

## Halk Eğitimi Merkezi Müdürlerinin Değişim Eğilimleri

### Change Tendency Of The Public Education Centers' Administrators

Mehmet Metin Arslan

Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

İlk Kayıt Tarihi: 07.08.2014

Yayına Kabul Tarihi: 05.11.2014

#### Özet

Bu çalışmada, halk eğitimi merkezi müdürlerinin hayat boyu öğrenmeye yönelik değişim eğilimlerinin (değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme, değişimden kaçınma) incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, halk eğitimi merkezlerinde görev yapan 771 merkez müdürü oluşturmaktadır. Araştırma verileri, Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen değişim eğilimleri ölçeği (DEÖ) ile toplanmıştır. Araştırmada grupların ölçek puanları arasındaki farkların manidarlığının test edilmesinde tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Alt ölçek puanları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısıyla incelenmiştir. Araştırmada, ilköğretim kurumlarından gelen müdürlerin yaygın eğitim kurumlarından gelen müdürlere göre girişimcilik boyutundaki değişim konusunda daha olumlu düşündükleri görülmüştür. Kıdemli müdürlerin, girişimcilik boyutundaki değişim eğilimlerinin daha yüksek, değişime dirençlerinin ise daha az olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** değişim, örgütsel değişim, değişim eğilimi.

#### Abstract

This study aims to investigate the change tendency (entrepreneurship in change, belief in that change is beneficial, resistance to change, avoidance of change) of public education centers' principals of centers for lifelong learning. The target population of the study consisted of 771 principals working in the centers for lifelong learning. The data was collected by using change inclination scale developed by Akbaba Altun and Büyüköztürk (2011). In the study, one-way variance analysis (ANOVA) was used to explore differences among groups. The relationships among the sub-scale scores were examined by using Pearson correlation coefficient. The analysis revealed that the principals previously working in the primary schools have a more positive attitude for the subject of entrepreneurship in change than that of the principals previously working in the non-formal education institutions. It was also observed that the change tendency of the senior principals in entrepreneurship dimension is higher while their resistance to change is lower.

**Keywords:** change, organizational change, change tendency .

#### 1. Giriş

Planlı ya da plansız olarak bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi anlamlarına gelen *değişme*, yönetim biliminin önemli

bir başlığı olan *değişim* kavramını çağrıştırmaktadır. Değişme; örgütsel yaşamın özünü oluşturan planlanabilir, yönetilebilir, denetlenebilir fakat durdurulamaz bir süreçtir (Peker, 1995, 202). Her alanda etkisi hissedilen değişim; bireyler, örgütler hatta toplumlar için kaçınılmazı mümkün olmayan bir olgu niteliği kazanmıştır.

Değişim kavramı geçmiş yıllarda da dikkat çeken bir kavram olmasına rağmen günümüzde genelde tüm örgütlerde, özelde ise eğitim örgütlerinde varlıklarını devam ettirmek, gelişimi sürdürmek amacıyla aşılması gereken bir engel olarak algılanmasından daha çok içinde olunması gereken bir süreç olarak algılanır hâle gelmiştir (Yıldız, 2012, 178). Değişim, bir örgütü geleceğe taşıma, personel arasında güven oluşturma, iletişim sürecini geliştirme, örgüt sorunlarına çözüm üretme gibi katkılar getirir. Değişimin örgüte sağladığı katkıların yanında örgütsel bütünlüğü koruma, örgütün devamını sağlama, örgütsel gelişme gibi amaçların gerçekleştirilmesine katkısı vardır (Tunçer, 2013, 380).

Değişim, diğer tüm örgütler gibi toplumsal değişim güçlerinin baskısı ya da dinamiği altındaki eğitim örgütlerini de yakından ilgilendiren bir olgudur. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütlerinin hem bireylerin hem de toplumların tüm alt unsurlarıyla birlikte, en önemli yaşam dinamiklerinden olan değişimle barışık olmaları, doğal hayatın bir gerekliliğidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında toplumsal yaşamda görülen gelişmeler ve değişimin kendisi en başta eğitim örgütlerinin işlevi, vizyonu, misyonu olmak üzere tüm toplumsal kurumların değişmesine yol açmıştır (Balyer, 2012, 75). Değişim sürecinin her an yaşandığı bir çevrede eğitim örgütlerinin temel sorunlarından biri değişime nasıl uyum sağlanacağı olmuştur. Bu anlamda değişim yönetimi; değişime uyumun planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Tunçer, 2013,378). Eğitim örgütlerinde değişime uyum sağlama konusunda bir takım engeller görülmektedir.

Toplum hayatında değişen şartlar nedeniyle değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve değişimi gerçekleştirme stratejileri çok farklılaşmış, sürdürülebilir bir başarı için değişimin yönetilmesine ve gerçek anlamda bir liderliğe ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu durum sürdürülebilir başarının temelini oluşturan değişim yönetimi ile liderlik arasındaki ilişkiyi net biçimde ortaya koymaktadır. Değişim yönetimi konusunda eğitim örgütlerinin yöneticileri, değişimin öznesi ve yöneticisi rolünü üstlenmek zorundadır. Bu anlamda eğitim yöneticilerinin değişime liderlik etmesi, değişim sürecini kurum yararına kolaylaştırması gerekmektedir (Balyer, 2012, 82).

Eğitim alanı açısından değerlendirildiğinde değişim ve gelişim yönetimi, eğitim liderliğinin en karmaşık konularından biridir (Fullan, 1993). Eğitim örgütleri, hem açık sosyal bir sistem özelliği gösterdikleri için hem de yerine getirmek zorunda oldukları işlevler nedeniyle çevrelerinde meydana gelen değişimleri izlemek ve değişim yeteneğini geliştirmek zorundadır. Eğitim örgütleri eğitim alanının dışında sosyal, politik, ekonomik değişimin merkezinde yer almaktadır (Yıldız, 2012, 180).

Eğitim örgütlerinin değişimin merkezi olması ve tüm örgütler arasında, bu amaçla temel katkıyı sağlama sözünün sadece eğitim örgütüne verilmesine karşın, değişim alanındaki yaklaşım ve uygulamalar genellikle iş örgütlerinde gerçekleşmekte ve bunların eğitim örgütlerine yansımaları daha geç ve daha yavaş olmaktadır. Bu durum, eğitim örgütlerinin genellikle merkezi bir eğitim sistemi içinde yer alması; bürokratik ve kırtasiyecilik işlerinin yoğun olması; hantal bir yapının bulunması; kişisel gelişimin yeterince desteklenmemesi; örgütsel değişim için değişim ajanlarından yeterince yararlanılmaması gibi pek çok nedene bağlanmaktadır (Fullan, 1993; Burford, 2003; Erdoğan, 2002; Escalante, 2005).

Günümüzde **yeniden kurmacılık** (re-constructionism) felsefesinin etkisiyle toplumu yeniden yapılandırma ve güçlendirmeye yönelik toplum merkezli eğitim uygulamalarının giderek arttığı görülmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda hayat boyu öğrenme sürecinin bir değişim dinamiği olarak ele alınmasıyla bu sürecin belli bir sistematiği olduğu, çok boyutlu ve çoklu bakış açıları içerdiği görülmekte ve bu duruma koşut olarak da halk eğitimi merkezlerinin toplumsal sorunlara çözüm üretme merkezleri gibi hizmet görmesine yönelik beklenti oluşmaktadır. Bu beklentilerin de etkisiyle sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmelerin doğasını anlama ve değişime uyarlamaya yönelik stratejik hedefler tartışılmaya başlanmıştır; “Hayat boyu öğrenim stratejisi doğrultusunda kişisel gelişim taleplerinin karşılanması yanı sıra değişen ve gelişen ekonomiye iş gücü duyarlılığının sağlanması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde, bireylerin kişisel bilgi ve istihdam becerilerini geliştirerek iş ve yaşam kalitelerini artırma (MEB Stratejik Plan, Stratejik Amaç 11)” stratejileri uygulamaya konulmuştur. Bu gelişmelere koşut olarak yaygın eğitim kavramının yerini alan “*hayat boyu öğrenme*” kavramı “*halk eğitimi*”, “*yetişkin eğitimi*”, “*okul dışı eğitim*”, “*toplum kalkınması*”, “*yaygın eğitim*” kavramlarını kapsar içerikle tanımlanmaktadır. Artık yaygın eğitim programları bireyler için ulaşılması gereken amaç değil, toplumsal değişim ve düzen için araç olarak algılanmakta, halk eğitimi merkezleri de boş zamanları değerlendiren, kültürel mirası aktaran bir kurum değil, toplumsal sorunları çözmeye çalışan bir kurum olarak görülmektedir.

Eğitim yöneticilerinin değişim eğilimleri konulu araştırmalara bakıldığında çalışmaların sayısı ve kapsamı oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Töremen (2002), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri” konusunda gerçekleştirdiği çalışmada, eğitim örgütlerindeki örgütsel değişimin engel ve nedenleri ile bu nedenlerin önem ve öncelik derecesini belirlemeye çalışmıştır. Okul yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada, okullarda örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikler olduğu, eğitim örgütlerinde değişimin en önemli iki engelının ise değişim için yeterli elemanın olmaması ve değişime karşı direncin olması sonucuna varılmıştır.

Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” konulu araştırmada “*Okulda değişim ihtiyacını belirleme*”, “*Okulu değişim sürecine hazırlama*”, “*Okulda değişimi uygulama*” ve “*Değişim değerlendirme*” boyutlarında ilköğretim okul yöneticilerinin, yönetici görüşlerine göre

“çok”, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Taş (2009)’ın “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi” konulu çalışmasında okul müdürlerinin cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermediği vurgulanmıştır. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürleri, “değişim sürecini etkileyen veli ve öğretmenleri”, okul kültürü üzerinde yoğunlaşma ve öğrenci başarısı için yüksek standartlar sağlayacak öğretim iklimi oluşturma davranışını “çoğunlukla” dikkate alırken, “değişimi gerçekleştirmek için risk alma” davranışını “ara sıra” gerçekleştirdiği sonucu ortaya konulmuştur.

Balcı Bucak ve Göksoy (2010)’un yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerinden; Eğitim ve Karara Katılımı Sağlama Yöntemini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri” konulu çalışmada konulu çalışmada mesleki kıdemi 26 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin değişim için eğitim ve karara katılım sağlama yöntemini diğer gruplara göre daha çok kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Kondakçı, Zaim ve Çalışkan (2010) ‘ın yaptığı “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Olma Tutumlarının Okulun Öğretim Düzeyi, Yöneticilerin Deneyimi ve Okul Büyüklüğü Bağlamında İncelenmesi” konulu çalışmada elde edilen sonuçlar, okulun öğretim düzeyi ve okul büyüklüğü değişkenlerinin, yöneticilerin değişime hazır olma durumlarında anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuştur. Örgüt kültürü ise okul büyüklüğü bağlamında incelenmiş ve öğrenci sayısı cinsinden küçük okullarda daha olumlu bir örgütsel kültür olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada en fazla deneyime sahip grubun değişime hazır olmanın kararlılık boyutunda anlamlı bir fark yarattığını - değişimin yeni becerileri geliştirmeyi gerektirmesi sebebiyle, değişimin zorlu bir faaliyet olabileceği, sonucuna varılmıştır.

Araştırmalarda ulaşılan sonuçlar değerlendirildiğinde son yıllarda eğitimde çok önemli bir değişim süreci yaşandığı görülmektedir. Bu değişim süreci, artık eğitim örgütlerin bünyelerinde sürekli olarak yer alması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda değişim eğilimlerini çözümlmek, değerlendirmek ve buradan hareketle eğitsel çıktılar elde etmek, temel bir amaç olarak değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda, hayat boyu öğrenme süreci, halk eğitim merkezlerinin örgüt yapıları ve merkezlerinin paydaş ilişkilerinde görülen değişim ve dönüşümler, doğal olarak bunları karşılayacak yeterlikte merkez müdürlerinin yetiştirilmesi ve görevlendirilmesini gündeme taşımaktadır. Bu nedenle halk eğitim merkezlerini yönetecek olan merkez müdürlerinin, bir toplumsal lider olabilmesi için değişimi yönetmesi gerekir. Halk eğitimi merkezi müdürleri kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri, değişimin dinamiklerinden haberdar olmalarına ve değişimin yararına inanmalarına bağlıdır. Bu nedenle halk eğitimi merkezi müdürlerinin hayat boyu öğrenmeye yönelik değişim

eğilimlerinin (değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme, değişimden kaçınma) incelenmesi amaçlanmıştır.

## **2. Yöntem**

Araştırma tarama niteliğinde karşılaştırmalı bir çalışmadır. Araştırmada halk eğitimi merkezi müdürlerinin çeşitli değişkenlere göre oluşturduğu grupların dört faktörde ölçülen değişim eğilimleri arasındaki farkların test edilmesine odaklanılmıştır. Çalışmada ek olarak dört boyutta ölçülen değişim eğilimleri arasındaki ikili ilişkiler de test edilmiştir. Aşağıda çalışma grubuna, veri toplama aracına ve analizine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **2.1. Çalışma grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Nisan 2012 yılında halk eğitimi merkezlerinde görev yapan 771 merkez müdüründen oluşmaktadır. Tüm merkez müdürlerine ulaşılma hedeflenmesine rağmen 967 halk eğitimi merkezinin 196'sında ya müdür atanmamış veya müdür iznli raporlu veya müdürlük vekâleten yürütülmektedir. Hedef gruptan, Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğüne ait e-yaygın otomasyon sistemi aracılığı ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya katılan merkez müdürlerinin %67,6'sı (n=521) ilköğretim, % 20,6'sı (n=159) ortaöğretim, %11,4'ü (n=88) yaygın eğitim kurumlarından atanmıştır. Merkez müdürlerinden 3'ü, geldiği öğretim kademesine ilişkin soruyu cevaplamamıştır. Öğretmenlik mesleki kıdemi 6 yıl ve daha az olanların oranı % 1 (n=8)'dir. Aynı oran, 7-18 yıl kıdem için % 27,6 (n=213), 19-30 yıl kıdem için %31,6 (n=244), 30 yıl ve üzeri kıdem için %39,4 (n=304)'tür. Müdürlerden ikisi mesleki kıdemi belirtmemiştir. Müdürlerin yöneticilikteki kıdemine bakıldığında, 6 yıl ve daha az olanların oranı % 13,6'dır (n=105). Aynı oran, 7-18 yıl kıdem için % 40,9 (n=315), 19-30 yıl kıdem için %33,2 (n=256), 30 yıl ve üzeri kıdem için % 12,1 (n=93)'dir. İki kişi yöneticilik kıdemi belirtmemiştir. Müdürlerin % 28,8'i (n=222) ön lisans, % 65,4'i (n=504) lisans, %5.2'si (n=40) yüksek lisans eğitime sahiptir. Beş kişi eğitim düzeyine ilişkin bilgi vermemiştir.

### **2.2. Araç**

Araştırmada ihtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla Akbaba Altun ve Büyüköz-türk (2011) tarafından geliştirilen değişim eğilimleri ölçeği (DEÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin psikometrik özellikleri ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında yöneticilik yapan 284 kişiden elde edilen veri seti kullanılarak incelenmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde ölçek dört faktörlü olarak tanımlanmıştır. Dört faktörlü yapının açıkladığı varyans %44'tür. Aynı veri seti üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları model veri uyumunun iyi ( $\chi^2/df=1.71$ , RMSEA=0.05, RMR=0.05, CFI=0.97, NFI=0.93, NNFI=0.97 ve GFI=0.81) olduğunu göstermiştir. Ölçek puanlarının güvenilirliği için hesaplanan alfa güvenilirlik katsayısı değişimde girişimcilik faktörü için .86, değişime direnç faktörü için .82, değişimin yararına inanma faktörü için .91 ve statükoyu koruma

faktörü için .67'dir. Araştırmacılaran ölçeğin halk eğitimi merkezleri müdürleri için uygulama izni alınmıştır. Araştırma grubundan elde edilen veriler kullanılarak ölçek puanlarının güvenilirlik değerleri bulunmuştur. Hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı değişimde girişimcilik faktörü için .81, değişimde direnç faktörü için .63, değişimin yararına inanma faktörü için .92 ve statükoyu koruma faktörü için .59'dur.

### 2.3. Analiz

Grupların ölçek puanları arasındaki farkların testinde karşılaştırmaya esas grupların büyük olması ( $n_i > 30$ ) nedeniyle, büyük gruplarda normallik ihlallerine karşı güçlü bir test olarak tanımlanan tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır (Green ve Salkind, 2005). ANOVA'da manidar çıkan sonuçlar için farkın kaynağını bulmak amacıyla Scheffe post-hoc çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Değişim eğilimleri alt ölçek puanları arasındaki ilişkiler ise Pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak incelenmiştir.

## 3. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bulguları değişim eğilimlerinin karşılaştırılması ve değişim eğilimleri arasındaki ilişkiler olmak üzere iki alt başlık altında sunulmuştur.

### 3.1. Değişim Eğilimlerinin Karşılaştırılması

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin DEÖ puanlarının daha önce görev yaptığı eğitim kurumuna göre yapılan ANOVA sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Halk Eğitimi Müdürlerinin DEÖ Puanlarının Daha Önce Görev Yaptığı Eğitim Kurumuna Göre ANOVA Sonuçları**

| Faktörler | Kurum         | N   | $\bar{X}$ | S    | Sd    | F     | p    |
|-----------|---------------|-----|-----------|------|-------|-------|------|
| Girişim   | İlköğretim    | 521 | 27,37     | 5,20 | 2,765 | 3,028 | ,049 |
|           | Ortaöğretim   | 159 | 26,97     | 5,26 |       |       |      |
|           | Yaygın eğitim | 88  | 25,86     | 6,55 |       |       |      |
| Direnç    | İlköğretim    | 521 | 41,48     | 3,79 | 2,765 | ,246  | ,782 |
|           | Ortaöğretim   | 159 | 41,48     | 4,17 |       |       |      |
|           | Yaygın eğitim | 88  | 41,79     | 4,30 |       |       |      |
| Yarar     | İlköğretim    | 521 | 20,52     | 5,70 | 2,765 | ,313  | ,731 |
|           | Ortaöğretim   | 159 | 20,79     | 5,85 |       |       |      |
|           | Yaygın eğitim | 88  | 20,19     | 6,46 |       |       |      |
| Koruma    | İlköğretim    | 521 | 16,35     | 2,18 | 2,765 | ,318  | ,727 |
|           | Ortaöğretim   | 159 | 16,20     | 2,25 |       |       |      |
|           | Yaygın eğitim | 88  | 16,39     | 2,30 |       |       |      |

Tablo 1 incelendiğinde, müdürlerin DEÖ değişimde girişimcilik faktör puanları arasında daha önce çalıştığı eğitim kurumuna göre manidar fark bulunmuştur.  $F(2, 765)=3.028$ ,  $p<.05$ . Scheff testi sonuçları, ilköğretim kurumlarından gelen müdürlerin yaygın eğitim kurumlarından gelen müdürlere göre girişimcilik boyutundaki değişim konusunda daha olumlu olduklarını göstermiştir. Değişime direnç, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma faktörleri açısından gruplar arasında manidar fark bulunmamıştır ( $P>.05$ ).

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin DEÖ puanlarının mesleki kıdemlerine göre ANOVA sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Halk Eğitim Müdürlerinin DEÖ Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları**

| Faktörler | Kıdem          | N   | $\bar{X}$ | S    | Sd     | F      | p    |
|-----------|----------------|-----|-----------|------|--------|--------|------|
| Girişim   | 7 - 18 yıl     | 213 | 26,93     | 5,04 | 2, 758 | 7,795  | ,000 |
|           | 19 - 30 yıl    | 244 | 26,18     | 5,68 |        |        |      |
|           | 30 ve üstü yıl | 304 | 27,98     | 5,32 |        |        |      |
| Direnç    | 7 - 18 yıl     | 213 | 41,50     | 4,12 | 2, 758 | 11,878 | ,000 |
|           | 19 - 30 yıl    | 244 | 42,46     | 3,94 |        |        |      |
|           | 30 ve üstü yıl | 304 | 40,83     | 3,68 |        |        |      |
| Yarar     | 7 - 18 yıl     | 213 | 20,72     | 5,92 | 2, 758 | 3,521  | ,030 |
|           | 19 - 30 yıl    | 244 | 19,79     | 6,14 |        |        |      |
|           | 30 ve üstü yıl | 304 | 21,09     | 5,38 |        |        |      |
| Koruma    | 7 - 18 yıl     | 213 | 16,49     | 2,22 | 2, 758 | 2,812  | ,061 |
|           | 19 - 30 yıl    | 244 | 16,48     | 2,34 |        |        |      |
|           | 30 ve üstü yıl | 304 | 16,10     | 2,08 |        |        |      |

Tablo 2 incelendiğinde, müdürlerin girişimcilik, direnç ve yarar boyutlarında değişim eğilimleri arasında mesleki kıdeme göre manidar fark olduğu anlaşılmaktadır ( $p<.05$ ). Scheffe testi sonuçları, 30 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanların 7-18 yıl ve 19-30 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre girişimcilik boyutundaki değişim eğilimlerinin daha yüksek, değişime dirençlerinin ise daha az olduğunu göstermiştir. 30 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan müdürlerin yarar boyutundaki değişim eğilimlerinin 19-30 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin DEÖ puanlarının yöneticilikteki kıdemlerine göre ANOVA sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Halk Eğitim Müdürlerinin DEÖ Puanlarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları**

| Faktörler | Kıdem          | N   | $\bar{X}$ | S    | Sd    | F     | p    |
|-----------|----------------|-----|-----------|------|-------|-------|------|
| Girişim   | 0 - 3 yıl      | 34  | 27,08     | 5,02 | 2,764 | 2,000 | ,093 |
|           | 4 - 6 yıl      | 71  | 27,15     | 4,47 |       |       |      |
|           | 7-18 yıl       | 315 | 26,51     | 5,67 |       |       |      |
|           | 19-30 yıl      | 256 | 27,78     | 5,23 |       |       |      |
|           | 31 ve üstü yıl | 93  | 27,37     | 5,59 |       |       |      |
| Direnc    | 0 - 3 yıl      | 34  | 41,23     | 3,80 | 2,764 | 2,491 | ,042 |
|           | 4 - 6 yıl      | 71  | 41,16     | 3,49 |       |       |      |
|           | 7-18 yıl       | 315 | 42,05     | 4,01 |       |       |      |
|           | 19-30 yıl      | 256 | 41,14     | 4,11 |       |       |      |
|           | 31 ve üstü yıl | 93  | 41,07     | 3,47 |       |       |      |
| Yarar     | 0 - 3 yıl      | 34  | 20,38     | 6,55 | 2,764 | 0,703 | ,590 |
|           | 4 - 6 yıl      | 71  | 21,02     | 5,17 |       |       |      |
|           | 7-18 yıl       | 315 | 20,17     | 5,90 |       |       |      |
|           | 19-30 yıl      | 256 | 20,90     | 5,92 |       |       |      |
|           | 31 ve üstü yıl | 93  | 20,62     | 5,41 |       |       |      |
| Koruma    | 0 - 3 yıl      | 34  | 16,44     | 2,14 | 2,764 | 1,261 | ,284 |
|           | 4 - 6 yıl      | 71  | 16,25     | 2,14 |       |       |      |
|           | 7-18 yıl       | 315 | 16,51     | 2,38 |       |       |      |
|           | 19-30 yıl      | 256 | 16,10     | 1,98 |       |       |      |
|           | 31 ve üstü yıl | 93  | 16,40     | 2,23 |       |       |      |

Tablo 3 incelendiğinde, halk eğitimi merkezi müdürlerinin değişime direnç eğilimleri arasında yöneticilik kıdemlerine göre manidar fark bulunmuştur ( $p < .05$ ). Scheffe testi sonuçları, 31 yıl ve daha fazla yöneticilik kıdemi olan müdürlerin değişime olan dirençlerinin 7-18 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha az olduğunu göstermiştir. Müdürlerin DEÖ'nin diğer üç faktör puanları arasında yöneticilik kıdemine göre manidar fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ).



**Tablo 4. Halk Eğitim Müdürlerinin DEÖ Puanlarının Eğitim Düzeylerine Göre ANOVA Sonuçları**

| Faktörler | Eğitim        | N   | $\bar{X}$ | S    | Sd    | F     | p    |
|-----------|---------------|-----|-----------|------|-------|-------|------|
| Girişim   | Ön lisans     | 222 | 28,03     | 5,67 |       |       |      |
|           | Lisans        | 504 | 26,90     | 5,20 | 2,763 | 9,087 | ,000 |
|           | Yüksek lisans | 40  | 24,32     | 5,27 |       |       |      |
| Direnc    | Ön lisans     | 222 | 41,17     | 3,84 |       |       |      |
|           | Lisans        | 504 | 41,61     | 3,96 | 2,763 | 2,027 | ,132 |
|           | Yüksek lisans | 40  | 42,40     | 4,11 |       |       |      |
| Yarar     | Ön lisans     | 222 | 20,73     | 5,69 |       |       |      |
|           | Lisans        | 504 | 20,63     | 5,86 | 2,763 | 2,656 | ,071 |
|           | Yüksek lisans | 40  | 18,50     | 5,66 |       |       |      |
| Koruma    | Ön lisans     | 222 | 16,24     | 2,02 |       |       |      |
|           | Lisans        | 504 | 16,28     | 2,27 | 2,763 | 6,940 | ,001 |
|           | Yüksek lisans | 40  | 17,60     | 1,99 |       |       |      |

Tablo 4 incelendiğinde, müdürlerin girişimcilik ve statükoyu koruma boyutlarındaki değişim eğilimleri arasında eğitim düzeylerine göre manidar farklar bulunmuştur ( $p < .05$ ). Scheffé testi sonuçları, ön lisans ve lisans mezunu müdürlerin girişimcilik boyutundaki değişim eğilimlerinin yüksek lisans mezunlarından daha yüksek; statükoyu koruma boyutundaki değişim eğilimlerinin ise daha az olduğunu göstermiştir. Müdürlerin yarar ve direnc boyutlarına ilişkin değişim eğilimleri arasında eğitim düzeylerine göre manidar fark bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

### 3.2. Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki

Müdürlerin değişim eğilimleri ölçeği faktör puanları arasında hesaplanan Pearson korelasyon katsayıları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5. DEÖ Puanları Arasındaki Korelasyonlar (n=771)**

| Faktör          | 1      | 2      | 3      | 4 |
|-----------------|--------|--------|--------|---|
| 1. Girişimcilik | -      |        |        |   |
| 2. Direnc       | -.40** | -      |        |   |
| 3. Yarar        | .60**  | -.31** | -      |   |
| 4. Koruma       | -.40** | .45**  | -.48** | - |

\*\*  $p < .01$

Tablo 5 incelendiğinde, halk eğitimi merkezi müdürlerinin dört boyutta ölçülen değişim eğilimleri arasındaki tüm ikili korelasyonların manidar olduğu görülmektedir

( $p < .01$ ). Müdürlerin değişime yönelik direnç eğilimleri arttıkça değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma boyutlarında algılarında negatif yönde bir değişimin olduğu, statükoyu koruma boyutundaki algılarının ise pozitif yönde bir değişim gösterdiği görülmektedir. Değişimde girişimcilik eğilimi yüksek olan müdürlerin değişimin yararına inanma eğilimlerinin yüksek; değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma boyutlarında değişim eğilimleri yüksek olan müdürlerin statükoyu koruma algılarının düşük olduğu ifade edilebilir.

#### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, halk eğitimi merkezi müdürlerinin hayat boyu öğrenmeye yönelik değişim eğilimlerinin (değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme, değişimden kaçınma) incelenmesidir. Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında, halk eğitim müdürlerinin önce çalıştığı eğitim kurumuna göre sadece girişimcilik boyutunda, mesleki kıdeme göre girişimcilik, direnç ve yarar boyutlarında farklılaştığı; yöneticilikteki kıdemlerinin faktörler üzerinde anlamlı bir farka yol açmadığı; katılımcıların eğitim durumlarının faktörler üzerinde anlamlı fark ortaya koyduğu görülmektedir.

Müdürlerin daha önce görev yaptığı eğitim kurumuna göre gruplar arasında ilköğretim kurumlarından gelen müdürlerin yaygın eğitim kurumlarından gelen müdürlere göre girişimcilik boyutundaki değişim konusunda daha olumlu oldukları ifade edilebilir.

Bu bulgulardan hareketle, ilköğretim kademesinden gelen müdürlerin Temel Eğitime Destek Programı'nda belirtildiği gibi ilköğretimde iyi bir okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler arasında "Girişimcilik ruhuna sahip olmalıdır." yeterliğinin aranmasının etkili olduğu söylenebilir ([www.tedp.meb.gov.tr](http://www.tedp.meb.gov.tr)).

Argon ve Özçelik (2008)'in araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini çok yeterli bulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yıldız (2012)'nin yaptığı çalışmada da İlköğretim Okul Yöneticilerinin "Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği"nin alt boyutlarından "Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme", "Okulu Değişim Sürecine Hazırlama" ve "Okulda Değişimi Uygulama" boyutlarında "Çok Yeterli" olduklarını; "Okulda Değişimi Değerlendirme" boyutunda ise "Pek çok" yeterlikte oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürlerin mesleki kıdem değişkenine göre, 31 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanların diğer gruplara göre girişimcilik boyutundaki eğilimlerinin daha olumlu oldukları ifade edilebilir. Değişime direnç boyutunda ise 31 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanların diğer gruplara göre daha az direnç gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 31 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan müdürlerin yarar boyutundaki değişim eğilimlerinin diğer gruplara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Müdürlerin yöneticilik kıdemi değişkeni incelendiğinde ise mesleki kıdem değişkenine benzer bir sonuca ulaşılmıştır. 31 yıl ve daha fazla yöneticilik kıdemi olan

müdürlerin değişime olan dirençlerinin 7-18 yıl kıdeme sahip olanlara göre daha az olduğu görülmüştür.

Bu durum müdürlerin mesleki kıdemleri arttıkça değişime daha olumlu yaklaşma ve daha az direnç gösterme konusunda deneyim kazanmış olmaları ile açıklanabilir. Balcı Bucak ve Göksoy (2010)'un yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Değişimin ivmesinin giderek arttığı günümüzde eğitimin örgün ve yaygın olarak alt sistemler şeklinde örgütlenmesinden çok, içerik ve yapı değişikliği ile birlikte, örgün eğitim dışındaki eğitim imkânları giderek çoğalmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda yaşam boyu öğrenmeyi gerçekleştirmek için eğitim fırsatların gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşılabilir kılınması eğilimi yükselmektedir. Eğitimdeki bu değişim eğilimleri yaygın eğitim yöneticilerinin rollerinin yeniden tanımlanmasını gündeme getirmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda; değişimin başarılabilmesi için, değişimin yararına inanan, girişimci, değişimi gerekli kılan dışsal ve içsel nedenler kadar önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynaklarını tahmin etme yeterliğine sahip müdürlerin yaygın eğitim kurumlarına görevlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu kurumlarda modern yönetim anlayışı çerçevesinde değişimci liderliğin benimsenmesi ve uygulanması gerçekleştirilmelidir.

## 5. Kaynaklar

- Akbaba Altun, S. ve Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 73 – 90.
- Aydın, B. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (2 ), 75-93.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), 70-89.
- Balcı Bucak, E. ve Göksoy, S. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnç azaltma yöntemlerinden eğitim ve karara katılımı sağlama yöntemini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, *19. Eğitim Bilimleri Kurultayı, 16-18 Eylül 2010 Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC*.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Burford, K. (2003). Managing Change and Transitions. [www.nlta.nf.ca/HTML/Files/html\\_pages/publications/bulletins/Sept-Oct/human.html](http://www.nlta.nf.ca/HTML/Files/html_pages/publications/bulletins/Sept-Oct/human.html). Erişim (07. 04. 2013).
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Escalante, E. (2005). Organizational Change/Transformation Strategies. [www.voctechorgb-nVirtualib/programme/Regular/Hrm98/Change\\_Transform.htm](http://www.voctechorgb-nVirtualib/programme/Regular/Hrm98/Change_Transform.htm) Erişim (05. 05. 2013).

- Fullan, M. G. (1993). The complexity of the change process. In *Change forces: Probing the depth of educational reform*, pp. 19-41. Falme Press.
- Green, S.B. and Salkind, N.J. (2005). *Using SPSS for windowsand Macintosh: Analyzing and understanding data*. Newe Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kondakçı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi, yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(29), 155-176.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayını no 258.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 1-18
- Töremen F. (2002) Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013-a). *Değişim yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies (JASSS)*, 6 (2), 891 – 915.
- Tunçer, P. (2013-b). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373 – 406.
- Temel Eğitime Destek Programı-Web Sayfası Dokümanı (Bkz. <http://tedp.meb.gov.tr> ) Erişim (09. 05. 2013).
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (12), 177-198.

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** *In recent years, it is clear that a very significant change process has been experienced. This change process is now a fact that has to exist within the structure of educational organizations permanently. In this situation, analyzing and evaluating the change tendencies and thus obtaining educational outputs should be viewed as the main aim. In this context, lifelong learning process, the changes and the transitions observed in the organizational structure of public education centers and the changes in the relations with the partners have brought on educating and appointing folk education center principals qualified enough to meet these demands. Therefore, the principals to manage the public education centers should manage the change in order to be a leader of the society. For the public education centers' principals to fulfill the expected roles, they should be aware of the dynamics of the change and should believe in the advantages of it. This study, then, aims to explore the change tendencies (entrepreneurship in change, belief for the fact that change is beneficial, resistance to change, avoidance of change) of the public education centers' principals towards lifelong learning process.*

**Method:** *This research is a comparative survey study. In order to obtain the data*

necessary for the study, Change Tendency Scale (CIS) developed by Akbaba Altun and Buyukozturk (2011) was employed. The psychometric features of the scale were studied by using the data set obtained from 284 people working as directors in primary and secondary schools. In exploratory factor analysis, the scale was defined as having four factors. In the study, it was focused on testing the difference among change tendencies measured in four factors of the groups which were formed considering different variables of the public education centers' principals. In the study, the dual relations between the change tendencies measured in four dimensions were also additionally tested. The target population of the study consisted of 771 principals working in the public education centers.

**Findings:** The findings of the study were presented in two sections as comparing the change tendency and the relations among change tendencies. Among the principals' factor points in the CIS variance, meaningful difference was found considering the education institution they had worked previously,  $F(2, 765) = 3.028, p < .05$ . Scheffe test results indicated that the principals previously worked in primary schools are more positive in the change subject in entrepreneurship dimension than the principals worked in public education schools. No meaningful difference was found among the belief for the fact that change is beneficial, resistance to change and keeping the status quo factors ( $p > .05$ ). When Chart 2 is examined, considering their length of service, it can be understood that there is a meaningful difference among the principals' change tendencies in the dimensions of entrepreneurship, resistance, and advantage ( $p < .05$ ). Scheffe test results indicate that the change tendency of senior principals having experience of over 30 years is higher in entrepreneurship dimension, but their resistance to change is lower than those of having experience of 7-18 years and 19-30 years. It was determined that the change tendency of senior principals having experience of over 30 years is higher in advantage dimension than those of having experience of 19-30 years. Meaningful difference was found among the resistance to change tendencies of principals of public education centers considering their management seniority ( $p < .05$ ). Scheffe test results indicate that the change tendency of senior principals having experience of 31 years have lower resistance to change than those of having experience of 7-18. Among the other 3 factor points of the principals in CIS, no meaningful difference was found considering their seniority ( $p > .05$ ).

Significant differences have been found according to training levels between change tendencies of the aspects of entrepreneurship and protecting status quo for directors. ( $p < .05$ ). All the dual correlations have been considered to be significant among the change tendencies measured at four dimensions for the public education centers' directors. ( $p < .01$ ). As the resistance tendencies with respect to change for directors increases, It has been seen that in the aspects of believing in the benefit of change and entrepreneurship, there have been a negative change in directors' perceptions, while perceptions in the protecting of status quo have shown a positive change.

**Conclusion and Discussion:** As the results of this research indicate the dimension

of entrepreneurship may differ according to the educational institution that public education centers' directors have worked before, as to the professional seniority in the dimensions of entrepreneurship, resistance and benefit; It has been seen that their seniority in the directorate do not cause a significant difference; educational status of participants presents a significant difference above the factors. It may be mentioned that according to educational institution which directors have worked before, among groups, directors coming from the primary schools become more optimistic in comparison with the directors coming from mass education institution, with regards to change in the aspect of entrepreneurship. From this finding, it may be worth asking for qualification of "One should have the spirit of entrepreneurship." for the directors coming from primary grade among the qualities which a good director in a primary school should have as mentioned at Supporting Program for Primary Education. ([www.tedp.meb.gov.tr](http://www.tedp.meb.gov.tr)) In the research by Argon and Özçelik (2008), it has been shown that directors of primary schools regard themselves as highly qualified. Moreover, Yıldız (2012) concluded that in the dimensions of "Determining The Need of Change At School" which is one of the sub-dimensions of "Managing Change Qualification Scale", "Preparing School To The Process of Change" and "Performing Change At School", directors at primary schools have become "Very Qualified", as to the dimension of "Evaluating the Change At School" they have become "Highly" qualified. It is fair to say that directors have gained experience in the matter of becoming more positive for change and showing less resistance to the change as they become more senior. Additionally, Balcı Bucak and Göksoy (2010) report similar results. In the research named as "Of the Methods To Reduce Primary School Directors' the Resistance Against Change, Director's and Teacher's Views Concerning Application Level of the Method, Providing to Participation in Education and Decision", it was found that the directors whose professional experience is 26 years and more utilize the method of providing to participation in education and decision for change more than the other groups. Nowadays, with the accelerating momentum of change, education opportunities in addition to formal education have been gradually enhancing as well as education organized as sub-systems as formal and mass education, along with the variety of content and structure. As the results of these developments, in order to realize the lifelong learning, there has been a rising tendency of education opportunities that ought to be made reachable for those who are in need of further education. The tendencies of change in education requires education directors' roles to be redefined as a current issue. In accordance with these results; to achieve change, it may be necessary to employ directors that are entrepreneur; believing in the benefit of change, have the quality of foreseeing the potential sources of resistance as well as external and internal causes that make change necessary. In these institutions, within the scope of modern philosophy of management, change leadership should be adopted and implemented.