



ROUTE

EDUCATIONAL & SOCIAL SCIENCE JOURNAL

ISSN: 2148-5518



Volume 11, Issue 2, March 2024, p. 222-231

**Article Information**

**Article Type:** Research Article

**This article was checked by iThenticate.**

**Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3509>

**ArticleHistory:**

**Received**

17/01/2024

**Accept**

23/03/2024

**Available**

**online**

24/03/2024

## SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCES TO MANAGE CHANGE: THE CASE OF SAMSUN PROVINCE

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ: SAMSUN İLİ ÖRNEĞİ

**Emin Baş<sup>1</sup>**

**Halise Özgen Baş<sup>2</sup>**

**Muammer Küçük kazdal<sup>3</sup>**

#### Abstract

The research on the competencies of school administrators to manage change according to teachers' perceptions was conducted with the survey model. The sample of the study consists of 380 teachers working in all educational levels affiliated to the Ministry of National Education in Samsun province in the 2023-2024 academic year and who voluntarily responded to the research questionnaire applied online. The data collected with the "Competency Scale for Managing Change" developed by Ak (2006) were analysed with SPSS analysis programme. In line with the findings of the research, it was concluded that according to the perceptions of the teachers, school administrators' competencies in managing change were at a "very/high" level in the overall scale and its sub-dimensions; there was no differentiation in the perceptions of the teachers according to gender, age and title variables, but there was a differentiation according to educational status, seniority and level of education.

**Keywords:** School Administrator, Managing Change, Competence.

#### Özet

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin yapılan araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. 2023-2024 eğitim öğretim yılında Samsun ilinde MEB'e bağlı tüm eğitim kademelerinde çalışan ve çevrimiçi olarak uygulanan araştırma anketine gönüllü yanıt veren 380 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ak (2006) tarafından geliştirilen "Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği" ile toplanan veriler SPSS analiz programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin ölçek geneli ve alt boyutlarında "çok/yüksek" düzeyde olduğu; cinsiyet, yaş ve unvan değişkenlerine göre öğretmenlerin algılarında farklılaşma oluşmadığı ancak eğitim durumu, kıdem ve çalışılan eğitim kademesine göre farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Değişimi Yönetme, Yeterlilik.

<sup>1</sup>Uzm. Öğretmen, [enginbas25@gmail.com](mailto:enginbas25@gmail.com). 0000-0003-4433-6617

<sup>2</sup>Uzm. Öğretmen, 0009-0005-8121-0644

<sup>3</sup>Uzm. Öğretmen, [kazdal53@yahoo.com](mailto:kazdal53@yahoo.com). 0009-0009-2928-0935

## GİRİŞ

Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler değişimin en belirgin olduğu alanlardan biridir. Bu alanlardaki değişimlerin sağladığı harekete geçirici güç sosyal alana da yansıyor ve bireylerin sosyal yaşamını etkilemektedir. Toplumsal alanda ve bireysel olarak hayatta kalmaya çalışan insanlar, söz konusu dönüşümlere kayıtsız kalamazlar. Değişimle birlikte yeni toplumsal tutum ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla her yeni gelişme, insanların bu gelişmeyi gerekli olarak yorumlayabilmesini ve bunu bir yaşam biçimine dönüştürebilmesini sağlayacak bilgi, beceri ve davranışların edinilmesini gerektirmektedir (Keyifli, 2019). Dünya değişmeye ve gelişmeye devam ettikçe eğitim örgütlerinin faaliyet gösterdiği çevresel faktörler de değişmektedir. Çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan örgütler açık sistem özelliği gösterir ve çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek için değişiklikler yapmak zorundadırlar. Değişim örgütlerin varlığının devamı için kaçınılmaz bir olgudur. Organizasyonlar değişiklik yapmadan uzun yıllar ayakta kalamazlar (Yürek & Cömert, 2021). Çevresel faktörler değişmeye devam ettikçe eğitim örgütlerinin karşılaştığı fırsat ve tehditler değişmekte, eğitim örgütlerinin zayıf ve güçlü yönleri de değişmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde değişen durumlara uyum sağlamak için değişim yönetimi oldukça önemli görülmektedir (İbili & Özbaş, 2023).

Eğitim, yapısı ve işlevleri itibarıyla değişimi mümkün kılar ve yönetir. Eğitim ürünleri hem insanları değiştirir hem de onlara değişimi yönetme gücü verir. Eğitim hem kurumsal hem de bireysel alanda mevcut ve iyi tanımlanmış bu sorumlulukları yerine getirmelidir. Eğitimin bu alanlarda yeterince etkili olmaması, değişim yönetimini sağlayamamakta ve değişimin olumsuz etkisinin doğrudan veya dolaylı olarak toplumun her kesimine yansımaya neden olmaktadır. Bu nedenle eğitimin değişen işlevleri yerine getirebilmesi için değişimlere uyum sağlaması ve kendini yenilemesi gerekmektedir. Ülkenin eğitim kurumları yakın ve uzak çevredeki değişiklikleri görmezden gelmek, yeniliklere yaklaşmak, değişim adına yanlış kararlar vermek hem eğitim sistemine hem de insan kaynağı yetiştirme sürecine zarar vermektedir. İnsan odaklı eğitim, dinamik insanlara ihtiyaç duydukları eğitimi zamanında sağlayamamakta, insanların durgunlaşmasına neden olmaktadır. İnsanları durağan ve değişime dirençli olan bir toplum değişimi yönetemez.

Bu çalışma, değişimi yöneten, değişimin getirdiği yenilikleri uygulayan ve değişimin en önemli öncülerini arasında yer alan okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeteneklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Eğitimin değişimi yaratan doğası göz önüne alındığında, konuya ışık tutacağı, okul yönetiminin durumu fırsata dönüştürülerek eğitimin genel dönüşümüne katkı sağlayacağı, yöneticilere fikir verilebileceği ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Samsun'da görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmesi çalışmanın önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

### Değişimi Yönetme

Değişim; herhangi bir sistemin, sürecin veya ortamın belirli koşullar altında mevcut durumundan başka bir duruma dönüşmeyi (Sayracı & Gündüz, 2018); bir sistemin alt sistemlerinde ve alt sistemler arasında önceki duruma göre meydana gelen niteliksel ve niceliksel değişiklikleri (Urhanoglu & Helvacı, 2017) ve bir ilişkideki farklılık ya da bir varlığın ya da durumun zaman içinde daha önceki bir durumdan farklı bir görünüm ya da içeriğe sahip bir dönüşümü (Yürek & Cömert, 2021) ifade etmektedir. Değişim, hareketi içerdiğinden, bir amaç ve bu amaca ulaşmak için gösterilen çabalarla ulaşılan yeni bir durum olarak da tanımlanmaktadır (İnandı vd., 2016). Yeni durumun sonuçlarından biri de yeni öğrenmeye duyulan ihtiyaçtır. Bu tür bir öğrenme, değişimi ve değişim yönetimi sürecini yönetmek için organizasyonel veya kurumsal liderliği gerektirmektedir (Keyifli, 2019). Bir

organizasyonda yapı ve sistemlerin işletilmesi süreci olarak; faaliyetlerin insanlarla birlikte ve onlar aracılığıyla etkili bir şekilde tamamlanmasına yönetim (Polatcan & Akyürek, 2016) denilirken bir organizasyonda, organizasyonel hedeflere ulaşmak için başkalarının çalışmalarını ve kaynakları koordine etmek ve denetlemek; insanlarla ve onlar aracılığıyla çalışmak, hedeflere ulaşmak için çabalayanlara ise yönetici denilmektedir (Yıldız, 2012). Her şey değişme sürecindedir. Üstelik tüm gelişmeler değişim sürecini hızlandırmakta dolayısıyla kuruluşları ve yöneticileri de değişime zorlamaktadır (Tuti & Ada, 2019).

Değişimi yönetmek, hızla değişen koşullarda hayatta kalabilmek ve rakiplerin önünde kalabilmek için kuruluşun kendisini sürekli güncellemesine, değişim fırsatlarını tam olarak analiz etmesine ve ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesine olanak sağlamak, böylece en iyiyi belirleyip uygulamak amacıyla bir yeniden yapılanma ve yapılanma sürecidir (Argon & Özçelik, 2008). Değişim yönetimi; bir organizasyonun çağa ayak uydurmak, rekabet ortamında ön planda kalabilmek, varlığını sürdürebilmek, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmek, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için sürekli ve aktif olarak yürüttüğü bir süreçtir (Gökçe, 2004). Örgütün hedefleri; değişim sürecindeki örgütsel sorunları ele almayı ve bu süreçten örgütsel amaç ve hedefler bağlamında faydalanmayı amaçlayan stratejik planlama süreci olarak ortaya çıkmaktadır (Yörük, 2021). Değişim yönetimi bilgi ve uygulama boyutları olan bir olgudur. Değişime ilişkin gelişim alanlarının ve etki alanlarının anlaşılması ve değişimden etkilenecek yönlerin etkilerine duyarlı hale getirilmesi için yapılması gerekenlerin planlanması gerekmektedir (Özben, 2019).

Değişim yönetimi, eğitim kurumlarında da ayrılmaz bir konu haline gelmekte ve okulların da teknoloji ve uluslararası eğitimdeki değişimlere uyum sağlamaları ve örgütsel yenilikleri başarıyla uygulayabilmeleri gerekmektedir (Tuti & Ada, 2019). Ayrıca okulun temel amacı öğrenmeyi yönetmektir. Öğrenmek için değişim gereklidir, dolayısıyla okulların görevi değişimi yönetmektir. Eğer bir okulun misyonu doğruysa değişim kaçınılmazdır (Özdemir, 2019). Okullar, içinde buldukları toplumun değişen ihtiyaçları ışığında misyonlarını gözden geçirip güncelledikçe değişim yönetim sürecinin bir parçası haline gelmektedir (G. Baş, 2018). Okul, değişiklikleri gerekçe alarak kaliteli eğitim sağlamak için yeni projeler, stratejik planlar oluşturma ve daha fazla kişinin kaliteli hizmet sunmak için uygulamalara katılmasını sağlamak amacıyla hizmet projelerini sürekli değerlendirme konusunda inisiyatif almaktadır. Bu ancak okuldaki tüm personelin değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul etmesi durumunda mümkündür (Urhanoglu, 2017). Ayrıca okullar, değişimi ancak eğitim sistemi içinde devam eden, doğal bir süreç olarak görerek değişimin gerçek etkilerini ve avantajlarını fark edebilir (S. Baş, 2018).

Eğitim yöneticileri değişimi yönetme becerisine sahip olmalıdır. Bu amaçla okul ile iç ve dış paydaşlar arasında iş birliği ve koordinasyon sağlanmalıdır. Yöneticiler kurumsal varlıkları bilimsel ve kapsamlı bir şekilde yöneterek eğitim engellerini ortadan kaldırmalıdır (Can, 2009). Her değişimde olduğu gibi yönetsel değişimlerde ve eğitimsel dönüşümlerde de değişimi engelleyenlerle karşılaşılabilir. Eğitim alanındaki niceliksel değişiklikler çoğu zaman kurumsal varlık yönetimine bazı zorluklar getirmektedir. Yöneticinin bu engelleri aşabilecek yetenek ve kabiliyete sahip olması gerekir. Eğitim alanındaki niceliksel değişiklikler çoğu zaman kurumsal varlık yönetimine bazı zorluklar getirmektedir (Ak, 2006).

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte veya günümüzde var olan bir durumu betimlemek için tasarlanmış bir araştırma yöntemidir. Araştırmaya konu olan olay, kişi ya da nesne, kendi koşullarıyla ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Hiçbir şekilde onları değiştirmeye veya etkilemeye çalışılmaz, gözlemlenmesi ve uygun şekilde belirlenmesi esastır (Karasar, 2023).

### Evren ve Örneklem

2023-2024 eğitim öğretim yılında Samsun ilinde MEB'e bağlı tüm eğitim kademelerinde çalışan 21.099 öğretmen arasından %95 doğruluk payı (güven düzeyi) ve %5 hata payı ile gerekli örneklem boyutu (katılımcı sayısı) 378 olarak belirlenmiştir. Araştırma anketine gönüllü olarak yanıt veren 380 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmakta ve katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	176	46.3
	Erkek	204	53.7
Eğitim Durumu	Lisans	286	75.3
	Lisansüstü	94	24.7
Yaş	20-29	8	2.1
	30-39	42	11.1
	40-49	212	55.8
	50 ve üzeri	118	31.1
Kıdem	0-10	36	9.5
	11-19	108	28.4
	20 ve üzeri	236	62.1
Unvan	Öğretmen	42	11.1
	Uzman Öğr.	298	78.4
	Başöğretmen	40	10.5
Eğitim Kademesi	Okul Öncesi	11	2.9
	İlkokul	89	23.4
	Ortaokul	234	61.6
	Lise	46	12.1
Toplam		380	100.0

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde ankete yanıt veren öğretmenlerin %46.3'ünün kadın, %53.7'sinin erkek; %75.3'ünün lisans, %24.7'sinin lisansüstü düzeyde eğitim aldığı; %2.1'inin 20-29, %11.1'inin 30-39, %55.8'inin 40-49, %31.1'inin 50 ve üzeri yaş arasında olduğu; %9.5'inin 0-10 yıl, %28.4'ünün 11-19 yıl, %62.1'inin ise 20 ve üzeri yıl deneyimde olduğu; %11.1'inin öğretmen, %78.4'ünün uzman öğretmen, %10.5'inin başöğretmen unvanında olduğu; %2.9'unun okul öncesi, %23.4'ünün ilkokul, %61.6'sinin ortaokul ve %12.1'inin lisede çalıştığı görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı soru ve Ak (2006) tarafından geliştirilen 67 maddeden oluşan "Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği"nden oluşan anket formu kullanılmıştır. Değişimi yönetme yeterlik ölçeği; okulda değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme şeklinde 4 alt boyut ve 5'li likert tarzında 67 maddeden oluşmaktadır. Ölçek ve alt boyutlarının alfa iç

tutarlılık katsayılarının 0.93-0.98 aralığında olduğu ve iç tutarlılığa sahip olduğu ve ölçeğin 4.20-5.00 (pekçok); 3.40-4.19 (çok); 2.60-3.39 (orta); 1.80-2.59 (az); 1.00-1.79 (hiç) şeklinde yorumlanması gerektiği belirtilmektedir.

### Veri Toplama ve Analizi

Günümüz koşullarında kolaylık ve zamandan tasarruf sağlaması nedeniyle veriler çevrimiçi yöntemle toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programına yüklenerek analizleri gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin alfa iç tutarlılık katsayılarının 0.96-0.99 aralığında iç tutarlılığa sahip olduğu, basıklık ve çarpıklık oranlarının  $\pm 1$  aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Betimsel analizlerde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri, farklılaşmaya ilişkin analizlerde ise t-testi ve ANOVA gibi analiz sonuçları baz alınmıştır.

### BULGULAR

Araştırma; değişimi yöneten, değişimle gelen yenilikleri uygulamaya sokan ve en önemli değişim öncülerinden olan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin betimsel analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Bilgiler

Boyut	n	Min.	Max.	x	Sd.
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	380	1.3	5.0	3.64	.92
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	380	1.0	5.0	3.66	.98
Okulda Değişimi Uygulama	380	1.0	5.0	3.66	1.00
Değişimi Değerlendirme	380	1.0	5.0	3.66	1.04
Ölçek Geneli	380	1.1	5.0	3.66	.96

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin "Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme" boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $x=3.64$ ; "Okulu Değişim Sürecine Hazırlama" boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $x=3.66$ ; "Okulda Değişimi Uygulama" boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $x=3.66$ ; "Değişimi Değerlendirme" boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $x=3.66$ ; ölçek genelinin ise  $x=3.66$  olduğu ve bu değerler ile ölçek geneli ve alt boyutların ortalamalarının ölçek aralığındaki karşılığının "çok" düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin cinsiyet özelliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin cinsiyet özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	F	t	df	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Kadın	176	3.57	.922	.027	-	378	.194
	Erkek	204	3.70	.920				
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Kadın	176	3.59	.978	.321	-	378	.187
	Erkek	204	3.72	.989				
Okulda Değişimi Uygulama	Kadın	176	3.57	1.00	.013	-	378	.108
	Erkek	204	3.74	1.00				
Değişimi Değerlendirme	Kadın	176	3.58	1.01	.425	-	378	.138
	Erkek	204	3.74	1.05				
Ölçek Geneli	Kadın	176	3.58	.964	.065	-	378	.147
	Erkek	204	3.72	.966				

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre ölçek geneli ile alt boyutlarda istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma oluşmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin eğitim durumu özelliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo 4. Öğretmenlerin eğitim durumu özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	F	t	df	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Lisans	286	3.56	.922	.818	-	378	.003
	Lisansüstü	94	3.88	.882				
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Lisans	286	3.59	.973	.020	-	378	.021
	Lisansüstü	94	3.86	.996				
Okulda Değişimi Uygulama	Lisans	286	3.58	1.00	1.330	-	378	.008
	Lisansüstü	94	3.90	.971				
Değişimi Değerlendirme	Lisans	286	3.57	1.04	2.224	-	378	.003
	Lisansüstü	94	3.94	.992				
Ölçek Geneli	Lisans	286	3.58	.962	.172	-	378	.008
	Lisansüstü	94	3.88	.951				

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin eğitim durumuna göre lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenler lehine ölçek geneli ile alt boyutlarında istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ).

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin yaş özelliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin yaş özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	Var. K.	SO	$x^2$	F	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	20-29	8	2.88	.000	G. Arası	5.222	1.741	2.066	.104
	30-39	42	3.74	.780	G. İçi	316.812	.843		
	40-49	212	3.66	.871	Toplam	322.035			
	50 ve üzeri	118	3.61	1.06					
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	20-29	8	2.76	.000	G. Arası	6.987	2.329	2.427	.065
	30-39	42	3.64	.753	G. İçi	360.795	.960		
	40-49	212	3.70	.941	Toplam	367.782			
	50 ve üzeri	118	3.64	1.13					
Okulda Değişimi Uygulama	20-29	8	3.06	.000	G. Arası	3.006	1.002	.987	.399
	30-39	42	3.69	.780	G. İçi	381.688	1.015		
	40-49	212	3.68	.964	Toplam	384.693			
	50 ve üzeri	118	3.65	1.17					
Değişimi Değerlendirme	20-29	8	3.00	.000	G. Arası	5.765	1.922	1.778	.151
	30-39	42	3.61	.756	G. İçi	406.321	1.081		
	40-49	212	3.74	1.02	Toplam	412.086			
	50 ve üzeri	118	3.59	1.17					
Ölçek Geneli	20-29	8	2.90	.000	G. Arası	5.005	1.668	1.794	.148
	30-39	42	3.67	.746	G. İçi	349.617	.930		
	40-49	212	3.69	.923	Toplam	354.622			
	50 ve üzeri	118	3.63	1.11					

Tablo 5'teki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin yaşına göre ölçek geneli ile alt boyutlarda istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma oluşmadığı görülmektedir ( $p > 0.05$ ).

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin kıdem özelliğine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin kıdem özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	Var. K.	SO	x <sup>2</sup>	F	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	0-10	36	3.32	.516	G. Arası	7.121	3.561		
	11-19	108	3.54	.925	G. İçi	314.913	.835	4.263	.015
	20 ve üzeri	236	3.74	.954	Toplam	322.035			
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	0-10	36	3.43	.696	G. Arası	5.053	2.526		
	11-19	108	3.54	.915	G. İçi	362.729	.962	2.626	.074
	20 ve üzeri	236	3.74	1.04	Toplam	367.782			
Okulda Değişimi Uygulama	0-10	36	3.51	.615	G. Arası	7.002	3.501		
	11-19	108	3.48	.971	G. İçi	377.692	1.002	3.494	.031
	20 ve üzeri	236	3.77	1.05	Toplam	384.693			
Değişimi Değerlendirme	0-10	36	3.52	.597	G. Arası	4.133	2.067		
	11-19	108	3.54	.965	G. İçi	407.953	1.082	1.910	.150
	20 ve üzeri	236	3.75	1.12	Toplam	412.086			
Ölçek Geneli	0-10	36	3.45	.597	G. Arası	5.651	2.825		
	11-19	108	3.52	.915	G. İçi	348.972	.926	3.052	.048
	20 ve üzeri	236	3.75	1.02	Toplam	354.622			

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin kıdem durumuna göre "Okulu Değişim Sürecine Hazırlama" ve "Değişimi Değerlendirme" alt boyutlarında istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma oluşmadığı ( $p>0.05$ ) ancak ölçek geneli ile "Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme" ve "Okulda Değişimi Uygulama" alt boyutlarında istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p<0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesine ilişkin yapılan Post Hoc analizine göre 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha düşük kıdemdeki öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini olumlu bulduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin unvan özelliğine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin unvan özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	Var. K.	SO	x <sup>2</sup>	F	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Öğretmen	42	3.48	.675	G. Arası	1.377	.688		
	Uzman Öğr.	298	3.65	.916	G. İçi	320.658	.851	.809	.446
	Başöğretmen	40	3.71	1.16	Toplam	322.035			
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Öğretmen	42	3.55	.754	G. Arası	.730	.365		
	Uzman Öğr.	298	3.68	.974	G. İçi	367.052	.974	.375	.688
	Başöğretmen	40	3.60	1.25	Toplam	367.782			
Okulda Değişimi Uygulama	Öğretmen	42	3.61	.714	G. Arası	.160	.080		
	Uzman Öğr.	298	3.66	1.00	G. İçi	384.533	1.020	.079	.924
	Başöğretmen	40	3.69	1.28	Toplam	384.693			
Değişimi Değerlendirme	Öğretmen	42	3.61	.682	G. Arası	.232	.116		
	Uzman Öğr.	298	3.68	1.05	G. İçi	411.854	1.092	.106	.899
	Başöğretmen	40	3.64	1.28	Toplam	412.086			
Ölçek Geneli	Öğretmen	42	3.56	.691	G. Arası	.438	.219		
	Uzman Öğr.	298	3.67	.963	G. İçi	354.185	.939	.233	.792
	Başöğretmen	40	3.65	1.23	Toplam	354.622			

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin unvanına göre ölçek geneli ile alt boyutlarda istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma oluşmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesi özelliğine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA analiz sonuçları aşağıdaki tabloya aktarılmıştır.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin çalıştığı eğitim kademesi özelliğine göre farklılaşma analizi

Boyut	Değişken	n	x	Sd.	Var. K.	SO	x <sup>2</sup>	F	p
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Okul Öncesi	11	3.37	1.05	G. Arası	13.620	4.540	5.535	.001
	İlkokul	89	3.40	.863	G. İçi	308.414	.820		
	Ortaokul	234	3.79	.908	Toplam	322.035			
	Lise	46	3.41	.934					
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Okul Öncesi	11	3.22	1.14	G. Arası	17.915	5.972	6.418	.000
	İlkokul	89	3.39	.954	G. İçi	349.867	.930		
	Ortaokul	234	3.83	.926	Toplam	367.782			
	Lise	46	3.42	1.12					
Okulda Değişimi Uygulama	Okul Öncesi	11	3.23	1.21	G. Arası	17.284	5.761	5.896	.001
	İlkokul	89	3.36	.970	G. İçi	367.409	.977		
	Ortaokul	234	3.82	.945	Toplam	384.693			
	Lise	46	3.52	1.17					
Değişimi Değerlendirme	Okul Öncesi	11	3.21	1.26	G. Arası	15.704	5.235	4.965	.002
	İlkokul	89	3.41	1.02	G. İçi	396.382	1.054		
	Ortaokul	234	3.82	.976	Toplam	412.086			
	Lise	46	3.46	1.21					
Ölçek Geneli	Okul Öncesi	11	3.25	1.15	G. Arası	16.555	5.518	6.138	.000
	İlkokul	89	3.38	.932	G. İçi	338.067	.899		
	Ortaokul	234	3.82	.914	Toplam	354.622			
	Lise	46	3.45	1.08					

Tablo 8'deki veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğretmenlerin çalıştıkları eğitim kademesine göre ölçek geneli ile alt boyutlarında istatistiksel düzeyde anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesine ilişkin yapılan Post Hoc analizine göre ortaokullarda çalışan öğretmenlerin ilkokullarda çalışan öğretmenlere oranla okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini olumlu bulduğu görülmektedir.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin yapılan araştırma bulgularına göre öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin ölçek geneli ve alt boyutlarında “çok/yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde Sayracı ve Gündüz (2018) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kendilerini pekçok/çok yüksek; Gökçe (2004), Ak (2006), Argon ve Özçelik (2008), Yıldız (2012), İnandı vd. (2016), Polatcan ve Akyürek (2016), Urhanoğlu(2017), Urhanoğlu ve Helvacı (2017), S. Baş (2018), Keyifli (2019), Özben (2019), Özdemir (2019), Tuti ve Ada (2019), Yörük (2021), Yürek ve Cömert (2021) ve İbili ve Özbaş (2023) tarafından yapılan çalışmalarda yöneticilerin kendilerini çok/yüksek düzeyde değerlendirdiği sonucuna ulaşılması bu araştırma sonucunu desteklerken Ak (2006), Argon ve Özçelik (2008), Urhanoğlu(2017), Urhanoğlu ve Helvacı (2017), G. Baş (2018) tarafından yapılan çalışmalarda ise öğretmenlerin yöneticilerini orta düzeyde değerlendirdiği sonucuna ulaşılması ise bu araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin cinsiyet, yaş ve unvan değişkenlerine göre öğretmenlerin algılarında farklılaşma oluşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde S. Baş (2018), Can (2009), Keyifli (2019), Özben (2019), Özdemir (2019), Tuti ve Ada (2019), Yörük (2021) ve Yürek ve Cömert (2021) tarafından yapılan çalışmalarda cinsiyet; S. Baş (2018), Can (2009), Özben (2019), Polatcan ve Akyürek (2016) ve Yıldız (2012) tarafından yapılan çalışmalarda yaş değişkenine göre farklılaşma oluşmadığı sonucuna ulaşılması bu araştırma sonucunu desteklerken Ak (2006) ve



Urhanoglu(2017)tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyet; Ak (2006), Özben (2019), Urhanoglu(2017) ve Urhanoglu ve Helvacı (2017) tarafından yapılan araştırmalarda ise görev/unvan değişkenine göre farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılması bu araştırma sonucuyula farklılık göstermektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin eğitim durumu, kıdem ve çalışılan eğitim kademesine göre öğretmenlerin algılarında farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazındaki çalışmalar incelendiğinde Urhanoglu(2017) ve Urhanoglu ve Helvacı (2017) ve Yörük (2021) tarafından yapılan araştırmalarda eğitim durumu; Sayracı ve Gündüz (2018), Urhanoglu(2017) ve Urhanoglu ve Helvacı (2017) tarafından yapılan araştırmalarda kıdem; Özben (2019), Urhanoglu(2017) ve Urhanoglu ve Helvacı (2017) tarafından yapılan araştırmalarda okul türü/eğitim kademesi değişkenine göre farklılaşma oluştuğu sonucuna ulaşılması bu araştırma sonucunu desteklerken S. Baş (2018), Can (2009), Keyifli (2019), Özdemir (2019) ve Polatcan ve Akyürek (2016) tarafından yapılan araştırmalarda eğitim durumu; S. Baş (2018), Can (2009), Özben (2019), Polatcan ve Akyürek (2016) ve Yıldız (2012) tarafından yapılan araştırmalarda yaş; S. Baş (2018), Can (2009), Keyifli (2019), Özdemir (2019), Polatcan ve Akyürek (2016), Tuti ve Ada (2019), Yıldız (2012), Yörük (2021) ve Yürek ve Cömert (2021) tarafından yapılan araştırmalarda kıdem; Özdemir (2019), Sayracı ve Gündüz (2018) ve Yürek ve Cömert (2021) tarafından yapılan araştırmalarda görev yeri/kademesi değişkenine göre farklılaşma oluşmadığı sonucuna ulaşılması bu araştırma sonucuyula farklılık göstermektedir.

### Öneriler

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerine değişim yönetimi alanında hizmet içi eğitim düzenlenebilir. Ayrıca yönetici atama sürecinde değişim yönetimi hususunda da kriterler dikkate alınabilir. Eğitim durumu, kıdem ve çalışılan eğitim kademesine göre farklılaşma olduğu sonucu dikkate alındığında okul yöneticiler bu hususlarda daha dikkatli olabilir ve özenli davranış sergileyebilir. Araştırma sınırlılığı dikkate alındığında farklı araştırma modeli veya örneklem genişletilerek yeni bir araştırma yapılabilir ve sonuçlar kıyaslanabilir.

### KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 70–89.
- Baş, G. (2018). *Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen değişim sinizmi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Baş, S. (2018). *Lise müdürlerinin liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği: Üşküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişmenin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211–226.

- İbili, H., & Özbaş, M. (2023). Çevresel faktörler ile okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1005–1029.
- İnandı, Y., Uzun, A., & Yeşil, H. (2016). Okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri ile değişimi yönetme yeterlikleri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 191–209.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (37. Basım). Nobel Akademi Yayıncılık.
- Keyifli, Ş. (2019). İmam-hatip okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 7, 167–187.
- Özben, Ç. (2019). *Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Özdemir, A. (2019). *Öğretmen ve müdür algılarına göre okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ve liderlik stilleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Polatcan, M., & Akyürek, M. İ. (2016). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *The Journal of Academic Social Science Studies International*, 47, 429–441.
- Sayracı, N., & Gündüz, H. B. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 27–61.
- Tuti, G., & Ada, Ş. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50, 494–521.
- Urhanoglu, İ. (2017). *Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri (Afyonkarahisar ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Urhanoglu, İ., & Helvacı, M. A. (2017). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 47–63.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177–198.
- Yörük, Ş. (2021). *Okul yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerine sahip olma düzeyi ile okullarda değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Yürek, U., & Cömert, M. (2021). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile algılanan okul etkililiği ne düzeydedir? *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(4), 1762–1781.