



Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Nilgün Sönmez

MEB Eğitim Yöneticisi

bamtal46@gmail.com, ORCID:0000-0001-6764-3949

Özet

Bu araştırmada, orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkilerinin araştırma bulgularının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda orta öğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkileri konusunda görüşleri veri analizleri yapılmak suretiyle tespit edilmeye çalışılarak araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe ve Kartal ilçelerindeki 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'i yönetici ve 263'ü öğretmen olmak

üzere toplam 321 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, Araştırmaya katılan öğretmenlerin ½'sinin eğitim fakültesi mezunu, buna yakın bir oranda da deneyimli öğretmen oldukları, yine benzer bir oranda meslek liselerinde görev yaptıkları, yüksek lisans yapan öğretmen sayısının oldukça düşük düzeyde olduğu ve ¾ oranında ise öğretmen deneklerin anketi cevaplandıkları gözlemlenmiştir. Söz konusu araştırmanın bulguları bu veri, bilgi ve bulgular çerçevesinde incelenmek suretiyle değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Orta Öğretim Görevlileri, Kültürel Liderlik, Değişime Direnç, Araştırma Bulguları

Cultural Leadership of Secondary School Administrators Evaluation of the Research Findings on the Effects of Their Roles on Resistance to Change

Abstract

In this research, it is aimed to evaluate the research findings of the effects of the cultural leadership roles of secondary school administrators on resistance to change. In this context, the research findings have been reached by trying to determine the opinions of administrators and teachers working in secondary education institutions about the effects of the cultural leadership roles of secondary school administrators on resistance to change by conducting data analysis. The universe of the research consists of administrators and teachers who worked in secondary education institutions (general high school, anatolian vocational and vocational high school, industrial vocational high school, private high school) in Kadikoy, Üsküdar, Umraniye, Maltepe and Kartal districts on the Anatolian side of Istanbul in the 2007-2008 academic year. The sample consists of a total of 321 participants, 58 of whom are administrators and 263 of whom are teachers working in 17 secondary schools selected from the universe through random (random). According to the research findings, it was observed that ½ of the teachers participating in the study were graduates of the faculty of education, experienced teachers at a similar rate, again, they worked in vocational high schools at a similar rate, the number of teachers who completed a master's degree was quite low, and teacher subjects answered the survey at a rate of ¾. The findings of the research in

question have been evaluated by examining these data, information and findings within the framework of this study.

Keywords: Secondary School Teachers, Cultural Leadership, Resistance to Change, Research Findings

Giriş

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ortamlarda oluşan kurum kültürü örgütsel kimliğin oluşması adına çok önemli bir etkidir. 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.

Yöneticiler dolayısıyla, 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.

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.

Değişimde bu açıdan görev alacak olanların değişim için yetiştirilmesi, değişime ayak uydurması dışında değişime ön ayak olması ve bu süreci ileriye taşıyarak geliştirmesi 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.

Araştırmanın söz konusu örnekleme ise, evrenden random (raslantısal) yoluyla seçilmiş 17orta öğretim okulunda görev yapan 58 yönetici ve 263 öğretmen olmak üzere toplam 321 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın verilerinin analizinin sonucunda elde edilen bulgular SPSS 15 bilgisayar programında, istatistiksel yöntemler T Testi, tek yönlü varyans analizi kullanılarak hesaplanmıştır.

Yukarıda da ifade edildiği ve araştırma sonucunda da ulaşıldığı üzere, değişimin başarılı olabilmesi için kurumun kültüründe bulunan değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi ağırlayan 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.

Kurumu bir bütün olarak amaçları doğrultusunda hazır tutması ve yönetmesi gereken okul

Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

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 araştırmada orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkileri araştırmaya konu edilerek alanyazına katkı sunulması ve mevcut durumdaki eksikliklerin bir nebze de olsa giderilmesi amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

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	x	ss
Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyi kazanmamızı sağlar.	321	2,97	,916
Okul çalışanlarıyla dostluk ilişkisi içindedir.	321	2,88	,928
Okul çalışanlarının kendisine güvenmesini sağlar.	321	2,83	,913
Yeni uygulamalara aktif olarak katılır.	321	2,96	,880

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 ortalamayla tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

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.

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 Lise	68	21,2
Özel Lise	73	22,7
Meslek Lisesi	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.

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 6. “Yöneticim değişimle ilgili uzman kişileri okula davet ederek gerekli bilgiyikazanmamızı 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’da 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

Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

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.

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 7. “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 7’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 grupta 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 8. “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 8’de 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 9. “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 9’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 10. “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 10'da 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.

Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre, Araştırmaya katılan öğretmenlerin ½'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 ¾ 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 genellise ve özel liseler lehinedir. Meslek liselerinde bu durum aksi yöndedir.

Kaynakça

Aydın, M. **Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, 6. Baskı. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000.

Başaran, İ.E. **Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul**, 4.Yeniden Yazım, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

Bursalıoğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, 9. Baskı. Pegem Yayını. Ankara. 1994.

Eren, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.Ş, 2004.

Erdoğan, İ. **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, 4. Basım. Sistem Yayıncılık, İstanbul, Ağustos, 2003.

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.

Oktay E. Gül H. “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Arastırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, 2003.

Özden, Y. **Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Senge, P. M. **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması**, YapıKredi Yayınları, İstanbul, 2004.

Şişman, M, **Örgütler ve Kültürler**, 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 Liderliği**, 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.