



Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri ile Kişisel İnisyatif Alma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Necati ÇOBANOĞLU¹, Selçuk DEMİR²



Araştırma Makalesi

Makale Gecmişi

Başvuru Tarihi: 12.11.2021

Kabul Tarihi: 14.12.2021

Research Article

Article History

Date of Application: 12.11.2021

Acceptance Date: 14.12.2021

Özet

Eğitim örgütleri yüksek düzeyde sosyal etkileşim ve değişim ihtiyacının olduğu kurumlardır. Bu örgütlerinde değişim eğiliminde olan yöneticilerin, rol gereklerini yeniden tanımlamaları ve aktif olmaları söz konusudur. Dolayısıyla bu durum yöneticilerin, inisiyatif almalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca örgütsel etkililik üzerinde rolü bulunan inisiyatif almanın, eğitim yönetimi alanında çalışılması; okul yöneticilerinin, rol gereklerinin ötesindeki katkılarını ve çabalarını saptamak açısından önemli görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almalarının, tek bir çalışmada ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak birlikte ele alınmasına; eğitim örgütlerinde, yönetim ve örgütsel davranış alanındaki bu eksikliğin doldurulması bakımından da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada; müdürlerin görüşlerine göre, kendilerindeki değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma, korelasyonel model ile desenlenmiştir. Araştırmanın verileri, 2021-2022 eğitim yılında Malatya'daki kamu okullarının yöneticilerinden toplanmıştır. Veriler, "Okul Müdürleri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği" ve "Okul Müdürlerinde Kişisel İnisyatif Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin öncelikle aritmetik ortalamaları alınmış, sonra korelasyon analizi ve son olarak da regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, eğitim örgütlerinde yöneticilerin değişim eğilimleri ve kişisel inisiyatif alma düzeyleri "genellikle yüksek" bulunmuştur. Yöneticilerin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif alma düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin değişim eğilimlerinin yine kendi kişisel inisiyatif almalarını yordadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, değişimin ortaya çıkması için gerekli olan yöneticilerin inisiyatif almalarının önündeki engellerin kaldırılması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim yönetimi, Değişim eğilimi, Okul müdürü, Kişisel inisiyatif, Müdür

Examining the Relationship Between Change Tendency of School Principals and Their Levels of Taking Personal Initiative

Abstract

Educational organizations are institutions where there is a high need for social interaction and change. Managers who tend to change in these organizations have to redefine their role requirements and be active. Therefore, this situation requires managers to take the initiative. In addition, taking the initiative, which has a role in organizational effectiveness, should be studied in the field of educational administration; It is considered important in terms of determining the contributions and efforts of school administrators beyond the role requirements. Considering school administrators' tendency to change and take personal initiative together in a single study and by consulting the opinions of school administrators; It is also needed in educational organizations to fill this deficiency in the field of management and organizational behaviour. This study, it is aimed to examine the relationship between the change tendencies of the principals and their level of taking personal initiative, according to the opinions of the principals. The research was designed with the correlational model. The data of the research were collected from the administrators of the official educational organizations in Malatya in the 2021-2022 academic year. Data were collected with the "Change Tendency Scale for School Principals" and the "Personal Initiative Scale for School Principals". First, the arithmetic mean of the data was taken, then correlation analysis and finally regression analysis were performed. As a result of the research, the change tendencies and personal initiative levels of administrators in educational organizations were found to be "generally high". It has been found that there is a positive, moderately significant relationship between managers'

¹ Dr. Öğr. Üyesi Necati ÇOBANOĞLU, Adnan Menderes Üniversitesi, Buharkent MYO, ORCID no: 0000-0002-8469-2352, sorumlu yazar e-mail:necaticobanoglu@gmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi Selçuk DEMİR, Şırnak Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ORCID no: 0000-0003-2904-6443, e-mail: selcukdemirs3@gmail.com

tendency to change and their level of taking personal initiative. In addition, it was revealed that the change tendencies of the managers predicted their initiative. According to these results, it is recommended to remove the obstacles that prevent the managers from taking the initiative, which is necessary for the emergence of change.

Keywords: Change tendency, Education manager, Manager, Personal initiative

1. Giriş

İçinde bulunulan bilgi çağında, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi; birey, toplum ve kurumları etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaç ve beklentileri farklılaşmaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması için kurumların; yapı, süreç ve işleyişleri de değişmektedir. Bu kapsamda Başaran (1982), çevresindeki hızlı değişimlere uyum sağlayamayan ve kendisini yenileyemeyen örgütlerin, çağ dışı kalacaklarını ve yaşamlarını kaybedeceklerini ileri sürmektedir. Örgütlerde olumlu bir değişimin yaşanması ve bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi üzerinde yoğun olarak durulan bir konu haline gelmektedir. Buradan hareketle örgütlerde, liderlik olgusu ve sürecinin önemi, bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Demir, 2021; Snowden ve Gorton, 1998). Çünkü değişimin gerekliliği, okuldaki tüm üyelerce kabul edilmediğinde veya yenilik samimi bir şekilde benimsenmediğinde, kriz oluşabilmektedir. Bu durum ise yenilikçi fikirlere sahip olan üyelerin, değişim konusunda ümitsizliğe düşmesine neden olmaktadır. Böylelikle eski fikirler, kabul görmeye devam etmektedir (Özdemir, 2013).

Liderlerin; örgütlerindeki değişim ve yenilik gereksinimini, bu değişim ve yeniliğe dair bilgi, deneyim ve esnekliği algılayamamaları ve bu konuda uygulamalarda bulunmamaları, kurumda anlaşmazlık ve çatışma durumunu ortaya çıkarmaktadır (Eren, 2015). Bu kapsamda değişim sürecinin etkili bir biçimde yönetilmesinin önem kazandığı şüphesizdir. Okul lideri ya da yöneticisinin, değişimi başlatma ve değişim sürecini yönetmede aktif bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Nitekim McEwan (2003); etkili okul liderlerinin, kurumlarında değişim sürecinden iyi anlayan bir değişim uzmanı olarak görev yaptığını ileri sürmektedir. Ayrıca bu tip liderlerin ya da okul yöneticilerinin; değişimi ve değişim sürecini yönetirken planlı, esnek, ileri görüşlü ve diğerlerini eşgüdümlemede başarılı olduklarını vurgulamaktadır. Buradan hareketle bu tip liderlerin, örgüt üyelerinin belirsizliklerini giderecekleri ve işlerini kolaylaştıracakları açıktır. Belirsizlikleri giderilen bireylerin ise değişimin getireceği yeni durumlara ilişkin korkuları azalmaktadır.

Yoğun bir sosyal etkileşimin olduğu eğitim örgütlerinde değişim eğiliminde olan yöneticilerin, rol gereklerini yeniden tanımlamaları ve aktif olmaları söz konusudur (Cobanoğlu, 2020). Dolayısıyla bu durum yöneticilerin, inisiyatif almalarıyla ilişkilidir. Ayrıca örgütsel etkililik üzerinde rolü bulunan kişisel inisiyatif almanın, eğitim yönetimi alanında çalışılması; okul yöneticilerinin, rol gereklerinin ötesindeki katkılarını ve çabalarını saptamak açısından önemli görülmektedir (Akın, 2012). Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almalarının, tek bir çalışmada ve okul yöneticilerinin görüşlerine başvurularak birlikte ele alınmasına; eğitim örgütlerinde, yönetim ve örgütsel davranış alanındaki bu eksikliğin doldurulması bakımından da ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri

Değişim, belli bir durumda oluşan farklılaşmadır. Örgütsel değişim ise bir örgütte geçerli bir durumun, planlı ya da plansız bir biçimde başka şekle dönüştürülmesidir (Genç, 2012). Değişimle birey ya da örgütlerden; alıştıkları, diğer bir deyişle sürdürmekte zorlanmadıkları yaşam biçimlerinden, sonucu kestirilemeyen dolayısıyla belirsizliklerin yer aldığı yeni bir yaşam tarzına başlamaları istenmektedir (Özdemir, 2013). Değişimler, yeni ihtiyaçları ve bir takım belirsizlikleri de ortaya çıkarmaktadır. Bu belirsizlikler, bireylerde korkular

oluşturmaktadır. Bu korkuların etkisini ortadan kaldırmak için güven duygusunu hakim kılmak ve deneyimlenecek belirsizlikleri azaltmak önemlidir (Genç, 2012).

Değişim eğiliminde olan okul yöneticisi; örgütsel düzeyde değişimin ve değişim sürecinin yönetilmesinin sorumluluğunu üstlenmektedir. Dolayısıyla okul yöneticisi, değişimin; yönetilmesinde, sürdürülmesinde ve değişime direncin etkisinin azaltılmasında destekleyici ve aktif bir rol almaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Örgüt üyelerinin; değişime olan inançlarını kaybetmemelerinde, yönetimin desteği ve yanlarında olduğunu hissettirmesi oldukça önemlidir (Genç, 2012). Değişimin uygulanmasında okul müdürünün, bilhassa destekleyici ve saygılı bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Bu tür yönetim anlayışına sahip liderler; astların görüşlerini ve fikirlerini önemsemekte, gerektiğinde onların bu fikirlerini uygulamakta ve kolay ulaşılır olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Aksi takdirde üyeler, değişime direnç gösterilebilmektedirler.

Etkili okul yöneticileri, değişimi yönetmek için öncelikle kendilerinin değişmesinin gerekli olduğunun bilincinde olup buna uygun davranışlar geliştirmektedirler (Lynch ve Werner, 1992). Dolayısıyla kendilerini değiştirme konusunda gönüllüdürler. McEwan (2003), değişim uzmanlarının; belirsizliklerle mücadele edebilen, değişime direnç sergileyenlere saygı duyan, değişim sürecini anlayan ve bu sürece önem veren, gücün kendi içlerinde olduğunu bilen, ekip arkadaşlarına güvenen, kısa vadeli hedefler planlayan, ekibini motive eden ve onlara kaynak sağlayan okul liderleri olduklarını vurgulamaktadır. Okul müdürleri, bu tür yönetsel eylem ve süreçlerde çoğu zaman kişisel inisiyatif almak durumunda kalabilmektedir.

1.2. Kişisel İnisyatif Alma

İnisyatif almak, genel olarak kendisinde bulunan karar alma yetkisini üstlerinin onayını almadan kullanmak olarak ifade edilebilir. Kamu örgütlerinde genellikle katı bir bürokrasi olduğundan astlar kendilerinin görev ve yetkilerinde olan ve kullanmaları gereken karar alma yetkilerini de üstlerine danışmaktadırlar. Oysa hukuki düzenlemelerin zaten kendilerine verdiği yetkileri kullanmaları gerekmektedir. Bazı orta ve alt düzey yöneticiler ise kendilerine verilen yetkileri kullanmak isterler ve kullanırlar. Bu durumdaki yöneticiler inisiyatif almaktadırlar. Okul müdürleri de alt düzey yönetici grubunda değerlendirilmektedir.

Okul müdürünün kişisel inisiyatif alması; gönüllü bir şekilde ve proaktif bir anlayışla fazladan rol ya da sorumluluk üstlenmesi ve kimseden emir almaksızın, diğer bir anlatımla kendi rızasıyla üstlendiği bu rolün gerektirdiklerini, ısrarcı bir tarzda gerçekleştirmesidir (Akın, 2012). Liderin, her zaman fırsat arayışı içerisinde ve hazırlıklı olması önemlidir. Lider, proaktiftir ve risk almaya isteklidir. Bu tür liderler, inisiyatif almamanın da bir bedeli olacağını bilmektedir (Maxwell, 2016). Buradan hareketle okulda büyük işler başarmak isteyen okul liderinin, girişimci ve inisiyatif almaya istekli olması gerekmektedir. Ayrıca liderler için zamanlama önemlidir. İnisyatifin, zamanında alınması gerekmektedir (Akşit, 2013). Okul müdürünün bazı durumlarda ve zamanında inisiyatif almaması, kurumda yeniliklerin üretilmesi ve uygulanmasına yönelik fırsatların da kaçırılmasına yol açması muhtemeldir. Çünkü yeniliklerin üretimi ve uygulanması risk almayı gerektirmektedir.

Kişisel inisiyatif; kendiliğinden başlama, proaktiflik ve ısrarcılık olmak üzere üç bileşenden meydana gelmektedir. Kendiliğinden başlama boyutunda eylemin; dış baskılar, rol gereklilikleri veya öğretim zorunluluğu almaksızın oluşturulması belirtilmektedir. Proaktiflik boyutuyla, astların sorun ve fırsatları öngörmesi ve bu yönde davranışlar sergilemesi ifade edilmektedir. İsrarcılık boyutuyla ise astların proaktif bir yaklaşım ile meydana getirdiği

amaçları uygularken karşılaşıcağı engellerle aktif biçimde baş etmesi anlatılmaktadır (Akin, 2012; Frese, Fay, Hilburger, Leng ve Tag, 1997).

Başta eğitim örgütleri olmak üzere tüm yöneticilerde olması gereken temel özelliklerden birisi de değişim yapma/ yapabilmedir. Değişen koşullarla birlikte örgütlerin de değişmesi elzemdir. Değişimin yapılabilmesinin en önemli gereklerinden birisi de yöneticilerin inisiyatif almasıdır. Değişimi gören ve örgütü bu değişime hazır hale getirmek isteyen yöneticinin inisiyatif alması ve örgütü değişime hazırlaması gerekmektedir. Alanda yapılan taramada eğitim örgütlerinde müdürlerin değişim eğilimleri ve inisiyatif almaları arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu iki değişkenin birbirleri ile ilişkisinin önemli olduğu, bu araştırmanın alandaki bu boşluğu dolduracağı düşünülebilir.

1.3. Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle Kişisel İnişiyatif Almaları Arasındaki İlişki

Değişim süreci, belirsizlik ve zorluklar içermekte olup sonuçları öngörülemezdir. Duran ve Saraçoğlu (2009); yaşanan belirsizliklerin, kişilerin eylemlerinde bazı sınırlamalara yol açacağını ve onlarda tedirginlik oluşturacağını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle bu süreçte kişiler, hata yapmaktan korkmakta dolayısıyla risk almaktan sakınılmaktadırlar. Maxwell (2016), liderlerin ise neyi amaçladıklarının farkında, başarısız olmaktan korkmayan ve daha fazla risk alan kişiler olduklarını ileri sürmektedir. Liderler, astlarının hata yapmalarının, risk almalarına engel olmamasını sağlamalıdır. Böylelikle hem üretici düşüncenin destekleneceği hem de astların kendilerini iyi hissetmelerinin sağlanacağı açıktır.

Değişimle ilgili olumlu duygu, liderden diğerlerine geçebilmektedir. Bu konuda insanların kendilerini güveni az ve endişeleri fazla ise iyimserlik havasının oluşturulması gerekmektedir. Lider, değişimin başarılı olacağına duyduğu inancını, astlarına olumlu bir dil ile ifade etmelidir (Yukl, 2013). Öncelikle değişimin ya da değişikliğin başarılı olacağına liderin inanması, sonrasında bu değişim sürecinde diğerlerinden daha fazla gayret sergilemeye istekli olması ve proaktif bir anlayışla uygulamalarda ısrarcı davranması önemli görülmektedir. Nitekim Yukl (2013) etkili liderlerin, örgütlerde; işe yönelik güdüyü, hedeflere yönelik kararlılığı ve gayretlerin başarılı olacağına ilişkin güven duygusunu geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütlerde istenen bu tutum ve davranışlar konusunda, öncelikle liderin kendisinin rol model olmasının önemli olduğu açıktır.

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu temel amaç bağlamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıtlar aranmaktadır:

S1: Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almalarına yönelik öğretmen görüşleri ne düzeydedir?

S2: Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

S3: Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri, kişisel inisiyatif almalarını anlamlı olarak yordamakta mıdır?

2. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde çalışmaya ait tür, desen, örneklem, veri toplama araçları ve veri analizi bilgileri bulunmaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, müdürlerin düşüncelerine göre, müdürlerin değişim eğilimleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın modeli korelasyonel modeldir. Korelasyonel model, en az iki veya daha çok sayıdaki değişkenin birlikte değişim gösterip göstermeme durumu, değişim var ise bu değişimin yönü hakkında yapılan bir taramadır (Karasar, 2012).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmada evren olarak, Malatya’da 2021-2022 eğitim yılında resmi okullarda görev yapan müdürler seçilmiştir. Evrendeki tüm müdürlere ulaşmanın zorluğu sebebiyle evreni temsil edecek sayıda örneklem ile çalışılmıştır. Malatya’da 795 adet okul bulunmaktadır. Bu okullar içinde örnekleme alınan yönetici sayısı 177’dir. Okulların ve yöneticilerinin genel özelliklerinin benzer olması sebebiyle araştırmaya katılacak yöneticiler tesadüfi olarak belirlenmiştir.

Örnekleme alınan müdürlerin demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Alt boyutlar	f	%
Cinsiyet	Kadın	27	15,3
	Erkek	150	84,7
Yaş	30-39	76	42,9
	40-49	48	27,1
	50-59	41	23,2
	60 ve üzeri	12	6,8
Kıdem	10 yıl ve altı	23	13,0
	11-20 yıl	83	46,9
	21-30 yıl	51	28,8
	30 yıl üstü	20	11,3

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler iki bölümden oluşan bir form ile toplanmıştır. İlk bölümde örneklemin demografik bilgileri ikinci bölümde de müdürlerin değişim eğilimleri ve inisiyatif alma ölçekleri bulunmaktadır.

2.3.1. Okul Müdürleri için Değişim Eğilimleri Ölçeği

Bu ölçek, Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 41 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları; değişimde Girişimcilik (14 madde), Değişime Direnç (11 madde), Değişimin Yararına İnanma (12 madde) ve Statükoyu Koruma (4 madde). Bu ölçeğin Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach alfa (α) değerleri .67 ile .91 arasında değişmektedir. Dört boyutun açıkladığı toplam varyan 44.63’tür. Bu araştırma için yapılan analizde ise Cronbach alfa değerleri ise .71 ile .89 arasında değişmektedir. Ölçeğin maddeleri için; “hiç katılmıyorum”dan (1) “tamamen katılıyorum”a (5) kadar beş dereceli likert yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin analizinde aritmetik ortalama aralıkları; 1.00-1.80: “Hiç Katılmıyorum”, 1.81-2.60: “Genellikle Katılmıyorum”, 2.61-3.40: “Kararsızım”, 3.41-4.20: “Genellikle Katılıyorum”, 4.21-5.00: “Tamamen Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

2.3.2. Okul Müdürlerinde Kişisel İnişiyatif Ölçeği

Okul Müdürlerinde Kişisel İnisiyatif Ölçeği, Akın (2012) tarafından doktora tezi için geliştirilmiştir. Ölçek, beşli likert tipinde olup *1-Hiç Katılmıyorum* ile *5-Tamamen katılıyorum* arasında puanlanabilmektedir. Ölçeğin maddelerine verilen puanlar analiz edilirken aritmetik ortalamalar *1.00-1.80 arasında ise "Hiç katılmıyorum", 1.81- 2.60: "Az katılıyorum", 2.61-3.40: "Orta düzeyde katılıyorum", 3.41-4.20: "Büyük ölçüde katılıyorum", 4.21- 5.00: "Tamamen katılıyorum"* olarak değerlendirilmiştir. Ölçek 32 maddeden ve üç alt ölçekten oluşmaktadır: Kendiliğinden Başlama Ölçeği (13 madde), Proaktiflik Ölçeği (9 madde), Israrcılık Ölçeği (10 madde). Ölçeğin Akın (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach alfa (α) değeri .83 ile .89 arasındadır. Açıklanan toplam varyans, Kendiliğinden Başlama Ölçeğinde 42.77, Proaktiflik Ölçeğinde 43.68 ve Israrcılık Ölçeğinde 51.22'dir. Bu araştırma için yapılan analizde Cronbach alfa değerleri .79 ile .88 arasında çıkmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

1. Verilerin analizinden önce normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Bu katsayıların "+1" ile "-1" arasında olduğu tespit edilmiştir.
2. İlk olarak örneklemin demografik bilgilerinin (cinsiyet, yaş, kıdem) frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır.
3. Daha sonra Okul Müdürleri için Değişim Ölçeği ve Okul Müdürlerinde Kişisel İnisiyatif Ölçeği ile toplanan verilerin ortalamaları, standart sapmaları, en yüksek ve en düşük değerleri hesaplanmıştır. Bu ortalamalar; müdürlerin değişim eğilimlerinin ve inisiyatif alma düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmıştır.
4. Daha sonra müdürlerin değişim eğilimleri ile inisiyatif alma düzeyleri arasında bir ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır.
5. Araştırmanın son analizi olarak da müdürlerin değişim eğilimlerinin inisiyatif alma düzeylerini yordama durumunu belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

Müdürlerin değişim eğilimlerini ve inisiyatif almalarını ve bu ölçeklerin alt boyutlarının ortalamalarını gösteren bilgiler, Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Müdürlerin değişim eğilimlerini ve inisiyatif alma düzeyleri

	N	En düşük değer	En yüksek değer	\bar{x}	ss
Girişimcilik	177	2.15	5.00	4.0156	.61179
Değişime Direnç	177	1.00	5.00	2.7555	.57903
Değişimin Yararına İnanma	177	2.00	5.00	3.9760	.61154
Statükoyu Koruma	177	1.00	5.00	2.1921	.71199
Değişim Eğilimi Toplam	177	2.16	4.83	3.7848	.29651
Kendiliğinden Başlama	177	1.69	5.00	3.8431	.76868
Proaktiflik	177	1.56	5.00	4.0333	.79540
Israrcılık	177	2.50	5.00	4.1107	.55447
İnisiyatif Alma Toplam	177	2.82	4.85	3.9957	.50121

Tablo 2’ye göre, müdürlerin değişim eğilimleri ortalaması 3.78’dir. Bu bulgu “Genellikle katılıyorum” anlamına gelmektedir. Bu değer, müdürlerin genellikle değişim eğilimine sahip oldukları anlamını taşımaktadır. Müdürlerin değişim eğilimlerinin alt boyutları incelendiğinde ise değişime direnç ve statükoyu koruma alt boyutlarının diğer boyutlara göre daha düşük ortalamaya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Müdürlerin inisiyatif alma düzeylerinin ortalamasına bakıldığında 3.99 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu değer, müdürlerin büyük ölçüde inisiyatif aldıklarını göstermektedir. İnisiyatif alma ölçeğinin alt ölçekleri incelendiğinde tüm alt ölçeklerin de büyük ölçüde katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Müdürlerin değişim eğilimlerinin inisiyatif almaları ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Müdürlerin değişim eğilimleri ile inisiyatif almaları arasındaki korelasyon değerleri

	Müdürlerin değişim eğilimi	Müdürlerin inisiyatif alması
Müdürlerin değişim eğilimi	r p	1
Müdürlerin inisiyatif alması	r p	.624** .000

Tablo 3’e göre müdürlerin değişim eğilimleri ile inisiyatif almaları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular verilmiştir. Bu bulgulara göre müdürlerin değişim eğilimleri ile inisiyatif almaları ($r = .624$; $p = .000$) arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin değişime ilişkin eğilimleri arttıkça kişisel inisiyatif alma düzeyleri de artmaktadır. Korelasyon analizi ile aralarında anlamlı bir ilişki görülen bu iki değişkenden müdürlerin değişim eğilimlerinin müdürlerin inisiyatif almalarını yordayıp yordamadığını incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Müdürlerin değişim eğilimlerinin inisiyatif almalarını yordama durumu

Değişken Adı	B	S. Hata	β	t	p	R^2	Düzeltilmiş R^2
Sabit	3.936	.176		22.308	.000		
Müdürlerin Değişim Eğilimleri	.471	.075	.446	6.241	.000	.243	.211

Bağımlı değişken: Müdürlerin İnisiyatif almaları, $F(1,176) = 9.820$ * $p < 0.05$

Tablo 4’teki regresyon analizi verileri incelendiğinde standart regresyon katsayılarının: $\beta = .446$; $t = 6.241$; $p < 0.01$ olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgular müdürlerin değişim eğilimlerinin inisiyatif almalarını anlamlı şekilde yordadığını göstermektedir. R^2 değeri incelendiğinde de müdürlerin inisiyatif almalarının yaklaşık %21’inin müdürlerin değişim eğilimleri tarafından açıklandığını göstermektedir ($R^2 = .211$). Bu bulguya göre eğitim örgütü müdürlerinin inisiyatif almalarının yaklaşık %21’inin müdürlerdeki değişim eğilimi olduğu söylenebilir.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucuna göre müdürlerin genellikle değişim eğilimine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Alanyazında yapılmış araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda müdürlerin genel olarak girişimciliği önemsedikleri ve değişimin faydalı olacağına inandıkları belirtilmektedir. Müdürlerin algılarına göre yine müdürlerin değişim eğilimlerini ölçmek için yapılan başka bir çalışmada da müdürler müdürlerin değişim eğilimlerinin olduğuna genellikle katıldıkları belirtilmektedir (Canlı, Demirtaş ve Özer, 2015). Özel eğitim kurumlarında yapılan başka bir çalışmada da yine benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre de özel okul müdürleri değişimin gerekliliğine inandıklarını ancak değişimin biraz daha artırılması gerektiğini de belirtmişlerdir (Karakurt, 2018).

Bu çalışmada, müdürlerin inisiyatif alma düzeyleri de incelenmiştir. Elde edilen sonuca göre, müdürlerin inisiyatif alma düzeyleri de genellikle yüksek çıkmıştır. Müdürler genellikle inisiyatif aldıklarını belirtmişlerdir. Alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, Akın (2014); tarafından farklı illerdeki okul müdürleri ile yapılan araştırmanın sonucunda, müdürlerin inisiyatif alma düzeylerinin çok yüksek düzeyde çıktığı görülmektedir. Bu araştırmada genellikle yüksek düzeyinde çıkarken Akın (2014) tarafından yapılan araştırmada çok yüksek düzeyinde çıkmıştır. Aradaki farklılığın örnekleme alınan okul türleri ve zaman ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada tüm okul türleri ele alınırken Akın (2014) tarafından yapılan araştırmada sadece ilköğretim okulu müdürleri örnekleme alınmış ve 2014 yılında yapılmıştır. Öğretmenlerin inisiyatif alma düzeyini inceleyen başka bir çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde, öğretmenlerin inisiyatif alma ortalamalarının genellikle yüksek düzeyde olduğunu görülmektedir (Tufan ve Korumaz, 2020). Bu araştırmada elde edilen sonuç ile mevcut araştırmanın sonuçları benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada incelenen ikinci konu, okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almaları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığıdır. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kişisel inisiyatif almaları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin değişim eğilimlerinin alt boyutları ile kişisel inisiyatif arasındaki ilişki incelendiğinde alanda Koop, Reu ve Frese (2000) tarafından Afrika'da yapılan çalışma öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, değişim eğiliminin alt boyutlarından girişimcilik ile kişisel inisiyatifin birbirleri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bu iki değişkenin ise başarıyı elde etmede önemli olduğu belirtilmektedir. Başarılı ve etkin bir yöneticinin özelliklerinin belirtildiği başka bir çalışmada ise değişime inanan ve girişimci olan bir liderin inisiyatif alması gerektiği belirtilmektedir (Mücevher ve Erdem, 2019). Gökbnar ve Ünal (1999) tarafından yapılan bir çalışmada ise yöneticilerin ve astlarının inisiyatif kullanamaması örgüt çalışanlarının girişimciliğini ve değişimi engelleyeceği belirtilmektedir. Bu ifadeler değişim eğilimi ile kişisel inisiyatif arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır.

Bu araştırmada incelenen son hipotez ise okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin kişisel inisiyatiflerini yordadığıdır. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre okul yöneticilerinin değişim eğilimleri, onların kişisel olarak inisiyatif almalarını anlamlı şekilde yordamaktadır. Yöneticilerin değişim eğilimlerinin alt boyutları ile inisiyatif alma arasında ve yöneticilerin değişim eğilimleri ile inisiyatif almanın alt ölçekleri arasında yapılmış bazı çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalardan bir tanesini Frese ve arkadaşları yapmıştır (1996). Bu çalışmaya göre değişim eğilimi olan yönetici ve çalışanlar, inisiyatif olarak değişime gönüllü olarak başlarlar. Herhangi bir emir veya talimat beklemezler. Bu çalışma değişim eğilimi olan yöneticilerin inisiyatif aldıklarını göstermektedir. Faiz (2012) tarafından yapılan bir alanyazın taramasında değişimin bir parçası olarak düşünülebilecek yenilikçilik ile inisiyatif almanın alt ölçeklerinden birisi olan proaktiflik ilişkisi incelenmiştir. İnceleme sonucunda varılan sonuca göre, yenilikçi bakış açısının örgütlerde

proaktifliğe katkı sunacağı ve bu durumun ise örgütleri diğer örgütlerden daha öne çıkaracağı belirtilmektedir. Değişim ve yenilikçilik eğilimi olan yöneticilerin proaktif davranışları ile sorunlar henüz gelmeden atacakları erken adımlar örgüt adına oldukça önemli olabilecektir. Bu yönüyle Faiz (2012) tarafından yapılan çalışma ile bu çalışmadaki yöneticilerin değişim eğiliminin inisiyatif almayı yordaması aynı yöndedir.

Okul yöneticilerinin örgütlerini geleceğe başarılı olarak taşımaları ancak zamanın gerektirdiği değişimi ve yenileşmeyi sağlayarak olacaktır. Bu değişimi ve yenileşmeyi yapabilmek için ise proaktif olmaları ve değişimde ısrarcı olmaları ile mümkündür (Sevil, Bülbül, 2019). Bu çalışmada çıkan sonuç da yöneticilerin değişim eğilimlerinin yöneticilerin kişisel inisiyatiflerini, yani değişime kendiliklerinden başlamalarını, proaktif davranmalarını ve değişimde ısrarcı olmalarını, yordadığıdır. Her iki araştırmanın sonucu da birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Bandura (1977) tarafından yapılan bir çalışmada da bireylerin değişim için mücadele verme niyetleri devam ettikçe ve karşılaştıkları sorunları değişim ile çözdükçe ısrarcılıklarının artacağı belirtilmektedir. Başka bir ifade ile Bandura (1977) tarafından yapılan çalışmada, bireyin değişim niyetinin ısrarcılığını etkilediği belirtilmektedir. Bu çalışmada çıkan sonuçta da yöneticilerin değişim eğilimlerinin, bir boyutunun ısrarcılık olduğu, kişisel inisiyatif alma düzeylerini yordamaktadır. her iki çalışmanın sonuçları da benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak ifade edilebilir ki; bu çalışmada çıkan yöneticilerin değişime karşı gönüllü olmalarının onların değişime kendiliğinden başlayarak, proaktif davranarak ve değişimde ısrarcı olarak inisiyatif almalarını yordamaktadır. Yukarıdaki atıf yapılan bilimsel kaynaklar da göstermektedir ki bu çalışmanın sonucu, alanyazın ile uyumlu ve benzerdir.

5. Araştırmanın sınırlılıkları ve öneriler

Araştırma Akbaba ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen okul müdürleri için değişim ölçeği ve Akın (2012) tarafından geliştirilen okul müdürlerinin kişisel inisiyatif ölçeği ile toplanmıştır. Bu çalışma bu ölçme araçları ile sınırlıdır. Ayrıca eğitim yöneticilerinin bu ölçeklere verdikleri cevapların tamamen kendi düşüncelerini yansıttığı kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim örgütlerindeki yöneticilerin değişim eğilimlerinin ve inisiyatif alma düzeylerinin genellikle yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişimin daha fazlasına veya daha azına gerek olmadığına olan inançlarının mı yoksa yapısal bir durumdan dolayı mı daha düşük veya yüksek çıkmadığı belirlenebilir. Ayrıca eğitim örgütlerinde değişimin inisiyatif alma ile ilişkisi göz önünde bulundurularak, devlet okullarında milli eğitim bakanlığının, özel okullarda yönetim kurullarının eğitim yöneticilerinin daha çok inisiyatif kullanabilmelerinin önünü açmaları önerilebilir. Değişim eğilimi olan yöneticilerin daha çok inisiyatif kullandıkları sonucuna binaen, eğitim yöneticilerine değişim liderliği özelliklerini geliştirmeleri önerilebilir.

Kaynaklar

- Akbaba Altun, S. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi. *KALEM Uluslararası Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 73-90.
- Akın, U. (2012). *Kamu ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel inisiyatif alma durumları ve öz-yeterlikleriyle ilişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 125-149. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.006>
- Akşit, H. (2013). *Yönetim ve yöneticilik*. Kum Saati Yayınları.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Canlı, S., Demirtaş, H. ve Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *Elementary Education Online*, 14(2), 634-646.
- Cobanoğlu, N. (2020). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malatya case. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 613-629. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.613>
- Demir, S. (2021). *Lider-üye etkileşim kuramı ve bazı çıktıları*. Anı Yayıncılık.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.
- Faiz, E. (2016). Öğrenen örgütlerde yenilikçilik ve proaktiflik üzerine kavramsal bir çalışma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 1-21.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). PI at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık.
- Gökbunar, R. ve Ünal, A. G. (1999). Yönetimde dinazorlaşma sendromu ve kamu yönetiminde değişim. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 45-58.
- İhtiyaroğlu, N. ve Karakurt, G. (2019). Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 211-230. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.480700>
- Karakurt, G. (2018). *Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Bilim Kitap Kırtasiye Yayınevi.
- Koop, S., Reu, T. ve Frese, M. (2000). Sociodemographic factors entrepreneurial orientation personel initiativeand environmental problems in Uganda. İn, success and failure of

microbusiness owners in africa: A psychological approach, 55-76. Santa Barbara, USA.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices*. Wadsworth Cengage Learning.
- Lynch, R. F., & Werner, T. J. (1992). *Continuous improvement: Teams and tools*. Qual Team, Inc.
- Maxwell, J. C. (2016). *Liderlik nitelikleri: Reddedilemez 21 liderlik niteliği* (Çev. A. Pınarbaşı). Beyaz Yayınları.
- McEwan, E. K. (2003). *10 traits of highly effective principals: From good to great performance*. Corwin Press.
- Mücevher, M ve Erdem, R. (2019). Başarılı yönetici ve yöneticilik: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem Akademi.
- Sevil, E. ve Bülbül, T. (2019). Okul yöneticilerinin benlik saygısı düzeyleri ile kişisel inisiyatif alma durumları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(3), 700-719
- Snowden, P. E., & Gorton, R. A. (1998). *School leadership & administration: Important concepts, case studies & simulations*. McGraw Hill.
- Tufan, M. ve Korumaz, M. (2020). Ortaokul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ile öğretmenlerin inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3) 727-742. <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.629724>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education, Inc.