar için öneriler;

- Okul yöneticilerinin kültürel liderlik özellikleri ile öğrenci başarıları arasındaki ilişkiler araştırılmalıdır.
- Özellikle genel liselerdeki örgütsel değerlerin ve kültürel liderlik davranışlarının öğretmen verimliliğine etkisi araştırılmalıdır.
- Velilerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarındaki yeterlikleri araştırılmalıdır.
- Bölgeler arası kültürel özelliklerin; liderlik ve yöneticilik özellikleri üzerindeki etkisi araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru**, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, İstanbul, 1999
- Ataman, G. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001
- Aydın, M. **Çağdaş Eğitim Denetim**, Genişletilmiş 3. Baskı. Pegem Yayını, Ankara, 1993.
- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, 6. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- Aydın, M. **Eğitim yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000
- Balcı, A. **Etkili Okul/ Okul Geliştirme/ Kuram ve Uygulama ve Araştırma**, Ankara Pegem Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İ. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başaran, İ.E. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, 4.Yeniden Yazım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
- Başaran, İ.E. **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**” Aydan Web Tesisleri, Ankara, 1998.
- Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, No: 111. Ankara, 1982.
- Bursalıoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, 9. Baskı. Pegem Yayını. Ankara. 1994.

Bursalıoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, 9. Baskı. Pegem AYayıncılık. Ankara. 2002.

Çarıyev, D. **Kamu İşletmelerinin Örgüt Kültürünün Karakteristik Özelliklerinin Tanımlanmasına Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Y.L.Tezi, 2004.

Çelik, V. **Okul Kültürü ve Yönetimi**, Pegem yayıncılık, Ankara, 2002.

Çelik, V. **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

Değirmenci, S. **Lise yöneticilerinin kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi**, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Y.L.Tezi, 2006.

Eren, E. **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1993.

Eren, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta yayınları. İstanbul, 2001.

Eren, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş, 2004.

Erdal, M. **İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi**, Kahramanmaraş Sürçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Y.L.Tezi, 2007

Erdoğan, İ. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, 4. Basım. Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos, 2003.

Erdoğan, İ. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Gümüseli, A.İ. **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, İstanbul, 1996.

Genç, M. **Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Y.L Tezi, 2006.

Gürsoy, H. **Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yapılan Bir Uygulama**, İstanbul, M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Y. L. Tezi, 2004.

Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, Mart 2001.

Kocatürk, A. **Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Y. L. Tezi. İstanbul, 2007.

Kottkamp, R. B. **The Principal As Culture Leader. Planning Changing**, Vol 15, No: 3 ,1984 .

Lander, R. **Management of Change and Innovation**, in The International Encyclopedia of Education. Second Edition.

Manz Charles C. and Henry P. Sims, Jr. **Superleadership:Beyond the Myth of Heroic Leadership**, Organizatioanl Dynamics, 1991.

Oktay E. Gül H. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan birArastırma”,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, 2003.

Özden, Y. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayıncılık. Ankara, 2004.

Özden, Y. **Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Özkan, Y. “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi” Makale, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli, 2004.

Pehlivan, İ. **Yönetmel Mesleki Örgütsel Etik**, Pegem, Ankara, 1998

Senge, P. M. **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüü ve Uygulaması**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2004.

Schermerhorn, John R. **Management for Productivity**, Third edition. John Wiley and Sons Inc. New York, 1989.

Şişman, M. **Öğretim Liderliğı**, Pegem A Yayınları. Ankara. 2002.

Şişman, M. **Örgütler ve Kùltürler**, Pegem A Yayınları. Ankara. 2002.

Türkmen, Ş. **Okullarda Yönetim Etkinlikleri**, Alp Yayınları, Ankara, 2003.

Uyguç, N. Duygulu, E. ve Çıraklar, N. **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**”, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Kayseri: 2000.

Yazar, H. **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliğı**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bölümleri Enstitüsü Y.L.Tezi, İstanbul, 2002.

Yıldırım, B. **Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Mccurdy, David B. **Creating an Ethical Organization**, (1998) <http://EBSCOhost2.htm>.

Zaleznik, Abraham. “Managers & Leaders: Are They Different ? **Harvard Business Review** March/April, 1992.

Zel, Uğur. **DavranışTeorileri**.

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum3_davranis_teorileri.htm.(13.08.2008)

Zel, Uğur. **Durumsallık Teorileri.**

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum4_durumsallik_teorileri.htm
(11.09.2008)

Zel, Uğur. **Liderlik Teorileri.**

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/teoriler/Bolum2_ozellikler_teorileri.htm
(13.08.2008)

Zel, Uğur. **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar.**

http://www.ugurzel.com/liderlik/turkce/lider_web_file/liderlikte_guncel_yaklasimlar.htm
(13.10.2008)

Zel, Uğur. **Yönetim Bilimi Ve Liderlik Kavramı.**

http://www.ugurzel.com/liderlik/tur.../Bolum1_yonetim_bilimi_ve_liderlik_kavrami.htm
(03.09.2008)

Educational Leadership. <http://www.apadc.edu.au/2002/resources/content/orglead.html>
(15.07.2008).

İnsan Kaynakları İle İlgili Standartlar

<http://adana.meb.gov.tr/SAYFALAR/mlostandart%20iks.htm>. (18.07.2008).

Lider Ve Liderlik

<http://ggurses.kolayweb.com/ogretmenler1/ogr5.htm>. (15.06.2008).

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm> (16.06.2008)

www.acarbaltas.com (16.08.2008)

<http://www.pdrforum.net> (19.08.2008)

www.insankaynaklari.com (21.08.2008)

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>(23.11.2008)

EKLER

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek, “Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime olan Direnç üzerindeki Etkileri” konulu bir araştırmaya veri toplamak üzere hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi, büyük ölçüde, sizin söz konusu soruları içtenlikle ve eksiksiz cevaplamanıza bağlıdır. Vereceğiniz cevaplar grup içinde değerlendirilecektir. Bu nedenle ölçeğe adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

Bu araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Prof. Dr Semra ÜNAL

Danışman

Nilgün SÖNMEZ

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı işaretleyiniz.

- 1-Cinsiyetiniz : ☐ Erkek ☐ Kadın
- 2-Kıdem : ☐ 5 yıl ve daha az
☐ 6–10 yıl
☐ 11–15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21 yıl ve üzeri
- 3-Eğitim Durumunuz : ☐ Yüksekokul (2-3 yıllık)
☐ Eğitim Fakültesi
☐ Diğer Fakülteler
☐ Yüksek lisans
- 4-Çalıştığınız Okul türü : ☐ Genel Lise
☐ Özel Lise
☐ Meslek Lisesi (Endüstri Meslek-Kız Meslek)

5-Okuldaki göreviniz : () Yönetici (Md., Md.Yrd.,Şef)
() Öğretmen

II. BÖLÜM

Aşağıda, genelde çevre, iş insan, insan ilişkilerine yönelik; özelde de okul ve eğitime ilişkin beş grup önerme verilmiştir. Önergeleri dikkatli okuyarak görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz lütfen.

Seçenekler: 4. Tamamen Katılıyorum 3. Katılıyorum, 2. Kısmen Katılıyorum, 1.Hiç Katılmıyorum.

	4.TAMAMEN	3. KATILYORUM	2.KISMEN	1. Hiç
1- Yöneticim değişime sahip çıkar.				
2- Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir.				
3- Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar.				
4- Yeni uygulamalara aktif olarak katılır.				
5- Okul kültürünü oluşturan ortak değerlere önem verdiği davranışlarıyla gösterir.				
6- Okul kültürünü değiştiren zorunlu değişimlerde bile, değişimin yavaş olmasını				

sağlar.				
7- Okulun havasını(iklimini) çok iyi bilir ve değişimi ona göre gerçekleştirmeye çalışır.				
8- Okul çalışanlarıyla açık ve samimi bir iletişim ağı kurar.				
9- Kendi okul yapısına, kültürüne uygun değişiklikler yapma yoluna gider.				
10- Okulda gerçekten ihtiyaç olduğunda değişiklik yapma yoluna gider.				
11- Değişimin gerekliliğini, hedef ve stratejilerini açıklamak üzere toplantılar yapar.				
12-Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar.				
13- Çalışanları; bilmedikleri uygulamalar ve ortamlarla karşılaşmalarının yaratacağı sıkıntı ve endişelerin gereksizliği konusunda ikna eder.				
14- Çalışanlarda görülebilecek performans düşüklüklerinde; tepkileri arkadaşlık ilişkileri ile ortadan kaldırmayı bilir.				

15- Çalışanlardan gelen değişim fikirlerini hemen reddeder.				
16- Çalışanlara değişimin yararlarını açıklar.				
17- Çalışanlara değişimle, önceki bilgi ve becerilerinin kaybedilmeyeceğini açıklar.				
18- Değişimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha iyi olacağını açıklar.				
19- Değişimi destekleyici davranış faaliyetlerini ödül sistemiyle destekler.				
20- Değişimin, yeni teknolojileri öğrenmek zorunda bırakacağını kesin bir dille belirtir.				
21- Değişim çalışanların değerlerine ters düşerse, çatışma yönetim stratejilerini(ikna etme becerilerini) kullanır.				
22- Yöneticim değişime yönelik yeterli ön hazırlıkları yapar.				
23- Yöneticim değişim süreci boyunca sürekli olarak çalışanları bilgilendirir.				
24- Çalışanlara okul için değerli olduğunu				

hissettirir.				
25- Çalışanlara güvendiğini açıklar.				
26- Değişim, çalışanların görüşleri de alınarak planlanır.				
27- Değişimlerin Okulu geliştireceğine inanmaları için çalışanlarına somut uygulamalar gösterir.				
28- Yöneticim; okul çevresindeki nüfusun, adet ve geleneklerin değişmesi, okul kültürünü korumayı ve bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirdiğini açıklar.				
29- Yönetmelikler, programlar vb. değişimlere ilişkin uygulamalara öncülük eder.				
30- Değişimle ilgili neler yapacağı konusunda çalışanlarını serbest bırakır.				

III. BÖLÜM

Belirtmek istedikleriniz:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE F, X_{ss}, DEĞERLERİ

	CİNSİYET	N	x	ss
SORU 1	ERKEK	124	2,89	,930
	KADIN	186	3,04	,899
SORU 2	ERKEK	124	2,95	,900
	KADIN	186	2,83	,937
SORU 3	ERKEK	124	2,79	,931
	KADIN	186	2,85	,904
SORU 4	ERKEK	124	2,85	,934
	KADIN	186	3,04	,841
SORU 5	ERKEK	124	2,95	,918
	KADIN	186	3,02	,854
SORU 6	ERKEK	124	2,44	,974
	KADIN	186	2,41	,860
SORU 7	ERKEK	124	2,79	,982
	KADIN	186	2,71	,826
SORU 8	ERKEK	124	2,85	,943
	KADIN	186	2,77	,902
SORU 9	ERKEK	124	2,80	,901
	KADIN	186	2,81	,852
SORU 10	ERKEK	124	2,88	,889
	KADIN	186	2,89	,866
SORU 11	ERKEK	124	2,81	,949
	KADIN	186	2,88	,858
SORU 12	ERKEK	124	2,49	1,055
	KADIN	186	2,75	,950
SORU 13	ERKEK	124	2,47	,932
	KADIN	186	2,67	,810
SORU 14	ERKEK	124	2,51	,992
	KADIN	186	2,50	,871
SORU 15	ERKEK	124	1,87	1,012
	KADIN	186	1,73	,896
SORU 16	ERKEK	124	2,64	,896
	KADIN	186	2,76	,770
SORU 17	ERKEK	124	2,63	,869
	KADIN	186	2,68	,772
SORU 18	ERKEK	124	2,60	,854
	KADIN	186	2,64	,847
SORU 19	ERKEK	124	2,42	,938
	KADIN	186	2,48	,920
SORU 20	ERKEK	124	2,71	,909
	KADIN	186	2,75	,775
SORU 21	ERKEK	124	2,56	,931
	KADIN	186	2,55	,799
SORU 22	ERKEK	124	2,69	,887
	KADIN	186	2,72	,881

SORU 23	ERKEK	124	2,65	,963
	KADIN	186	2,70	,880
SORU 24	ERKEK	124	2,74	1,011
	KADIN	186	2,61	,971
SORU 25	ERKEK	124	2,77	,995
	KADIN	186	2,69	,963
SORU 26	ERKEK	124	2,44	1,015
	KADIN	186	2,40	,909
SORU 27	ERKEK	124	2,64	,931
	KADIN	186	2,62	,844
SORU 28	ERKEK	124	2,54	,923
	KADIN	186	2,53	,800
SORU 29	ERKEK	124	2,81	,968
	KADIN	186	2,83	,777
SORU 30	ERKEK	124	2,23	,944
	KADIN	186	2,24	,851

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE F, X_{ss} DEĞERLERİ

	KIDEM	N	x	ss
SORU 1	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,88	,872
	6-10 YIL	84	3,02	,864
	11-15 YILI	57	2,95	,915
	16-20 YIL	60	2,90	1,069
	21 YIL VE UZERI	78	3,04	,889
	Total	320	2,97	,918
SORU 2	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,76	1,044
	6-10 YIL	84	2,88	,842
	11-15 YILI	57	2,96	,963
	16-20 YIL	60	2,78	1,027
	21 YIL VE UZERI	78	2,97	,868
	Total	320	2,88	,931
SORU 3	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,80	1,030
	6-10 YIL	84	2,80	,803
	11-15 YILI	57	2,96	,906
	16-20 YIL	60	2,75	,968
	21 YIL VE UZERI	78	2,86	,950
	Total	320	2,83	,917
SORU 4	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,83	,834
	6-10 YIL	84	2,89	,850
	11-15 YILI	57	3,07	,923
	16-20 YIL	60	2,98	,965
	21 YIL VE UZERI	78	3,03	,852
	Total	320	2,97	,883
SORU 5	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,98	,880
	6-10 YIL	84	2,90	,900
	11-15 YILI	56	3,18	,765
	16-20 YIL	60	2,87	,965
	21 YIL VE UZERI	78	3,05	,851
	Total	319	2,99	,878
SORU 6	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,54	,925
	6-10 YIL	84	2,25	,917
	11-15 YILI	57	2,56	,907
	16-20 YIL	60	2,47	,892
	21 YIL VE	78	2,36	,868

SORU 7	UZERI			
	Total	320	2,41	,902
	5 YIL VE	41	2,78	,881
	DAHA AZ			
	6-10 YIL	83	2,75	,839
	11-15 YILI	57	2,79	,940
	16-20 YIL	60	2,70	,889
SORU 8	21 YIL VE	77	2,70	,961
	UZERI			
	Total	318	2,74	,897
	5 YIL VE	41	2,68	1,035
	DAHA AZ			
	6-10 YIL	84	2,82	,853
	11-15 YILI	57	2,84	,941
SORU 9	16-20 YIL	60	2,65	,954
	21 YIL VE	78	2,87	,888
	UZERI			
	Total	320	2,79	,919
	5 YIL VE	41	2,76	1,019
	DAHA AZ			
	6-10 YIL	84	2,77	,841
SORU 10	11-15 YILI	56	2,93	,912
	16-20 YIL	60	2,72	,825
	21 YIL VE	78	2,86	,801
	UZERI			
	Total	319	2,81	,864
	5 YIL VE	41	2,83	,863
	DAHA AZ			
SORU 11	6-10 YIL	84	2,83	,834
	11-15 YILI	57	3,00	,926
	16-20 YIL	59	2,71	,948
	21 YIL VE	78	2,97	,852
	UZERI			
	Total	319	2,87	,881
	5 YIL VE	41	2,85	,910
SORU 12	DAHA AZ			
	6-10 YIL	84	2,70	,929
	11-15 YILI	57	2,95	,811
	16-20 YIL	60	2,75	,914
	21 YIL VE	78	2,97	,882
	UZERI			
	Total	320	2,84	,894
SORU 12	5 YIL VE	41	2,56	,950
	DAHA AZ			
	6-10 YIL	84	2,54	1,011
	11-15 YILI	57	2,68	1,020
	16-20 YIL	60	2,58	,944
	21 YIL VE	78	2,83	1,025
	UZERI			
	Total	320	2,65	,997

SORU 13	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,59	,921
	6-10 YIL	84	2,45	,897
	11-15 YILI	57	2,65	,954
	16-20 YIL	60	2,60	,827
	21 YIL VE UZERI	77	2,66	,754
	Total	319	2,58	,864
SORU 14	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,32	,934
	6-10 YIL	84	2,57	,909
	11-15 YILI	57	2,39	1,013
	16-20 YIL	60	2,43	,871
	21 YIL VE UZERI	78	2,67	,921
	Total	320	2,50	,930
SORU 15	5 YIL VE DAHA AZ	41	1,78	,936
	6-10 YIL	84	1,77	,910
	11-15 YILI	57	1,72	,901
	16-20 YIL	60	1,93	1,056
	21 YIL VE UZERI	78	1,74	,946
	Total	320	1,79	,946
SORU 16	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,78	,690
	6-10 YIL	84	2,60	,823
	11-15 YILI	57	2,70	,925
	16-20 YIL	60	2,70	,809
	21 YIL VE UZERI	77	2,83	,801
	Total	319	2,71	,818
SORU 17	5 YIL VE DAHA AZ	41	2,66	,825
	6-10 YIL	84	2,60	,762
	11-15 YILI	57	2,70	,925
	16-20 YIL	60	2,63	,780
	21 YIL VE UZERI	78	2,71	,808
	Total	320	2,66	,812
SORU 18	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,43	,813
	6-10 YIL	84	2,60	,852
	11-15 YILI	57	2,75	,851
	16-20 YIL	60	2,57	,890
	21 YIL VE UZERI	77	2,70	,844
	Total	318	2,62	,853
SORU 19	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,45	,932
	6-10 YIL	84	2,42	,895

SORU 20	11-15 YILI	57	2,53	1,054
	16-20 YIL	60	2,37	,901
	21 YIL VE UZERI	78	2,53	,908
	Total	319	2,46	,930
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,55	,815
SORU 21	6-10 YIL	84	2,74	,838
	11-15 YILI	57	2,88	,803
	16-20 YIL	60	2,67	,837
	21 YIL VE UZERI	78	2,76	,885
	Total	319	2,73	,841
SORU 22	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,50	,934
	6-10 YIL	84	2,46	,937
	11-15 YILI	56	2,70	,761
	16-20 YIL	60	2,47	,791
	21 YIL VE UZERI	78	2,62	,810
SORU 23	Total	318	2,55	,850
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,68	,917
	6-10 YIL	84	2,54	,884
	11-15 YILI	56	2,82	,876
	16-20 YIL	60	2,62	,885
SORU 24	21 YIL VE UZERI	78	2,88	,853
	Total	318	2,70	,885
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,68	,997
	6-10 YIL	84	2,50	,843
	11-15 YILI	57	2,72	,959
SORU 25	16-20 YIL	60	2,65	,936
	21 YIL VE UZERI	78	2,88	,882
	Total	319	2,68	,916
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,63	1,055
	6-10 YIL	84	2,57	,985
SORU 25	11-15 YILI	57	2,65	,991
	16-20 YIL	60	2,62	,976
	21 YIL VE UZERI	78	2,85	,968
	Total	319	2,67	,989
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,68	1,141
SORU 25	6-10 YIL	84	2,69	,957
	11-15 YILI	57	2,56	1,000
	16-20 YIL	60	2,65	,936

SORU 26	21 YIL VE UZERI	78	2,97	,911
	Total	319	2,73	,980
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,45	1,037
	6-10 YIL	84	2,33	,948
	11-15 YILI	56	2,36	,999
SORU 27	16-20 YIL	60	2,32	,930
	21 YIL VE UZERI	78	2,58	,876
	Total	318	2,41	,948
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,65	,834
	6-10 YIL	84	2,54	,842
SORU 28	11-15 YILI	57	2,58	,885
	16-20 YIL	60	2,57	,890
	21 YIL VE UZERI	78	2,74	,904
	Total	319	2,61	,872
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,50	,784
SORU 29	6-10 YIL	84	2,57	,854
	11-15 YILI	57	2,58	,865
	16-20 YIL	60	2,43	,890
	21 YIL VE UZERI	77	2,49	,821
	Total	318	2,52	,843
SORU 30	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,80	,823
	6-10 YIL	84	2,75	,742
	11-15 YILI	57	2,96	,865
	16-20 YIL	60	2,60	,906
	21 YIL VE UZERI	77	2,96	,895
SORU 30	Total	318	2,82	,851
	5 YIL VE DAHA AZ	40	2,35	,921
	6-10 YIL	84	2,20	,861
	11-15 YILI	57	2,16	,960
	16-20 YIL	60	2,27	,841
SORU 30	21 YIL VE UZERI	77	2,22	,912
	Total	318	2,23	,892

EĞİTİM DURUMUNA GÖRE F, X, ss DEĞERLERİ

	EĞİTİM DURUMU	N	x	ss
SORU 1	YUKSEK OKUL	17	3,06	,827
	EGT.FAKULTE	164	2,96	,942
	DIGER FAKULTE	97	3,00	,878
	YUKSEK LISANS	43	2,93	,961
	Total	321	2,97	,916
SORU 2	YUKSEK OKUL	17	2,82	1,015
	EGT.FAKULTE	164	2,89	,907
	DIGER FAKULTE	97	2,89	,988
	YUKSEK LISANS	43	2,86	,861
	Total	321	2,88	,928
SORU 3	YUKSEK OKUL	17	2,94	,827
	EGT.FAKULTE	164	2,80	,899
	DIGER FAKULTE	97	2,91	,947
	YUKSEK LISANS	43	2,72	,934
	Total	321	2,83	,913
SORU 4	YUKSEK OKUL	17	3,06	,748
	EGT.FAKULTE	164	2,96	,857
	DIGER FAKULTE	97	3,03	,895
	YUKSEK LISANS	43	2,77	,972
	Total	321	2,96	,880
SORU 5	YUKSEK OKUL	17	2,94	,556
	EGT.FAKULTE	164	2,99	,883
	DIGER FAKULTE	96	2,96	,905
	YUKSEK LISANS	43	3,05	,899
	Total	320	2,99	,874
SORU 6	YUKSEK OKUL	17	2,35	,862
	EGT.FAKULTE	164	2,35	,841
	DIGER FAKULTE	97	2,44	,946
	YUKSEK LISANS	43	2,60	1,027

SORU 7	Total	321	2,41	,901
	YUKSEK	17	2,71	,686
	OKUL	162	2,76	,904
	EGT.FAKULTE	97	2,72	,910
	DIGER	43	2,70	,914
	FAKULTE	319	2,74	,894
	YUKSEK	17	3,00	1,061
SORU 8	LISANS	164	2,79	,903
	Total	97	2,76	,955
	YUKSEK	43	2,72	,826
	LISANS	321	2,79	,915
	Total	17	3,06	,659
	YUKSEK	164	2,73	,914
	OKUL	96	2,85	,833
SORU 9	EGT.FAKULTE	43	2,86	,833
	DIGER	320	2,80	,868
	FAKULTE	17	3,29	,772
	YUKSEK	163	2,85	,911
	LISANS	97	2,82	,842
	Total	43	2,93	,856
	YUKSEK	320	2,88	,879
SORU 10	LISANS	17	3,24	,752
	Total	164	2,79	,876
	YUKSEK	97	2,87	,897
	LISANS	43	2,81	,982
	Total	321	2,84	,892
	YUKSEK	17	3,00	,791
	OKUL	164	2,62	,980
SORU 11	EGT.FAKULTE	97	2,62	1,025
	DIGER	43	2,70	1,081
	FAKULTE	321	2,65	,998
	YUKSEK	17	2,76	,562
	LISANS	163	2,55	,883
	Total			
	YUKSEK			
SORU 12	OKUL			
	EGT.FAKULTE			
	DIGER			
	FAKULTE			
	YUKSEK			
	LISANS			
	Total			
SORU 13	YUKSEK			
	OKUL			
	EGT.FAKULTE			
	DIGER			
	FAKULTE			
	YUKSEK			
	LISANS			
	Total			

SORU 14	DIGER FAKULTE	97	2,57	,840
	YUKSEK LISANS	43	2,70	,939
	Total	320	2,58	,863
	YUKSEK OKUL	17	2,47	,943
	EGT.FAKULTE	164	2,53	,916
SORU 15	DIGER FAKULTE	97	2,40	,965
	YUKSEK LISANS	43	2,65	,897
	Total	321	2,50	,929
	YUKSEK OKUL	17	1,71	,920
	EGT.FAKULTE	164	1,87	1,034
SORU 16	DIGER FAKULTE	97	1,71	,816
	YUKSEK LISANS	43	1,65	,870
	Total	321	1,79	,946
	YUKSEK OKUL	17	2,94	,556
	EGT.FAKULTE	163	2,71	,829
SORU 17	DIGER FAKULTE	97	2,73	,836
	YUKSEK LISANS	43	2,60	,821
	Total	320	2,72	,817
	YUKSEK OKUL	17	3,00	,707
	EGT.FAKULTE	164	2,61	,847
SORU 18	DIGER FAKULTE	97	2,70	,766
	YUKSEK LISANS	43	2,60	,791
	Total	321	2,66	,811
	YUKSEK OKUL	17	2,65	,702
	EGT.FAKULTE	162	2,62	,879
SORU 19	DIGER FAKULTE	97	2,64	,856
	YUKSEK LISANS	43	2,58	,794
	Total	319	2,62	,849
	YUKSEK OKUL	17	2,47	,800
	EGT.FAKULTE	163	2,45	,950
	DIGER FAKULTE	97	2,38	,895
	YUKSEK LISANS	43	2,65	,948

SORU 20	Total	320	2,46	,926
	YUKSEK	17	2,76	,831
	OKUL	163	2,64	,858
	EGT.FAKULTE	97	2,82	,722
	DIGER	43	2,81	,982
	FAKULTE	320	2,73	,837
	YUKSEK	17	2,82	,636
SORU 21	OKUL	163	2,53	,870
	EGT.FAKULTE	96	2,50	,781
	DIGER	43	2,60	,979
	FAKULTE	319	2,55	,849
	YUKSEK	17	3,00	,791
	OKUL	162	2,64	,896
	EGT.FAKULTE	97	2,79	,889
SORU 22	DIGER	43	2,65	,870
	FAKULTE	319	2,71	,886
	YUKSEK	17	2,94	,827
	OKUL	163	2,69	,985
	EGT.FAKULTE	97	2,69	,834
	DIGER	43	2,58	,879
	FAKULTE	320	2,69	,918
SORU 23	YUKSEK	17	3,00	,866
	OKUL	163	2,61	,983
	EGT.FAKULTE	97	2,65	1,011
	DIGER	43	2,81	1,006
	FAKULTE	320	2,67	,990
	YUKSEK	17	3,12	,857
	OKUL	163	2,69	,972
SORU 24	EGT.FAKULTE	97	2,77	1,005
	DIGER	43	2,65	,997
	FAKULTE	320	2,73	,981
	YUKSEK	17	2,59	,939
	OKUL	162	2,46	,979
	EGT.FAKULTE			

SORU 27	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	97	2,33	,898
	Total	319	2,41	,951
	YUKSEK OKUL	17	2,82	,728
	EGT.FAKULTE	163	2,61	,906
	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	97	2,60	,850
SORU 28	Total	43	2,63	,874
	YUKSEK OKUL	320	2,62	,874
	EGT.FAKULTE	17	2,41	,870
	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	162	2,51	,858
	Total	97	2,55	,817
SORU 29	YUKSEK OKUL	43	2,56	,881
	EGT.FAKULTE	319	2,52	,846
	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	17	3,00	,791
	Total	162	2,74	,882
	YUKSEK OKUL	97	2,90	,770
SORU 30	EGT.FAKULTE	43	2,88	,931
	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	319	2,82	,852
	Total	17	2,47	,874
	YUKSEK OKUL	162	2,20	,927
	EGT.FAKULTE	97	2,13	,837
	DIGER FAKULTE YUKSEK LISANS	43	2,44	,854
	Total	319	2,23	,891

OKUL TÜRÜNE GÖRE F, X, ss DEĞERLERİ

		N	x	ss
SORU 1	GENEL LİSE	63	3,06	,931
	OZEL LİSE	71	3,35	,678
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,80	,944
	Total	310	2,98	,914
SORU 2	GENEL LİSE	63	3,05	,923
	OZEL LİSE	71	3,10	,777
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,73	,953
	Total	310	2,88	,923
SORU 3	GENEL LİSE	63	2,83	,908
	OZEL LİSE	71	3,18	,723
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,69	,950
	Total	310	2,83	,914
SORU 4	GENEL LİSE	63	2,89	,952
	OZEL LİSE	71	3,17	,676
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,91	,921
	Total	310	2,96	,882
SORU 5	GENEL LİSE	63	2,98	,992
	OZEL LİSE	71	3,31	,623
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,86	,897
	Total	310	2,99	,879
SORU 6	GENEL LİSE	63	2,32	,930
	OZEL LİSE	71	2,49	1,026
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,43	,846
	Total	310	2,42	,906
SORU 7	GENEL LİSE	63	2,79	,901
	OZEL LİSE	71	3,10	,679
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,58	,922
	Total	310	2,74	,891
SORU 8	GENEL LİSE	63	2,94	,948
	OZEL LİSE	71	3,04	,801
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,66	,930
	Total	310	2,81	,918
SORU 9	GENEL LİSE	63	2,92	,867
	OZEL LİSE	71	2,93	,867
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,72	,868
	Total	310	2,81	,871
SORU 10	GENEL LİSE	63	3,02	,871
	OZEL LİSE	71	3,04	,726
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,77	,916
	Total	310	2,88	,874
SORU 11	GENEL LİSE	63	2,89	,863
	OZEL LİSE	71	3,07	,743
	MESLEK LİSE (END-KIZ)	176	2,75	,947
	Total	310	2,85	,894
SORU 12	GENEL LİSE	63	2,37	,972

	OZEL LİSE	71	3,15	,669
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,54	1,052
	Total	310	2,65	1,000
SORU 13	GENEL LİSE	63	2,68	,913
	OZEL LİSE	71	2,89	,708
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,43	,872
	Total	310	2,59	,865
SORU 14	GENEL LİSE	63	2,56	1,012
	OZEL LİSE	71	2,75	,823
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,39	,906
	Total	310	2,50	,920
SORU 15	GENEL LİSE	63	1,73	1,035
	OZEL LİSE	71	1,55	,733
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	1,90	,972
	Total	310	1,79	,945
SORU 16	GENEL LİSE	63	2,81	,840
	OZEL LİSE	71	2,93	,569
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,59	,883
	Total	310	2,71	,823
SORU 17	GENEL LİSE	63	2,78	,832
	OZEL LİSE	71	2,82	,617
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,56	,860
	Total	310	2,66	,811
SORU 18	GENEL LİSE	63	2,60	,925
	OZEL LİSE	71	2,77	,680
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,57	,878
	Total	310	2,63	,849
SORU 19	GENEL LİSE	63	2,40	,976
	OZEL LİSE	71	2,61	,819
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,41	,946
	Total	310	2,45	,926
SORU 20	GENEL LİSE	63	2,71	,888
	OZEL LİSE	71	3,00	,586
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,63	,872
	Total	310	2,73	,830
SORU 21	GENEL LİSE	63	2,56	,912
	OZEL LİSE	71	2,80	,729
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,45	,860
	Total	310	2,55	,853
SORU 22	GENEL LİSE	63	2,63	,848
	OZEL LİSE	71	3,17	,654
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,55	,912
	Total	310	2,71	,882
SORU 23	GENEL LİSE	63	2,76	,946
	OZEL LİSE	71	2,93	,704
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,55	,955
	Total	310	2,68	,913
SORU 24	GENEL LİSE	63	2,73	1,066
	OZEL LİSE	71	3,01	,837

	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,49	,980
	Total	310	2,66	,988
SORU 25	GENEL LİSE	63	2,78	1,007
	OZEL LİSE	71	3,03	,828
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,59	,993
	Total	310	2,73	,975
SORU 26	GENEL LİSE	63	2,52	1,045
	OZEL LİSE	71	2,51	,954
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,35	,913
	Total	310	2,42	,951
SORU 27	GENEL LİSE	63	2,70	,944
	OZEL LİSE	71	2,89	,667
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,50	,907
	Total	310	2,63	,878
SORU 28	GENEL LİSE	63	2,51	,859
	OZEL LİSE	71	2,77	,831
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,44	,840
	Total	310	2,53	,850
SORU 29	GENEL LİSE	63	2,87	,889
	OZEL LİSE	71	3,07	,640
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,70	,903
	Total	310	2,82	,858
SORU 30	GENEL LİSE	63	2,37	1,052
	OZEL LİSE	71	2,23	,944
	MESLEK LİSE (END-KİZ)	176	2,19	,798
	Total	310	2,24	,888

OKUL GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE F, X, ss DEĞERLERİ

	Okul Görev	N	x	ss
SORU 1	YONETICI	58	3,12	,880
	OGRETMEN	263	2,94	,923
SORU 2	YONETICI	58	3,16	,914
	OGRETMEN	263	2,82	,922
SORU 3	YONETICI	58	3,12	,774
	OGRETMEN	263	2,77	,931
SORU 4	YONETICI	58	3,19	,783
	OGRETMEN	263	2,91	,893
SORU 5	YONETICI	58	3,24	,733
	OGRETMEN	262	2,93	,894
SORU 6	YONETICI	58	2,31	,902
	OGRETMEN	263	2,43	,901
SORU 7	YONETICI	57	3,07	,753
	OGRETMEN	262	2,66	,906
SORU 8	YONETICI	58	2,98	,783
	OGRETMEN	263	2,74	,938
SORU 9	YONETICI	58	3,02	,805
	OGRETMEN	262	2,76	,876
SORU 10	YONETICI	57	3,00	,824
	OGRETMEN	263	2,85	,889
SORU 11	YONETICI	58	3,05	,826
	OGRETMEN	263	2,79	,901
SORU 12	YONETICI	58	2,97	,917
	OGRETMEN	263	2,58	1,004
SORU 13	YONETICI	58	2,79	,669
	OGRETMEN	262	2,54	,895
SORU 14	YONETICI	58	2,81	,783
	OGRETMEN	263	2,44	,946
SORU 15	YONETICI	58	1,64	,873
	OGRETMEN	263	1,82	,960
SORU 16	YONETICI	58	2,90	,742
	OGRETMEN	262	2,68	,829
SORU 17	YONETICI	58	2,84	,670
	OGRETMEN	263	2,62	,834
SORU 18	YONETICI	58	2,83	,819
	OGRETMEN	261	2,57	,850
SORU 19	YONETICI	58	2,69	,863
	OGRETMEN	262	2,40	,933
SORU 20	YONETICI	58	3,00	,772
	OGRETMEN	262	2,67	,840
SORU 21	YONETICI	58	2,74	,715
	OGRETMEN	261	2,51	,871

SORU 22	YONETICI	58	2,95	,907
	OGRETMEN	261	2,66	,875
SORU 23	YONETICI	58	2,95	,867
	OGRETMEN	262	2,63	,920
SORU 24	YONETICI	58	3,05	,867
	OGRETMEN	262	2,59	,997
SORU 25	YONETICI	58	3,03	,816
	OGRETMEN	262	2,66	1,003
SORU 26	YONETICI	58	2,79	,894
	OGRETMEN	261	2,33	,944
SORU 27	YONETICI	58	2,93	,814
	OGRETMEN	262	2,55	,873
SORU 28	YONETICI	58	2,78	,750
	OGRETMEN	261	2,47	,857
SORU 29	YONETICI	58	3,00	,816
	OGRETMEN	261	2,78	,856
SORU 30	YONETICI	58	2,29	,879
	OGRETMEN	261	2,21	,894

ÖZGEÇMİŞ

1965 yılında Kesikköprü' de (Ankara) doğdu. Denizli Vali Vefki Ertürk Kız Meslek Lisesini bitirdi.

1986 Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Ev Ekonomisi Öğretmenliği Ana Bilim Dalı mezunu.

1987 yılında Ev Ekonomisi öğretmeni olarak göreve başladı.

2000 yılında İstanbul, Kadıköy Anadolu Meslek ve Meslek Lisesinde koordinatör müdür yardımcısı olarak göreve başladı.

2004 yılında İstanbul, Maltepe Anadolu Meslek ve Meslek Lisesinde Teknik ve Avrupa Birliği Projeler Müdür yardımcılığı görevine atandı.

2005 yılında Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi İktisadi ve İdari Programlar Bölümü Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun oldu.

2007 yılında, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitimi Yönetimi ve Denetimi Alanında Yüksek Lisansa başladı.

Halen İstanbul Maltepe Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi Teknik ve Uluslar arası Projeler Müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.