

# TÜRKİYE DİN EĞİTİMİ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Turkish Journal of Religious Education Studies

Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları altı ayda bir yayımlanan uluslararası ve hakemli bir dergidir.

Turkish Journal of Religious Education Studies is an international, peer reviewed and biannual journal.

Sayı/Number 7 • Haziran/June 2019 • ISSN 2149-9845 • E-ISSN 2636-7807

**İmtiyaz Sahibi ve Yazı İşleri Müdürü / Owner and Chief Executive Officer**

Mehmet BAHÇEKAPILI

**Baş Editör / Editor in-Chief**

Mustafa USTA

**Sayı Editörü / Editor**

Hakkı KARAŞAHİN

**Editörler / Editors**

Siebre MIEDEMA (VU University Amsterdam)	Christopher G. ELLISON (The University of Texas at San Antonio)
Cemal TOSUN (Ankara Üniversitesi)	Recai DOĞAN (Ankara Üniversitesi)
Muhittin OKUMUŞLAR (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)	Zeki Salih ZENGİN (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Nurullah ALTAŞ (Atatürk Üniversitesi)	Michael NIELSEN (Georgia Southern University)
Ahmet KOÇ (Marmara Üniversitesi)	Friedrich SCHWEITZER (Eberhard Karls Universität Tübingen)
Mehmet BAHÇEKAPILI (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi)	Süleyman AKYÜREK (Erciyes Üniversitesi)
Safnaz ASRİ (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi)	Mohammed DERRADJ (University of Algeria II)
Ednan ASLAN (Universität Wien)	Kenan SEVINÇ (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Zuhal AĞILKAYA ŞAHİN (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi)	Murat Şimşek (Necmettin Erbakan Üniversitesi)

**Kitap Değerlendirme Editörleri / Book Review Editors**

Hakkı KARAŞAHİN (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)	Ahmet GEDİK (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi) -
Ahmet Ali ÇANAKCI (Balıkesir Üniversitesi)	

**Yayın Kurulu / Editorial Board\***

Zuhal AĞILKAYA ŞAHİN, İstanbul Medeniyet Üniversitesi (TURKEY)	Ayman AGBARIA, University of Haifa (ISRAEL)
Muhsin AKBAŞ, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)	Süleyman AKYÜREK, Erciyes Üniversitesi (TURKEY)
Ednan ASLAN, Universität Wien (AUSTRIA)	Safnaz ASRİ, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)
Nedim BAHÇEKAPILI, Islamitische Universiteit Europa (HOLLAND)	Mehmet BAHÇEKAPILI, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)
İrfan BAŞKURT, İstanbul Üniversitesi (TURKEY)	Bayraktar BAYRAKLI, Marmara Üniversitesi (TURKEY)
Beza BİLGİN, Ankara Üniversitesi (TURKEY)	Ahmet Ali ÇANAKCI, Balıkesir Üniversitesi (TURKEY)
Mohammed DERRADJ, University of Algeria II (ALGERIA)	Abdurrahman DODURGALI, Marmara Üniversitesi (TURKEY)
Recai DOĞAN – Ankara Üniversitesi (TURKEY)	Christopher G. ELLISON, The University of Texas at San Antonio (USA)
Ahmet GEDİK, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)	Recep Emin GÜL, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)
Hülya HACİSMAİLOĞLU, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)	Michael NIELSEN, Georgia Southern University (USA)
Hakkı KARAŞAHİN, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)	Recep KAYMAKCAN, Sakarya Üniversitesi (TURKEY)
Ahmet KOÇ, Marmara Üniversitesi (TURKEY)	Mustafa KÖYLÜ, Ondokuz Mayıs Üniversitesi (TURKEY)
Muhiddin OKUMUŞLAR, Necmettin Erbakan Üniversitesi (TURKEY)	Siebre MIEDEMA, VU University Amsterdam (HOLLAND)
Friedrich SCHWEITZER, Eberhard Karls University (GERMANY)	Halil İbrahim ŞENAVCU, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY)
Bülent UÇAR, Universität Osnabrück (GERMANY)	Mustafa USTA, Marmara Üniversitesi (TURKEY)
Prof. Dr. Edmunt WEBER, Universität Frankfurt am Main (GERMANY)	Samet YAĞCI (İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi (TURKEY))

\*Soyadına göre alfabetik sırada / In alphabetical order by surname

**Kapak Tasarımı / Cover Design**

Furkan Selçuk Ertargin

**Tasarım / Graphic Design**

Mehmet BAHÇEKAPILI - Safnaz ASRİ

**Baskı / Printed By - Baskı Tarihi / Printed Date**

Limit Ofset – 27.06.2019



## İNDEKSLER



# İMAM-HATİP OKULU MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİĞİ

Şükrü KEYİFLİ\*  
E-mail: keyiflisukru@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-4605-5205

**Citation/©:** Keyifli, Ş. (2019) İmam-Hatip okulu müdürlerinin değişimi .yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 7, 167-187

## Öz

Bu araştırmanın amacı, İmam-Hatip Okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemektir. İmam-Hatip Okulları ile ilgili son yıllarda meydana gelen hızlı değişim birtakım yöneltilmesi gereken sorunları da beraberinde getirmiştir. Bir taraftan kurumsal temeldeki nicel değişiklikler, diğer taraftan da toplumsal alanda meydana gelen bilgi ve teknolojik gelişmeler, bu okullara yansımıştır. Okullara yansıyan bu değişimin yönetilmesi gerekmektedir. İmam-Hatip Okullarının yöneticilerinin bu değişimi yönetme yeterliğine sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmada, imam-hatip okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ölçülmüştür. Yapılan ölçüm ile ortaya çıkan sonuçlar, imam-hatip okullarının değişim yönetimi hakkında bilgi vermektedir. Araştırmada elde edilen bulguların analizlerinden, İmam-Hatip Okulu yöneticilerinin değişimi yönetme ve uygulama konusunda yeterli oldukları anlaşılmıştır. Araştırmaya katılarak görüş bildiren müdürler, mesleki ve yöneticilik kıdemine göre değişimi yönetme yeterlikleri konusunda doğrudan bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Müdürler, değişimin bir süreç olduğunu, bu sürecin yönetilmesinde ortaya çıkan sorunların zamanında fark edilememesinden doğan sorunların, bir yönetim sorununa yol açtığını söylemişlerdir. Değişim yönetimi süreçlerinde yeterli olmak aynı zamanda “yönetim krizini” de çözmeye de yeterli olmayı gerektirmektedir. İmam-Hatip Okullarında ortaya çıkan değişimin somut olarak algılanması ve yönetilmesi konusundaki idari mekanizmanın işletilmesi görevi müdürlere verilmiştir. Araştırmada bu görevi yerine getirecek olan imam-hatip okulu müdürlerinin yeterlikleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme yapılırken, yöneticilerin uygulamaları ile sahip oldukları bağımsız değişkenlerin ilişkileri de belirlenmeye çalışılmıştır.

\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi, Felsefe ve Din Bilimleri, Din Eğitimi ABD.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Örgütsel değişim, Değişim yönetimi, İlköğretim okulu yöneticileri, Değişimi yönetme yeterlikleri

## IMAM HATIP SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCIES OF MANAGING CHANGE

### Abstract

The aim of this research is to identify Imam-Hatip school administrators' competencies of managing change. This rapid change in Imam-Hatip schools in recent years has brought a number of problems to manage with it. With the quantitative changes on the institutional basis, as well as information and technological developments in the social field have been reflected in these schools. This change reflected in schools should be managed. The administrators of Imam Hatip schools should be able to manage this change. In the study, it was shown that based on the scale of competencies of managing change the school administrators who worked in imam-hatip schools; were very sufficient in the dimension in the dimension of "determining the need for change in school", "preparing for change in school" and "applying change in school", and very much sufficient in "evaluating change in school ". There was no difference between the opinions of the age, length of service and administration in the perceptions of the managers about the competencies of managing change. As a result of the findings of the research, Imam-hatip school administrators considered themselves sufficient to manage change. They also stated that they have fulfilled the requirements for managing change.

**Keywords:** Change, Organizational Change, Change Management, Primary and Middle School Administrators, Competence in Managing Change

### Giriş

Günümüzde en fazla konuşulan konular arasında değişim kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni toplumsal alanda meydana gelen hızlı değişimdir. Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler, değişimi sağlayan en belirgin alanların başında gelir. Bu alanların değişimi ile sağlanan hareketlenme, sosyal alana yansımakta ve bireyin sosyal hayatını etkilemektedir. Bireysel olduğu kadar sosyal alanda da var olmaya çalışan insan söz konusu dönüşüme kayıtsız kalamamaktadır. Değişim ile birlikte yeni sosyal tutum ve davranışlar geliştirmektedir. Sonuçta her yeni gelişme beraberinde bu gelişmeyi gerektiği gibi yorumlayarak yaşam biçimi haline getirebilmesi sağlayacak bilgi, beceri ve davranışlar kazanmayı gerekli hale getirmektedir (Hazır, 2003).

Türkçe sözlükte değişim, "Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü" (TDK, 2019) olarak tanımlanmaktadır. Bir durumdan başka bir duruma geçme diye de tarif edilen

değişim, planlı ya da plansız olarak yaşanan fiili bir durumdur (Peker, 1995). Bu kavram, toplumsal yapıda meydana gelen hareketlenmeleri tanımlamak için kullanılır. Değişim, bünyesinde hareketi de barındırdığından, amacı olan ve bu amacı gerçekleştirmek, çaba sarf edildikten sonra ulaşılan yeni durum diye de tanımlanmaktadır (Töremen, 2002). Ortaya çıkan yeni durumun getirdiklerinden biri de yeni öğrenmelere duyulan ihtiyaçtır. Bu öğrenmeleri değişimi yönetecek ve bir değişim yönetimi süreci için örgüt ya da kurum liderliğine ihtiyaç duymaktadır (Dinçer, 1992).

Değişim yönetimi, bilgi ve uygulama boyutları olan bir olgudur (Organ & Özçelik, 2007). Değişimle ilgili meydana gelen gelişmeleri ve etki alanları hakkında bilgi sahibi olmak ve aynı zamanda değişimden etkilenen olan yönlerin değişime yatkın hale gelmesini sağlamak için nelerin yapılması gerektiğinin planlanması gerekmektedir (Balci, 2000). Diğer yandan değişimin arkasındaki etki yapan ve her geçen gün yenisi gelişen teknoloji ve ekonomi alanındaki gelişmelerin kullanımıyla ilgili becerilere de sahip olunması gerekmektedir. Kurum yöneticisi ya da örgüt liderinin her iki alanla ilgili yetersizlikleri değişim yönetimi ve dolayısıyla değişimin yönetememesi, bir yönetim krizinin çıkmasına neden olabilmektedir (Kavrakoğlu, 1994). Krizin yönetilememesi kurumsal verimliliğin düşmesine neden olur. Eğitim kurumları değişim krizine neden olur. Değişim yönetimi krizi çift yönlü bir yeterlidir. Değişimden etkilenen kurumsal ya da örgütsel yapıların değişim ile ilgili karşılaşacakları olumlu ya da olumsuz etkileri en aza indirilerek, değişimden beklenen verimin elde edilebilmesinde çoğu kere örgüt lideri ya da kurum yöneticisinin değişimi yönetme istek ve kabiliyeti bir avantaj haline gelebilir.

Yönetim, amaçlara ulaşılmasının sağlanması anlamında kullanılmaktadır. Çekip, çevirme ve idare etmek demektir (TDK, 2019). Kurumsal açıdan yönetim, yönetici olarak görevlendirilen kişinin söz konusu kurumu çekip çevirmesi ve idare etmesidir. Yönetimsel yeterliklere sahip olan yöneticilerin, soyut mahiyetli değişimi yönetebilmesi için gerekli analizleri yaparak yönetilmesi, kurumsal amaçlara ulaşılmasıdır (Yıldız, 2012). Değişimin yönetilebilmesi, değişim yönetimi yanında, süreç ve zaman yönetimini de beraberinde getirmektedir. Her üç aşamanın birlikte koordineli hale getirilerek maksimum yarar ulaşması için değişim yönetiminde, gelecek odaklı stratejik planların bulunması gerekmektedir (Ak, 2006).

Aslında değişim deyince ilk akla gelen eğitim kurumlarıdır. Eğitim, yapısı ve işlevi gereği değişimi sağlayan ve yönetendir. Eğitimin ürünleri, insanı hem değiştirir hem de değişimi yönetme yetkinliği kazandırır. Eğitim var olan ve kendisine tanımlan bu görevleri kurumsal ve kişisel alanda yerine getirmek zorundadır. Eğitimin söz konusu alanlarda yeterince etkin olmaması, değişimin yönetilmesini sağlamadığı gibi, değişimin getirdiği olumsuzlukların, toplumun tüm kesimlerine doğrudan ya da dolaylı olarak yansımalarına neden olmaktadır. Bu nedenle eğitimin değişime uyum sağlaması ve değiştirme fonksiyonunu yerine getirmesi için kendini yenilemesi gerekmektedir (Morrison, 1998).

Eğitim, toplumsal alanda meydana gelen gelişim ve değişime karşı ilgisiz kaldığı zaman, kendisinden beklenen görevleri yerine getiremez. Bu nedenle eğitim kurumları sistemlerinde yenileşme gerçekleştirerek çıktılarını toplumla uyumu bakımından değerlendirerek, meydana gelen değişim ve gelişmelerden yararlanmanın yollarını araştıracaktır. Aksi halde eğitim kendisinden beklenen amaçlarına ulaşamaz, hedeflerini yakalayamaz (Bursalıoğlu, 2000). Bu bakımdan eğitim, değişerek değişmenin merkezinde bulunan dinamik bir kurumdur (Aytaç, 2000).

Değişimin merkezi durumunda olan eğitimin, yönetmesi gereken toplumsal kurumların yanında bilgiye ait süreçleri de yönetmesi beklenir. Günümüzde bilginin, üretimi, tüketimi ve saklanması eskiye göre daha kolay olmaktadır. Bilginin üretimi ve saklanmasını sağlayan teknolojik gelişmelerin sağladığı imkânlarla göre yeni bir bilgi paradigması gelişmiştir. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi analiz etmek şeklinde özetlenebilecek olan yeni bilgi işleme yaklaşımı, bireyi toplumsal alanda meydana gelen değişimleri yönetebilecek yeterliğe ulaştırabilecek mahiyettedir. Eğitim kurumları günümüzün hızlı değişimi ile meydana gelen bu yeni ihtiyacı karşılamak için kendisini yenilemek zorundadır.

Bir takım gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bilgi birikimi değişimi beraberinde getirmektedir. Okul, bilginin üretim, tüketim ve dolaşımının yapıldığı kurumların başında gelir. Üretimin, tüketimin ve dolaşımın istenilen düzeyde olması, bunların yönetilmesi gerekmektedir. Okulların bilgi yönetimi bakımından gerekli yeterlikte olması da beklenmektedir. Okul yöneticileri bu okulu yönetirken, okulla birlikte değişimi de yönetmek zorundadırlar. Değişim yönetiminin daha kalıcı ve yaygın olabilmesi için bilgi tabanlı değişim yönetimi stratejileri geliştirilmelidir. Okul yöneticileri değişim yönetimi stratejilerini yeniden gözden geçirerek, uygunluk ve yararlılık ilkesi doğrultusunda vizyon geliştirmek durumundadırlar. Bilgi tabanlı değişimleri yönetmek için okullar, bir taraftan kendi dışındaki kurumlarla işbirliği yapacak bir taraftan da üretilen yeni teknoloji ve iletişim sistemlerinden yararlanacaktır. Çevresinde olup bitenlere duyarsız kalan bir eğitim sistemi, değişimi ve değişimin yansımalarını yönetmekte yetersiz kalacaktır (Çalık , 1997). Eğitim değişimi yönetmekte yetersiz kalmamak için, kendisi dışında meydana gelen iletişim ve teknolojik gelişmelere kapı aralayacak, yeni gelişme ve imkânlardan yararlanacaktır (Balci, 2000).

Ülkenin eğitim kurumlarının yakın ve uzak çevredeki değişimleri görmezden gelmesi, yeniliklere kapalı ve değişim adına yanlış kararların, eğitim sistemine verdiği zarar kadar, insan yetiştirme düzenine de zarar vermektedir. İnsanı merkeze alan eğitimin, dinamik olan insana ihtiyaçları olan eğitimi zamanında uygun olarak verememesi, insanı durağan hale getirmektedir. İnsanı durağan ve değişime kapalı olan toplumlar, değişimi yönetemezler (Tokat, 1998). Değişimi yönetmek, değişimden yararlanmak ve değişimle gelen yenilikleri uygulamaya sokmak demektir.

Eğitimin değişimi tetikleyici karakteri göz önünde bulundurulduğunda, bunu fırsata çevirerek, eğitimin bütünsel değişime katkısını sağlamakta eğitim yöneticileri etkilidir. Eğitim yöneticilerinin, değişimi yönetecek yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için okulu ve onun iç ve dış paydaşları ile işbirliği ve koordinasyonu sağlamalıdır. Yönetici, kurumsal varlıkların yönetebilmesine bilimsel olarak yaklaştığı gibi bütünsel olarak da yaklaşarak, eğitimin önündeki engelleri kaldırmalıdır. Her değişimde olduğu gibi eğitimin yönetsel değişim ve dönüşümünde de değişimi engelleyenler olabilir. Yönetici, bu engelleri aşacak güç ve yeterlikte olmalıdır. Eğitim alanında ortaya çıkan nicel değişimler, çoğu kere kurumsal varlıkların yönetilmesinde bir takım güçlükleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu durum, son yıllarda İmam-Hatip Okulları için de söz konusu olabilir. İmam-Hatip Okullarının sayılarının artması, öğrenci kaynakları ile ilgili sürecin planlanmasındaki aksamalar ve bu okullara atanan yöneticilerin yönetsel yeterlikleriyle ilgili görülen eksikler bu güçlüklerden bazılarıdır.

İmam-Hatip Okulları, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı olarak açılan ve genel ortaöğretim sistemi içerisinde yer alan ve cumhuriyetle birlikte gelen en köklü kurumlardan biridir. Bu kurumlar, 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanuna dayalı olarak kurulmuştur. 13.10.1951 tarih ve 601 sayılı Müdürler Komisyonu Kararının 17 Ekim 1951 tarihinde dönemin Millî Eğitim Bakanı Tefik İleri tarafından onaylanmasıyla bugünkü İmam-Hatip Okulları resmi olarak açılmıştır. Halen, 1973 Tarih ve 1739 Sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu ile 2012 Tarih ve 6287 Sayılı Kanun kapsamında okullarımızda fen, sosyal, dil, spor, sanat ve kültür dersleri ile birlikte Temel İslam Bilimlerine ait dersler verilmektedir. Bunun yanı sıra Anadolu imam hatip liselerinde öğrencilerin kendilerini tercih ettikleri bir alanda geliştirmelerine imkân sağlamak için “Program Çeşitliliği” uygulaması başlatılmıştır. Program çeşitliliği ile öğrencilerimizin fen bilimleri, sosyal bilimler, ilahiyat, hafızlık, yabancı dil, sanat veya spor alanlarında daha yoğun eğitim alarak hem kendilerini geliştirmeleri hem de üniversiteye hazırlanmaları sağlanmaktadır. Bu kapsamda açılan programlar, Fen ve Sosyal Bilimler Uygulanan Anadolu İmam-Hatip Liseleri, Geleneksel, Görsel ve Çağdaş Sanatlar, Musiki ve Spor Bilimleri Uygulayan Anadolu İmam-Hatip Liseleri, Hazırlık Sınıfı Uygulayan Anadolu İmam- Hatip Liseleri, Hafız Öğrencilerin Eğitim Gördüğü Anadolu İmam-Hatip Liseleri ve Uluslararası Anadolu İmam-Hatip Lisesi adları altında eğitim öğretim yapılmaktadır (DOGM, 2019).

İmam-hatip okulları “28 Şubat süreci” ile gelen etkisizleştirme ile sayılarında ciddi düşüşler olmuştur. Bu dönemde İmam-Hatip Okullarından mezun olan öğrencilerin üniversiteye girişlerindeki kat sayı uygulaması ile yapılan sınırlandırmalar, bu okulların hem öğrenci hem de okul sayılarında düşüşlere neden olmuştur. Örgün eğitim içinde yer alan imam hatiplere yönelik bu değişiklik, sistemin içinde yer alan diğer meslek okullarını da etkilemiştir. Bu uygulama özelde imam hatip ve meslek liselerini etkilemiş gibi görünse de aslında etkisi eğitimin diğer alanlarına da yansımıştır. Ancak daha sonra 2010 yılında YÖK’ün kat sayı uygulamasına son vermesiyle birlikte, imam hatip okullarının okul ve

öğrenci sayılarında artışlar gözlenmiştir. 2017-2018 eğitim öğretim yılında yaklaşık 1400 okulda okumakta olan öğrenci sayısı İmam-Hatip Ortaokullarında 723 bin, İmam-Hatip Liselerinde okuyan öğrenci sayısı da 514 bin (DOGM, 2019)

İmam-Hatip Okulları ile ilgili son yıllarda meydana gelen bu hızlı değişme bir takım yönetilmesi gereken sorunları da beraberinde getirmiştir. Bir taraftan kurumsal temeldeki nicel değişiklikler, diğer taratan da toplumsal alanda meydana gelen bilgi ve teknolojik gelişmeler, bu okullara yansımıştır. Okullara yansıyan bu değişimin yönetilmesi gerekmektedir. İmam-Hatip Okulu yöneticileri, bu değişimi yönetmede yeterli olmaları gerekmektedir. Bu çalışma, İmam-Hatip Okullarında görev yapmakta olan imam hatip müdürlerinin bu değişimi yönetme yeterliklerini belirlemek için yapılmıştır.

## **1. YÖNTEM**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları ve veri analizleri yer almaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; İmam-Hatip Okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri konusundaki görüşleri ile değişme sürecinde gösterdikleri tutum ve davranışlarının belirlenmesidir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için şu sorulara cevap aranacaktır.

1. İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişim yönetimi yeterlikleri konusundaki görüşleri nelerdir?
2. İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişim yönetimi sürecindeki gösterdikleri davranışlar nelerdir?
3. Değişim yönetimi ve değişim yönetimiyle ilgili davranışların ortaya çıkmasında okul müdürlerinin yaş, mezuniyet durumu, meslekî kıdem, yöneticilik kıdemi ve mesleki branş gibi bağımlı değişkenlerin rolü var mıdır?

### **1.2. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, Ege Bölgesi içinde yer alan İzmir, Manisa, Aydın illerinde görev yapmakta olan İmam-Hatip Ortaokulu müdürlerinin değişme yönetimi ve değişmeye karşı gösterdikleri davranışları belirlemeye çalışan tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmalarda değişkenler arasında nedensel ilişkilere bakılmaksızın birlikte bulunma ilişkilerine bakılır (Kuş, 2012). Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan onu uygun bir biçimde



“gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 1977) Bu kapsamda araştırma, İmam-Hatip Ortaokulları müdürlerinin meydana gelen değişmeler karşısındaki değişimi yönetme ve değişme durumlarındaki yerine getirdikleri tutum ve davranışların belirlenmesine yönelik yapılmıştır.

### 1.3. Çalışma Evreni

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2015 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Din Öğretimi Genel Müdürlüğünün İzmir Çeşme’de 23-27 Şubat 2015 tarihinde yapmış olduğu “Eğitim Yönetimi” seminerine katılan toplam 74 okul müdürü ile gerçekleştirilmemiştir. Söz konusu toplantıya, 12’si bayan, toplam 135 okul müdürü katılmıştır. Toplantıya, her ilden en az bir imam hatip lisesi müdürü katılmıştır. İlin büyüklüğü ve İHL sayısına göre bazı illerden birden fazla okul müdürünün iştiraki sağlanmıştır. Katılımcıların yaklaşık % 70’i ilk defa müdür olarak görevlendirilmiş olmaları, katılımcılar açısından dikkat çekici bir husustur. Araştırma bu müdürler arasından çalışmanın ikinci gününde öğle yemeği arasındaki verilen yemek arasında otel lobisinde oturmakta olan müdürlerle yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın evreni toplantıya çağrılı olarak katılan 135 okul müdürü, örnekleme de bu toplantıda anketlerimize cevap veren 74 okul müdürüdür.

### 1.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, Din Öğretimi Genel Müdürlüğünün 2015 yılında İzmir’in Çeşme İlçesinde Ege Bölgesi İmam-Hatip Okulları müdürleri ile yapılan Eğitim Yönetimi Seminerine katılan 135 okul müdürüne yönelik hazırlanan ölçekle ile gerçekleştirilmiştir. Tutum ölçeği, şeklinde hazırlanan sorulardan oluşan, muhtevasında, demografik bilgiler, Değişme Yönetimi Yeterliliği ve okul müdürlerinin değişme sürecinde gösterdikleri davranışların ölçülmesini sağlayan sorulardan meydana gelmiştir. Ölçek, İmam-Hatip Okulu müdürlerine elden teslim edilmiştir. Okul müdürlerine elden teslim edilen ölçeklerden 87’si geri alınmış, ancak müdürlerden 7 tanesi ölçeğin yalnız bir bölümünü doldurup diğer bölümlerini doldurmadan teslim etmişlerdir. Bu yüzden onların verdikleri ölçekler işleme tabi tutulmamıştır. Gelmeyen, işleme tabi tutulmayanların dışında toplam 74 ölçek geri toplanarak araştırmaya veri olarak kaydedilmiştir.

### 1.5. Veri Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplamak amacıyla Ak (2006) tarafından geliştirilen “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği” uygulanmıştır. Buna göre, beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Verilerin çözümlemesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerini değerlendirmede aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Görev ve cinsiyet değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Ölçekte, 5-Pek çok, 4-Çok, 3-Orta, 2-Az, 1-Hiç seçeneklerinden oluşan, 5'li Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, 4.20-5.00 (pek çok), 3.40-4.19 (çok), 2.60-3.39 (orta), 1.80-2.59 (az), 1.00- 1.79 (hiç) aralıkları kullanılmıştır.

## 2. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmada elde edilen katılımcılarla ilgili demografik özellikler ve değişim yöntemi ile ilgili bulgular başlıklar halinde verilmiştir.

### 2.1. Demografik özellikler

Tablo: 1. Demografik Özellikler

	Cinsiyet	Mezuniyet	Mesleki kıdem	Yöneticilik kıdemi
N	Geçerli	74	74	74
	Geçersiz	0	0	0
Toplam		74	74	74

Tabloda görüldüğü gibi, demografik bilgileri içeren, cinsiyet, mezuniyet, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi konularında ankete katılanlardan elde edilen verilerin hepsi geçerli olarak kabul edilmiştir.

### 2.2. Mezuniyet Durumu

Tablo 2. Mezuniyet Durumu

	F	%	%	Toplam %
Lisans	65	87,8	87,8	87,8
Yüksek Lisans	8	10,8	10,8	98,6
Doktora	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	74	100,0	100,0	

Tablodaki verilerden de anlaşılacağı gibi ankete katılan İmam-Hatip Okulu müdürlerinin büyük bir kısmı (%87,8) lisans mezunlardır. Bununla birlikte az da olsa, yüksek lisans (%10,8) ve doktora (%1,4) mezunu olanlar da vardır. Müdürlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olmaları, öğretmenlikten okul yöneticiliğine yatay geçişler yapıldığı içindir. Bilindiği gibi ülkemizde öğretmen olabilmek için lisans mezunu olma şartı bulunmaktadır.

### 2.3. Mesleki Kıdem Durumu

Tablo 3. Mesleki Kıdem Durumu

	F	%	%	Toplam %
0-5	1	1,4	1,4	1,4
6-10	6	8,1	8,1	9,5
11-15	14	18,9	18,9	28,4
16-20	18	24,3	24,3	52,7
21-25	13	17,6	17,6	70,3
26-30	14	18,9	18,9	89,2
31 ve yukarı	8	10,8	10,8	100,0
Toplam	74	100,0	100,0	

Çalışmada iki türlü kıdem değişkeni verilmiştir. Bunlardan biri mesleki diğeri de yöneticilik ile geçen çalışma yıllarıdır. İkisinin birbiriyle karışmaması için bir hatırlatma yapmak, anlamayı kolaylaştırıcaktır. Bu nedenle mesleki kıdemden kast edilenin açıklanması yararlı olacaktır. Yukardaki tabloda “mesleki kıdem” başlığı altında okul yöneticilerinin alanıyla ilgili mesleklerinde geçirdikleri süre verilmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunun (% 24,3) 16- 20 yıllık mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Meslekte uzun yıllarını geçirmiş olan ve yöneticilik görevi ile işgal eden, 31 ve yukarı mesleki kıdeme sahip olanların oranı % 10,8, görevinde 26 ila 30 yıl geçirmiş olanların oranı ise, % 18,9 olarak görülmüştür. Bunların dışında kalan katılımcıların mesleki tecrübeleri daha azdır. 0-5 yıllık olanların oranı %1,4, 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlar, % 8,1, 11-15 yıllık mesleki kıdem sahip olanların oranı da 18,9’dur.

Tablo 4. Yöneticilik Kıdemi

	F	%	Geçerli%	Toplam %
0-5	28	37,8	37,8	37,8
6-10	20	27,0	27,0	64,9
11-15	13	17,6	17,6	82,4
16-20	5	6,8	6,8	89,2
21-25	4	5,4	5,4	94,6
26-30	4	5,4	5,4	100,0
Toplam	74	100,0	100,0	

Yöneticilik kıdemi, değişimin yönetilebilmesinde önemli bir kazanım olarak görülmektedir. Ankete katılanların çoğunun meslekte yeni oldukları anlaşılmaktadır. 0-5 yıllık okul yöneticisi olanların oranı % 37, 6-10 yıllık yöneticilik yapanların oranı, % 27.0, 1-15 yıllık yöneticilik yapanların oranı % 17, 16-20 yıllık yöneticilik yapanların oranı % 6.8, 21-25 yıllık yöneticilik yapanların oranı % 5.4 ve 26-30 yıllık yöneticilik yapanların oranı %5.4'tür. Buna göre İmam-Hatip Okulu yöneticilerinin çoğunun yönetim işlerinde fazla tecrübeli sayılacak yöneticilik kademine sahip olduklarını söylemek zordur. Bunun son zamanlarda İmam-Hatip Okullarıyla ilgili kurumların fazla açılmasından kaynaklanmış olabileceği varsayılmaktadır.

Mesleki kıdem ile yöneticilik kıdemi arasında anlamlı bir ilişkinin olacağı yönetim çevrelerince kabul edilen bir görüştür. Mesleki kıdem ile yöneticilik kıdemi arasındaki korelasyon aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Meslekî Kıdem İle Yöneticilik Kıdemi Korelasyonu

Meslekî Kıdem İle Yöneticilik Kıdemi Arasındaki Korelasyon			
		Mesleki kıdemim	Yöneticilik kıdemi
Mesleki kıdemi	Pearson Correlation	1	,536**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	74	74
Yöneticilik kıdemim	Pearson Correlation	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	74	74

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablodaki analiz sonuçlarında da görüldüğü gibi, analizde elde edilen “sig” değeri 0.01’den küçük olduğundan ( $0.000 < 0.01$ ) korelasyon katsayısı önemlidir. Mesleki kıdem ile yöneticilik kıdemi arasındaki “Pearson korelasyon” katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = 0.536$ ’dir. Yani, okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile yöneticilik kıdemleri arasında güçlü sayılabilecek bir pozitif korelasyon vardır. Korelasyon katsayısı pozitif olduğundan, mesleki kıdem ile yöneticilik kıdemi arasındaki ilişki aynı yönlüdür. Yani değişkenlerden biri artarken diğeri de artar veya biri azalırken diğeri de azalır. Bu durum, İmam-Hatip Okulu yöneticiliği yapan müdürlerin mesleki kıdemleri arttıkça, yöneticilik kıdemlerinin arttığını, böylece yöneticilerin seçilmesinde ve atanmasında kıdem durumu belirleyici rol oynamış olduğunu söyleyebiliriz ( $p = 0.000$ ,  $r = 0.536$ ).

İmam Hatip Müdürlerinin “Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri” ; cinsiyet, mezuniyet, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre ele alınmıştır. SPSS 15.0 programı ile veriler analiz edilmiş ve normallik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüş ve parametrik testler uygulanmıştır. “Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri” için Korelasyon analizi yapıldığında; cinsiyet değişkeni ile 0,121 (çok zayıf), mezuniyet değişkeni ile 0,019 (çok zayıf), mesleki kıdem yılı değişkeni ile 0,144 (çok zayıf), yöneticilik kıdem yılı değişkeni ile 0,253 (zayıf) , değerlerinde korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 6: Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız iki örnek T-testi (Independent Sample T-Test)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Sig.
Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri	Erkek	72	4,1581	0,306*
	Kadın	2	4,5000	
Toplam		74		

Not: \*p<,05

Erkek ve kadın yöneticilerin Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla birlikte kadın yöneticilerin, Değişme Yöneticiliği Yeterliliklerinin az da olsa erkek yöneticilerden yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kadın katılımcılarının sayısının az olması ile açıklanabilir.

Tablo 7. Mezuniyet Değişkenine Göre Bağımsız örnek T-testi (Independent Sample T-Test)

	Mezuniyet	N	Ortalama	Sig.
Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri	Lisans	65	4,1714	0,565*
	Yüksek Lisans	8	4,0708	
	Doktora	1	4,6786	
Toplam		74		

Not: \*p<,05

Yöneticilerin en son mezun oldukları okula göre Değişme Yöneticiliği Yeterliliklerinde anlamlı bir farklılık yoktur. Genelleyebilir olmamakla birlikte, doktora mezunu yöneticilerin yeterliliklerinin diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, tabloda doktora mezununu ile ilgili değer yüksek olması ve genelleyebilir özelliği yansıtır olmakla birlikte katılımcı sayısının minimum değerde olmasından dolayı genelleyebilir özelliği bulunmamaktadır.

Tablo 8. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bağımsız örnek T-testi (Independent Sample T-Test)

	Meslekî Kıdem	N	Ortalama	Sig.
Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri	0-5 yıl	1	3,7037	,165*
	6-10 yıl	6	4,0833	
	11-15 yıl	14	4,0429	
	16-20 yıl	18	4,2209	
	21-25 yıl	13	4,1757	
	26-30 yıl	14	4,2912	
	31yıl ve üzeri	8	4,1553	
	Toplam	74		

Not: \*p<,05

Tabloda görüldüğü üzere mesleki kıdem yılının anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyüktür. Yani Değişme Yöneticiliği yeterlilik düzeyi ile mesleki kıdem yılı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Değişim Yöneticiliği Yeterliklerinde en düşük değer 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara aittir, en yüksek değer ise mesleki kıdem yılı 26-30 yıl olan yöneticilere aittir.

Tablo 9. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Bağımsız örnek T-testi (Independent Sample T-Test)

	Yöneticilik Kıdemi	N	Ortalama	
Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri	0-5	28	4,0539	,395*
	6-10	20	4,1538	
	11-15	13	4,2338	
	16-20	5	4,3973	
	21-25	4	4,0893	
	26-30	4	4,6038	
		Toplam	74	

Not: \*p<,05

Değişme yöneticiliği yeterlilikleri, yöneticilik kıdemi değişkenine göre analiz edildiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. En yüksek ortalama 26-30 yıl; en düşük ortalama ise 0-5 yıl kıdeme sahip olanlarda görülmektedir. Genel olarak müdürlerin yöneticilik kıdemi ile değişme yöneticiliği yeterliliği arasında doğru orantı olduğu görülmektedir.

Yukarıda verilen tabloda da görüldüğü gibi, yönetim kıdemi yüksek olanların değişme yönetim yeterliliği de yüksek çıkmıştır. Bu verilere göre kıdemin artması değişim yönetme yeterliliğini artırmaktadır. Bu durumda kıdem ile değişim yeterliliği arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir.

### 3. DEĞİŞME SÜRECİ DAVRANIŞLARI

Çalışmanın bu başlığı altında İmam Hatip Müdürlerinin “Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri”; cinsiyet, mezuniyet, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiş ve normallik testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda verilerin normal olmayan dağılıma sahip olduğu görülmüş ve bu sebeple non-parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 10. Cinsiyet Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Sıra Ortalaması
Değişme sürecinde Okul Müdürlerinin Davranışlarına Ait Görüşleri	Erkek	72	37,64
	Kadın	2	32,50
	Toplam	74	

İmam Hatip Müdürlerinin değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha isabetli olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Mezuniyet Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Mezuniyet	N	Sıra Ortalaması
Değişme Sürecinde Okul Müdürlerinin Davranışlarına Ait Görüşleri	Lisans	65	38,84
	Yüksek Lisans	8	26,19
	Doktora	1	41,00
	Toplam	74	

Müdürlerin mezun oldukları bölüme göre değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşlerinden elde edilen sıralama puanlarından en isabetli davranışların doktora mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan doktora mezunu yöneticilerin temsil edecek sayıda olmadığı bilinmektedir. Lisans mezunlarının değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri ise yüksek lisans mezunlarına oranla daha isabetlidir.

Tablo 12. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalaması
Değişme Sürecinde Okul Müdürlerinin Davranışlarına Ait Görüşleri	0-5	1	12,00
	6-10	6	26,92
	11-15	14	39,68
	16-20	18	37,03
	21-25	13	45,08
	26-30	14	36,11
	31 ve Yukarısı	8	36,00
	Toplam	74	

Tabloya bakıldığında; yöneticilerin değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri mesleki kıdem ilk on yılında en düşük değere sahipken, 21-25 yıl arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. 21-25 yıl mesleki kıdem yılına sahip olan yöneticilerin diğer meslektaşlarına oranla değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri daha isabetlidir.

Tablo 13. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yöneticilik Kıdemi	N	Sıra Ortalaması
Değişme Sürecinde Okul Müdürlerinin Davranışlarına Ait Görüşleri	0-5	28	36,98
	6-10	20	36,28
	11-15	13	39,31
	16-20	5	45,20
	21-25	4	34,75
	26-30	4	34,50
	Toplam	74	

Yöneticilik kıdemi değişkenine göre veriler analiz edildiğinde 16-20 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olanların en isabetli görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Diğer kıdem yılı gruplarına ait verilerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 14. İmam-Hatip Müdürlerinin “Değişme Yönetimi Yeterlikleri” Konusundaki Görüşleri

Betimsel İstatistikler				
M	Müdürlerin Değişim Yönetimi Yeterlikleri	N	$\bar{x}$	SS
1	İnsan ve insanları güdüleme sistemini bilirim	74	4,189	,6341
2	Sosyal sistemler olarak eğitim yapılarını tanırım	74	4,041	,6504
3	Eğitim teşkilatını saran çevreyi bilirim	72	4,292	,6594



Keyifli, İmam-Hatip Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Yeterliği

4	Yönetim biçimleri ve eğitim etkinliklerine etkilerini bilirim	74	4,189	,6121
5	Kişisel yönelim biçimleri ve eğilimleri bilirim	74	4,095	,7247
6	Ödüllendirme, çatışma yönetimi yönetsel süreçleri bilirim	73	4,342	,6060
7	Değişim süreçlerini bilirim	74	4,189	,6553
8	Eğitim ve yetiştirme yöntem ve kuramlarını bilirim	74	4,041	,6290
9	Büyük ve karmaşık sistemleri analiz etme becerisine sahibim	74	3,838	,7220
10	Büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme ve yaranma becerisine sahibim	74	4,068	,7645
11	Amaç oluşturma ve planlama becerilerine sahibim	74	4,162	,7768
12	Ortak karar verme becerisine sahibim	74	4,459	,7437
13	Çatışmayı yönetme becerisine sahibim	74	4,378	,6127
14	Kendini başkasının yerine koyabilme becerisine sahibim	74	4,595	,5469
15	Politik davranış gösterme becerisine sahibim	74	3,905	,9388
16	Halkla ilişkiler becerisine sahibim	74	4,338	,6678
17	Danışmanlık ve yardım yapma becerisine sahibim	74	4,392	,6153
18	Yetiştirme ve öğrenmeyi destekleme becerisine sahibim	72	4,417	,6224
19	Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışına sahibim	74	4,500	,5552
20	Güçlü bir iyimserlik duygusu ve eğilimindeyim	73	4,123	,8380
21	Başkalarının onayına gerek duymadan etkili olmaktan zevk alırım	73	4,000	,9129
22	Risk almaya yüksek düzeyde isteklilik gösteririm	73	3,918	,8292
23	Çatışmayı kabul etme ve onu yönetme kapasitesine sahibim	74	3,811	,9462
24	Yumuşak bir ses tonu ve düşük düzeyde heyecana sahibim	74	3,595	1,0193
25	Üst düzeyde kendini tanıma ve farkında olmaya sahibim	73	3,932	,9179
26	Karmaşık ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans sahibiyim	72	3,542	1,1251
27	Yanlış-doğru gibi kesinlik ifade den kutuplaşmalara neden olan tartışmalardan kaçınma eğilimine sahibim	74	4,000	,9651
28	Yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahibim	74	4,338	,6254

Tablodaki veriler, araştırmadaki ölçekler esas alınarak, belirtilen boyuttaki yeterlik maddelerinin almış olduğu en yüksek ve en düşük değerler bakımından incelenmiştir. Tablo incelendiğinde de görüleceği üzere, İmam-Hatip Okulu Müdürlerinin Değişme Yönetim Yeterlikleri boyutuyla ilgili oluşturulan ölçek maddelerinin aritmetik ortalama puanları genel olarak çok ve pek çok puan aralığındadır. Bu ortalama değer bakımından

yüksek düzeyde yeterli ifade eden bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Söz konusu boyutta yer alan 27 maddenin 18'inin 4 ve 4 üzeri puan almaları, kalanlarının puanın da 3'ten düşük olmaması, İmam Hatip müdürlerinin değişme yönetimi bakımından çok ve pek çok yeterli olduğu anlamına gelmektedir.

Ancak maddeler arasında en düşük puanı, “*Karmaşık ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans sahibiyim*” ( $\bar{x}= 3. 542$ ) maddesi almış, en yüksek puan ise “*Kendini başkasının yerine koyabilme becerisine sahibim*”(  $\bar{x}= 4.595$ ) maddesine verilmiştir. Buna göre okul müdürleri, bürokratik değişimlerden kaynaklanan ve daha çok merkezi yönetim tarafından gönderilen yönetmelik ve yönergelerin sık sık değişmesinden kaynaklanan karmaşıklık ve belirsizliklerin yönetilmesi gereken konularda tereddüt içindedirler. Bunla birlikte özellikle çalışanların durumunu anlamak, onlardan kaynaklanan ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması konusundaki duyarlılık bakımından yeterli empatiye sahip olma konusunda neredeyse fikir birliği halindedirler.

Okul müdürlerinin, “*Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışına sahibim*”(  $\bar{x}= 4.500$ ), olmaları, “*Yetiştirme ve öğrenmeyi destekleme becerisine sahibim*”(  $\bar{x}= 4,417$ ), “*Danışmanlık ve yardım yapma becerisine sahiplim*” gibi ölçek maddelerinin aritmetik ortalamalarının  $\bar{x}= 4. 20$  ile 4595 arasında olması, puan olarak, “pek çok” kategorisinde de yer almaktadır. Bu durum, ankete katılan müdürlerin, değişim sürecini yönetmede, işbirliğine önem verdiklerini ve aynı zamanda değişimin kalıcı ve yöneltilebilir olması için gerekli olan bilgiye dayalı yetiştirmeyi benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 15. İmam-Hatip Müdürlerinin Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri

Betimsel İstatistikler				
M		N	$\bar{x}$	SS
1	Uygun iletişim yollarını kullanmaktadırlar	73	4,110	,7557
2	Önerilen değişmeyi sahiplenmekte ve değişme sürecine katılmaktadırlar	73	4,041	,7717
3	Problemi önceden önlemektedirler	74	3,784	,8644
4	Değişmeyi gerçekleştirici davranışlar göstermektedirler	73	4,370	,7828
5	Ortaya çıkan kaygıları açıklamakta ve paylaşmaktadırlar	72	4,028	,7501
6	Değişmeyi gerçekleştirmek için yeni amaçlar oluşturmaktadırlar	74	3,946	,7566
7	Değişmeye katılan bireylerde öz-saygı oluşturmaktadırlar	73	3,986	,7167
8	Değişme için olumlu örnekleri göstermektedirler	73	3,973	,7633
9	Değişmenin hatırdta kalmasını sağlamaktadırlar	74	3,959	,6912
10	Değişmenin amaçlarını açıkça ortaya koymaktadırlar	74	3,973	,6819
11	Rolleri ve sorumlulukları açık hale getirmektedirler	73	3,932	,7327

Keyifli, İmam-Hatip Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Yeterliği

12	Belirsizliğe neden olan durumları tanımlamaktadırlar	74	3,811	,8549
13	Uzmanlardan yararlanmaktadırlar	73	3,740	,8338
14	Kendini başkasının yerine koymaktadırlar	74	4,081	,8720
15	Değişme sırasında elde edilen başarıları övmektedirler	73	4,000	,9280
16	Değişmenin gerçekleşmesi için takım çalışmasını kullanmaktadırlar	73	3,973	,8656
17	Katılanlarda kazanım duygusu yaratmaktadırlar	74	3,973	,8754
18	Değişmenin gerçekleşmesi için bireylere sürekli bilgi sağlamaktadırlar	73	3,945	,7618
19	Değişim ile ilgili maliyet-yarar analizi yapmaktadırlar	74	3,689	,8264
20	Değişimime ihtiyaç yaratmaktadırlar	72	3,806	,8331
21	Sosyal etkinlikleri planlamakta ve gerçekleştirmektedirler	73	4,000	,7638
22	Elde edilen deneyimlerin kullanılmasına olanak sağlamaktadırlar	73	4,041	,8570
23	İlerlemeyi rapor haline getirmekte ve kullanmasına imkânı sağlamaktadırlar	73	3,836	,7995
24	Teknolojiden gereğince yararlanmaktadırlar	73	4,260	,6516
25	Her şeye ve her zaman açık davranmaktadırlar	73	3,384	,6522
26	Önerilen değişmeye odaklanmaktadırlar	73	3,849	,9814
27	Değişme ile kazanılan başarıları cesaretlendirmektedirler	72	3,944	,9021
28	Olayların ve sorunların nedenlerine yönelmektedirler	72	4,000	,7121
29	Değişmeyle elde edilecek yararları açıkça ortaya koymaktadırlar	72	3,917	,7459
30	Çevreden uygun yardımları kullanmaktadırlar	73	4,068	,7876
31	Değerlendirme ve kendisi değerlendirmeyi kullanmaktadırlar	73	3,877	,8489
32	Yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahibim	74	4,338	,6254
33	Kişisel değerlendirmeleri açıklamakta ve sürece katılmaktadırlar	73	3,877	,7254
34	İnsanlara duygusal yaklaşabilmektedirler	73	3,904	,8361
35	Sorunlara neden olana korkuları ortaya koymaktadırlar	73	3,808	,8922
36	İnsanların algılama biçimlerini dikkate almaktadır	72	4,958	,7853
37	Çevrelerine güven vermektedir	73	3,973	,8494
38	Çalışanların kültürel farklılıklarını dikkate almaktadır	73	4,014	,7545
39	Bireylere ve gruplara destek sağlamaktadır	73	3,932	,9622
40	Değişmenin zamanını iyi ayarlamaktadır	73	3,863	,9024
41	İnsanların güçlerini kullanmalarına imkân vermektedir	73	4,356	,7853

42	Ücret ve takdir etme gibi maddi manevi ödüllerden yararlanmaktadır	73	4,356	,3281
43	Değişmenin gerektirdiği görev değişikliklerini önermekte ve gerçekleştirmektedir	73	4,260	,6363
44	Değişim ile ilgili itirazları ciddiye almakta ve tartışmaktadır	73	3,863	,9024

İmam-Hatip müdürlerinin “değişme yönetimi yeterlikleri” değişimi davranışa dönüştürme sürecine temel teşkil eder. Bu, temel değişimin alt yapısını oluşturur. Değişme yeterliğini aktif hale getirecek bir başka yeterlik de İmam-Hatip müdürlerinin değişme sürecinde gösterdikleri davranışlardır. Tablo da görüldüğü gibi “*İmam-Hatip Müdürlerinin Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri*” boyutu içinde 44 ölçek maddesi yöneltilmiş ve müdürlerin değişim yönetimi hakkındaki gösterdikleri davranışların ölçümü yapılmaya çalışılmıştır. Yapılan anket uygulamasında elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar puanlamaya çevrilerek, ölçeklerin aldığı değerlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Hesaplama sonuçlarının ağırlıklı puan ortalamalarının 3.80 ve üzeri olduğu görülmektedir.

İmam-Hatip Müdürlerinin Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri ile ilgili boyutun ağırlıklı puan ortalamasının “çok” ve “pek çok” değeri arasında olması, müdürlerin değişim yeterlikleri ile ilgili sürecin işletilmesinde gerekli olan davranışları “çok” ve “pek çok” kere gösterdikleri anlamına gelmektedir. Bununla birlikte tablo içi verilere göre müdürlerin değişme süreci ile ilgili davranış göstermede en düşük puan alan ölçek, “*Her şeye ve her zaman açık davranmaktadırlar*” ( $\bar{x}= 3,384$ ) olmuştur. Müdürlerin yönetim sürecinde az da olsa süreci oluşturan paydaşlara açıklık konusunda yeterince hassasiyet gösterememiş olduklarını beyan etmişlerdir. Bu soruya verilen cevapların daha çok mesleki kıdemi 25 ve üzeri olan müdürler olduğu düşünüldüğünde, klasik yönetim anlayışında sıklıkla karşılaşılan makam mesafesi muhafazakârlığının bir kalıntısı olduğu düşünülebilir.

Ankete katılanların verdikleri cevaplara göre İmam-Hatip müdürleri, “*İnsanların algılama biçimlerini dikkate almaktadır*” “*İnsanların güçlerini kullanmalarına imkân vermektedir*”, “*Ücret ve takdir etme gibi maddi manevi ödüllerden yararlanmaktadır*”, “*Değişmeyi gerçekleştirici davranışlar göstermektedirler*” maddeleri en yüksek ortalamaya sahip olanlardır. Değişime yönelik davranışların belirleyicisi olan bu ölçekler, müdürlerin gösterdikleri davranışların insan merkezli olduğu anlamına gelmektedir. Kalıcı ve sürdürülebilir değişimlerin insanı merkeze almakla mümkün olacağına, İmam-Hatip müdürleri tarafından da anlaşılmış olması, söz konusu yöneticilerin değişim sürecini yönetebilir oldukları anlaşılmalıdır.

## Sonuç

İmam-Hatip Okulu müdürlerinin değişme yönetimi yeterlikleri ve değişme yönetimi davranışları ile ilgili yapılan bu çalışmada, yapılan analiz ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçlar şunlardır:

Kadın yöneticilerin değişme yöneticiliği yeterlilikleri erkek yöneticilerden daha yüksektir. Yapılan testte, kadın yöneticilerle erkek yöneticiler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan çalışmada, aşağıdan yukarıya lisans mezunu yöneticiler, yüksek lisans mezunu yöneticilere, yüksek lisans mezunlarına göre de doktora mezunlarının yönetim yeterlikleri doğru orantılı olarak arttığı gözlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları bakımından doktora mezunu olan yöneticilerin değişme yöneticiliği yeterlilikleri diğer meslektaşlarından daha yüksektir. Yüksek lisans mezunu yöneticilerin yeterlilikleri ise lisans mezunlarından daha yüksektir. (Bkz. Tablo 8)

Mesleki kıdem yılı 26-30 yıl olan yöneticilerin değişme yöneticiliği yeterlilikleri diğer meslektaşlarından daha yüksektir. En düşük seviye ise 0-5 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilere aittir. Buradan hareketle mesleki tecrübenin değişme yöneticiliği yeterliliklerini olumlu yönde etkilediği öngörülebilir. Yöneticilik kıdem yılında da 26-30 yıl kıdeme sahip olan yöneticilerin değişme yöneticiliği yeterlilikleri en yüksek düzeydeyken, 0-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler diğer meslektaşlarından daha düşük seviyede yeterliliğe sahiptirler.

Mesleki kıdem yılı 21-25 yıl olan müdürler, değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait en isabetli görüşlere sahiptir. En az isabetli görüşler ise 0-5 yıl kıdeme sahip olan müdürlerdir. Değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait en isabetli görüşler, yöneticilik kıdem yılı 16-20 yıl olan müdürlere aittir. Kıdem yılı 0-5 yıl olan müdürler ise diğer meslektaşlarından daha az isabetli görüşlere sahiptir. Kıdem yılı arttıkça daha isabetli görüşlere sahip olunmasından hareketle, mesleki hayat ve yöneticilik sürecinde deneyim ve tecrübenin etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Mezuniyet, mesleki kıdem yılı ve yöneticilik kıdem yılı değişkenlerine ait veriler ile her iki çalışmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre analiz edildiğinde ise kadın İmam-Hatip Okul Müdürlerinin değişme yöneticiliği yeterliliklerinin erkek müdürlerden yüksek olduğu görülmektedir. Değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşler cinsiyet değişkenine göre analiz edildiğinde ise erkek müdürlerin, kadın müdürlerden daha isabetli olduğu görülmüştür.

İmam-Hatip Okul müdürlerinin “Değişme Yöneticiliği Yeterlilikleri” ile “Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlara Ait Görüşleri” ile ilgili boyutların ölçülmesinden elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarına göre ağırlıklı aritmetik ortalama puanının  $\bar{x}$ = 3.40- 4-59 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, İmam-hatip

müdürlerinin değişme yöneticiliği yeterlikleri ve değişme sürecindeki gösterdikleri davranışlar bakımından yeterli oldukları söylenebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006). İlköğretimokulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlkokul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Akşit, B., & Çoşkun, M. K. (2004). Türkiye'nin modernleşmesi bağlamında imam-hatip okulları. Y. Aktay (ed.), *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce* içinde, 394-410., İstanbul: İletişim.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliği. *Mehmet Akif Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar, okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çalık, T. (1997). Türk Milli Eğitiminin örgütsel değişime ihtiyacı. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 51-62.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme teori, uygulam ve teknikler*. İstanbul: Timaş.
- DOGM. (2019, 3 8). *Din Öğretimi Genel Müdürlüğü*. [http://dogm.meb.gov.tr/pdf/Proje\\_Kitap.pdf:23.06.2019](http://dogm.meb.gov.tr/pdf/Proje_Kitap.pdf:23.06.2019).
- Hazır, K. (2003). Değişim yönetimi etkinliğinde vizyon belirlemenin önemi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 1.
- Karasar, N. (1977). *Bilimsel araştırma yöntemi*. İstanbul: Araştırma Eğitim Danışmanlık Hizmeti Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kalder Yayınları .
- Korkmaz, M. (2013). İmam Hatip lisesi öğrencilerinin bu okulu tercih süreçleri. *Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16, 7-40.
- Köse, M. R. (1999). Üniversiteye giriş ve liselerimiz. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 51-60.

- Kuş, E. (2012). *Nitel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Morrison, K. (1998). *Managament theories for educational change*. London: Paul Chapman PUBLISHING.
- Özdemir, Ş., & Karateke, T. (2018). Öğrencilerin İmam-Hatip liselerini tercih etme nedenleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 45, 5-33.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: Toda Yayınları.
- TDK. (2019, Mart 01.03.2019). *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdk.gov.tr: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5c791a8b5d4661.93368831](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.5c791a8b5d4661.93368831).
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri . *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1). 185-202.
- Yıldız , K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-192.