



# Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkilerinin Veri Analizinin İncelenmesi

**Nilgün Sönmez**

MEB Eğitim Yöneticisi

[bamtal46@gmail.com](mailto:bamtal46@gmail.com), ORCID:0000-0001-6764-3949

## Özet

Bu çalışmada, orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkilerinin veri analizinin incelenmesi 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 tespit edilmeye çalışılarak birtakım öneriler getirilmiştir. Okullarda var olan durumu tespit etmek üzere, anket geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılanların demografik değişken özellikleri tespit edilmeye çalışılmış, anketin ikinci bölümünde 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. Anketin üçüncü bölümünde de araştırmaya katılanların eklemek istedikleri düşüncelere yer verilmiştir. 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. Elde edilen bulgular SPSS 15 bilgisayar programında, istatistiksel yöntemler T Testi, tek yönlü varyans analizi kullanılarak hesaplanmıştır. Böylece söz konusu çalışmanın veri analizi bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Orta Öğretim Görevlileri, Kültürel Liderlik, Değişime Direnç, Veri Analizi

### **Cultural Leadership of Secondary School Administrators Investigation of Data Analysis of the Effects of Their Roles on Resistance to Change**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to investigate the data analysis of the effects of cultural leadership roles of secondary school administrators on resistance to change. In this context, some suggestions have been made 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. In order to determine the current situation in schools, a questionnaire has been developed. The survey consists of three parts. In the first part of the survey, the demographic variable characteristics of the research participants were tried to be determined, and in the second part of the survey, administrators and teachers were asked to respond to the cultural leadership characteristics of institution managers and whether they could use this feature in terms of resistance to change, and the situation in school management was tried to be determined. In the third part of the survey, the thoughts that the participants wanted to add were included. 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). The results obtained were calculated by using statistical methods T Test, one-way analysis of variance in SPSS 15 computer program. Thus, the data analysis of the study in question was carried out in this direction.

**Key Words:** Secondary School Teachers, Cultural Leadership, Resistance to Change, Data Analysis

## **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 17 orta 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.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan dirence etkisi ile yönetici ve öğretmenlerin durumlarına ilişkin aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 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.

Yukarıda da ifade edildiği ve araştırma sonucunda da ulaşıldığı üzere, değişimin 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.

Kurumu bir bütün olarak 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.

Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkilerine dair kurgulanmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. 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.

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.

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 eksiklerinin 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.

Birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Bu araştırma, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerinde orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Araştırma bu kapsamda anket uygulanan, İstanbul ilindeki; Kadıköy, Üsküdar, Ümraniye, Maltepe, Kartal ilçeleri ile sınırlıdır. Araştırma, ölçme aracında yer alan ve üç bölümden oluşan, ifadelere verilen cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlı olmuştur.

Bunların yanı sıra araştırmanın sayılıları olarak şunları da ifade etmek mümkündür: Araştırmaya katılan katılımcılar gerçek görüş ve algılarını ifade etmişlerdir. Anket uygulamalarına yönetici ve öğretmenler gönüllü olarak katılmışlardır.

Anket uygulayıcıları bilgi formundaki tüm sorulara samimi ve doğru cevaplar vermişlerdir. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

İstanbul ili Anadolu yakası ilçelerindeki orta öğretim okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerin değişime olan direnç üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla “Kültürel Liderlik Özelliklerinin Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri” ölçeği kullanılmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ ANALİZİNİN İNCELENMESİ**

### **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.

### **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.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 Rollerini 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, vb.) ve bazı bağımsız sorular (kıdemi, eğitim durumu, çalıştıkları okul türü, okuldaki görevi, vb.) yer almaktadır. Bu bölümde toplam beş soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise araştırmanın konusuyla ilgili 30 (otuz) soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü dördü 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 içindüzenlenmiştir.

#### **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 çözümlenmesi yapılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde 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 Rollerini 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**

<b>Ölçek</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Kültürel liderlik ve değişime direnç	,951

Anketler güvenilirdir. 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 tablolaştırılmış ve bulguların yorumu yapılmıştır. Araştırmada kullanılan likert tipi ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamalarının yorumlanabilmesi için aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır.

<b>Anket Sınır Değerleri</b>		
<b>Verilen Ağırlık</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Sınırlar</b>

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

## **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, tablolaştırılması, bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

## **Sonuç**

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 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.