

Okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri

Anxiety and readiness to change levels of school administrators

Mehmet Fatih Karacabey¹

Kıvanç Bozkuş²

Geliş Tarihi/Received Date: 14 / 02 / 2018

Kabul Tarihi/Accepted Date: 30 / 03 / 2018

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeylerinin belirlenmesidir. Tarama modeliyle yürütülen çalışmada veriler Adıyaman ilinde, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan 77 okul yöneticisinden elde edilmiştir. Bulgulara göre okul yöneticilerinin değişime hazır oldukları ve yönetici kaygı düzeylerinin olması gerekenden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yönetici kaygısının azaltılması ve yöneticilerin değişim lideri olarak yetkilendirilmeleri önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: Okul, değişim, kaygı, yönetici

Abstract

The purpose of this research is to determine the levels of anxiety and readiness to change of school administrators. In the survey conducted, the data were obtained from 77 school administrators working in Adıyaman province during 2017-2018 academic year. According to findings, it is determined that school administrators are ready to change and managerial anxiety levels are higher than normal. It has been suggested that managerial anxiety be reduced and administrators be empowered as leaders of change.

Keywords: School, change, anxiety, administrators

1. Giriş

Her alanda yaşanan hızlı değişim eğitim alanında da yaşanmaktadır. İnsan ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan değişikliklerin insan ile doğrudan ilgilenen eğitimi etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır. İlerlemeyi amaçlayan değişimin eğitimde gerçekleşmesi sırasında teknik ve insani bakımdan engeller ortaya çıkabilmektedir (Kondakçı, Zayim & Çalışkan, 2010). Araştırmalar insani engellerin teknik engellerden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Burke, 2017). Değişim, eğitim örgütlerinin asıl bileşeni olan insanlar tarafından benimsendiğinde gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle öncelikle okul yöneticilerinin değişime hazır olmaları önemli görülmektedir (Self & Schraeder, 2009). Çünkü öğretmenleri ve diğer çalışanları değişime hazırlayacak olanlar okul yöneticileridir.

Değişim girişimini destekleme veya direnmeye ilişkin bilişsel bir davranış eğilimi olarak tanımlanan değişime hazır olma kavramı kişi, grup ve örgüt çapında ele alınmaktadır (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Örgüt çapında değişimin gerçekleşmesi, örgütteki kişi ve grupların değişime hazır olmalarıyla yakından ilgilidir. Bir kişinin değişime hazır olduğunu iddia edebilmek için onun değişimi desteklemeye yönelik olumlu tutumlara sahip olduğunun belirlenmesi

¹ Harran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye, mfkarcabey@harran.edu.tr

² Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkiye, kbozkus@artvin.edu.tr

gerekmektedir. Bu tutumlar, değişimin neleri kapsadığı, nasıl gerçekleştiği, hangi şartlarda ortaya çıktığı ve kişilik özelliklerinden etkilenmektedir (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Değişimin başarılı olması kişilerin değişime olumlu tutumlarla hazır olmalarına bağlıdır (Cunningham vd., 2002; Jansen, 2000; Madsen, 2003; Palmer, 2004; Self, 2007; Smith, 2005).

Değişim, içerdiği belirsizlikler nedeniyle okul yöneticilerini kaygılandırabilir. Önemli bir uyarana karşı gösterilen bedensel ve zihinsel tepkiler kaygı olarak adlandırılmaktadır (Şahin, 2011). Çalışanların yöneticilerden çeşitli beklentiye sahip olmaları yönetici kaygısına yol açmaktadır (Reynolds & O'Dwyer, 2009). Okul yöneticilerinin sorumluluklarının zamanında yerine getirilmeme ve olumsuz sonuçlanabilme ihtimalleri bile kaygıya yol açabilmektedir. Öğretmenleri ve diğer çalışanları değişime hazırlamak, okul yöneticilerini önemli ölçüde kaygılandırabilecek bir sorumluluktur. Orta düzeydeki kaygı, sorumlulukların yerine getirilmesini teşvik eden olumlu bir durumdur (Şahin, 2011). Fakat kaygı düzeyinin normalden yüksek olması yöneticiyi strese sokup başarısızlığa sürüklemektedir (Crampton, Hodge, Mishra, & Price, 1995).

Okul yöneticilerinin kaygılarının orta, değişime hazır olma düzeylerinin ise yüksek olması gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri belirlenebilirse karşılaşılabilecek olumsuz durumlara karşı önlemler alınabilir. Türkiye’de bu konuda yapılmış yeterince araştırma olmadığından söz konusu değişkenlerin okullarda araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak için yürütülen bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeylerinin belirlenmesi ve sonuçlara göre önerilerin sunulmasıdır.

2. Yöntem

Araştırma tarama modeliyle desenlemiştir. Bu modelde bir kitleden verilerin toplanması amaçlanmaktadır. Adıyaman ilinde, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapan ve tesadüfi örneklem tekniğiyle belirlenen 77 okul yöneticisi araştırmanın katılımcıları arasında yer almıştır (Tablo 1). Katılımcıların 62’si erkek, 15’i kadın, 38’i müdür yardımcısı ve 39’u müdürdür. Mesleki kıdem bakımından 19 yönetici 7-13 yıl, 26 yönetici 14-20 yıl, 12 yönetici 21-27 yıl, 12 yönetici 28-35 yıl arası deneyime sahipken 8 yönetici kıdemini belirtmemiştir. Yöneticilerin 68’i lisans, 9’u lisansüstü mezunuyken, 18’i sınıf, 48’i branş öğretmenidir. Öğretmenlik branşını belirtmeyen 11 yönetici bulunmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan formda demografik değişkenlere ait sorular, yönetici kaygısı ölçeği ve değişime hazır olma ölçeği yer almaktadır.

Yönetici Kaygısı Ölçeği: Şahin (2011) tarafında geliştirilmiştir. Yönetim süreci kaygısı ve iş yükü kaygısı adında iki boyut altında toplanan beşli Likert tipinde 24 maddeden oluşan bir ölçekdir. Ortalamanın yüksek olması kaygı düzeyinin de yüksek olmasına işaret etmektedir. Yönetim süreci kaygısı boyutu, yöneticilerin merkez örgütü, amirleri, çevresel baskı grupları, çalışma arkadaşları, kanun ve yönetmeliklerden doğan problemler neticesinde yaşanabilecek kaygı durumunu ölçen 16 maddeden oluşmaktadır. İş yükü kaygısı boyutu ise yoğun iş yükü nedeniyle yöneticilerin kendine, ailesine ve arkadaşlarına zaman ayıramaması, sağlık ve beslenme sorunlarına bağlı olarak oluşan kaygı durumunu ölçen 8 maddeden oluşmaktadır.

Değişime Hazır Olma Ölçeği: Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kararlılık boyutu 5 maddeden oluşurken, duygusal boyutu 3, bilişsel boyutu ise 4 maddeden oluşmaktadır. Boyutların Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87, .67 ve .87 olarak hesaplanmıştır.

Karacabey, M.F., Bozkuş, K. (2018). Okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 245-251.

Tablo 1. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	62	80.5
	Kadın	15	19.5
Görev	Müdür Yardımcısı	38	49.4
	Müdür	39	50.6
Mesleki Kıdem	7-13	19	24.7
	14-20	26	33.8
	21-27	12	15.6
	28-35	12	15.6
	Belirtmeyen	8	10.4
Öğrenim Düzeyi	Lisans	68	88.3
	Lisansüstü	9	11.7
Branş	Sınıf	18	23.4
	Branş	48	62.3
	Belirtmeyen	11	14.3

3. Bulgular

Okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Bulgulara göre yöneticilerin yönetici kaygısı katılıyorum ($X=3.79$, $SS=0.74$) düzeyindedir. Yönetici kaygısının alt boyutları olan iş yükü kaygısı ($X=3.58$, $SS=0.93$) ve yönetim süreci kaygısı ($X=4.00$, $SS=0.82$) da katılıyorum düzeyindedir. Bağımlı gruplar t testine göre alt boyutlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır ($t_{(76)}=4.01$, $p<0.001$). Dolayısıyla yönetim süreci kaygısı iş yükü kaygısından anlamlı derecede daha yüksektir. Okul yöneticilerinin değişime hazır olma düzeyleri de katılıyorum düzeyindedir ($X=3.92$, $SS=0.73$). Değişime hazır olmanın alt boyutları olan bilişsel ($X=4.05$, $SS=0.87$), duygusal ($X=3.68$, $SS=1.09$) ve kararlılık ($X=4.03$, $SS=0.80$) da katılıyorum düzeyindedir. Bağımlı gruplar t testine göre bilişsel ($t_{(76)}=2.55$, $p<0.05$) ve kararlılık ($t_{(76)}=2.66$, $p<0.05$) alt boyutları duygusal alt boyutundan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 2. Kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri

Boyutlar	X	SS	Düzye
Yönetim Süreci Kaygısı	4.00	0.82	Katılıyorum (4/5)
İş Yükü Kaygısı	3.58	0.93	Katılıyorum (4/5)
Yönetici Kaygısı	3.79	0.74	Katılıyorum (4/5)
Bilişsel	4.05	0.87	Katılıyorum (4/5)
Duygusal	3.68	1.09	Katılıyorum (4/5)
Kararlılık	4.03	0.80	Katılıyorum (4/5)
Değişime Hazır Olma	3.92	0.73	Katılıyorum (4/5)

4. Sonuç ve tartışma

Okul yöneticilerinin kaygı düzeylerinin olması gerekenden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum yöneticileri başarısızlığa sürükleyebilir (Crampton, Hodge, Mishra, & Price, 1995).

Kaygı, iş yükündense yönetim süreçlerinden daha çok kaynaklanmıştır. Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinde sorunlar yaşamaları (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Çınkır, 2010) bu durumun nedeni olabilir. Diğer araştırmalarda da okul yöneticilerinin kaygı düzeylerinin yüksek olduğu belirlendiğinden (Güçlü, Ateş, & İhtiyaroğlu, 2016; Şahin, 2011) yöneticilerin kaygı düzeylerinin azaltılması için önlemlerin alınması gerekmektedir. Yöneticilerin yetkilerinin sorumluluklarıyla orantılı olması kaygıyı azaltabilir. Okul yöneticilerini iş yüklerinin azaltılması da yönetici kaygısını ideal düzeye indirebilir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır oldukları belirlenmiştir. Bu durum önceki araştırmalarla tutarlıdır (Kondaççı, Zayim, & Çalışkan, 2010; Töremen, 2002). Öğretmenlerin okul yöneticilerini değişim lideri olarak gördükleri (Cenker & Akgül, 2011) düşünülürse yöneticilerin değişime hazır olmaları, eğitimde yaşanan değişimlerin okullarda hayat bulmasını kolaylaştırabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin değişimi uygulayabilme kapasitelerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimde yaşanan değişimlerin okullarda benimsenebilmesi için okul yöneticilerinin yetkilendirilmeleri olumlu sonuçlanabilir.

Kaynakça

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-704.
- Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5. b.). Thousand Oaks: Sage.
- Cenker, B., & Akgül, E. M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(1), 6-14.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W., Mishra, J. M., & Price, S. (1995). Stress and stress management. *Advanced Management Journal*, 60(3), 10-18.
- Güçlü, N., Ateş, Ö. T., & İhtiyaroğlu, N. (2016). Kadın okul yöneticilerinin durumluk ve sürekli kaygı düzeyleri. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 176-188.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *People and Strategy*, 23(2), 53.
- Kondaççı, Y., Zayim, M., & 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(2), 155-175.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46.

Karacabey, M.F., Bozkuş, K. (2018). Okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 245-251.

- Palmer, B. (2004). Overcoming resistance to change. *Quality progress*, 37(4), 35.
- Reynolds, C. H., & O'Dwyer, L. M. (2009). Examining the relationships among emotional intelligence, coping mechanisms for stress, and leadership effectiveness for middle school principals. *Journal of School Leadership*, 18(5), 472.
- Self, D. R. (2007). Organizational change—overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11-13.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organizational Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*, 26(6/7), 408-412.
- Şahin, C. (2011). Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 143-161.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Extended abstract in English

It can be said that school administrators' anxiety is moderate, and the level of readiness to change must be high. If the levels of anxiety and readiness to change of the managers can be determined, precautions can be taken against adverse situations that may be encountered. There is not enough research on this subject so the variables are needed to be studied in schools. The purpose of this research is to determine the level of anxiety and readiness to change of the school administrators and to present proposals according to the results.

The research was designed according to the survey model. In this model, it is aimed to collect data from a sample. In Adıyaman province, 77 school administrators working in 2017-2018 academic year and determined by random sampling technique were among the participants of the research.

The form used as a data collection tool includes questions about demographic variables, administrator anxiety scale and readiness to change scale. Administrator Anxiety Scale was developed by Sahin (2011). It is a measure consisting of 24 items of Likert type, which are collected under two dimensions called management process anxiety and work load anxiety. The high level of the mean indicates a high level of anxiety.

The dimension of management process anxiety consists of 16 items that measure anxiety that may derive from problems arising from the central organization of managers, supervisors, environmental pressure groups, colleagues, laws and regulations. The workload anxiety is composed of 8 items, which measure the anxiety due to health and nutrition problems, due to the inability of the managers, themselves and their friends to take time due to heavy workload. The Readiness to Change Questionnaire was developed by Kondakçı, Zayim and Çalışkan (2010). The stability dimension of the scale consists of 5 items, the emotional dimension has 3, and the cognitive dimension has 4 items. The Cronbach alpha reliability coefficients of the dimensions were calculated as .87, .67 and .87, respectively.

According to findings, managers' anxiety levels were at "I agree" level. The sub-dimensions of manager anxiety and management process anxiety are at the "I agree" level. Dependent groups t test showed a significant difference between subscales. Therefore, the management process anxiety is significantly higher than the workload anxiety. School administrators' level of readiness to change is also at the "I agree" level. The subscales of readiness to change, cognitive involvement, emotional and stability were at "I agree" level. Dependent groups were significantly higher in cognitive and stability subscales than the emotional subscale.

School administrators' anxiety levels have been found to be higher than necessary. This may lead managers to failure (Crampton, Hodge, Mishra, & Price, 1995). Anxiety is more prevalent in the workplace than in the management processes. Problems in the management processes of school administrators (Aslanargun & Bozkurt, 2012; Çınkır, 2010) can be the cause of this situation. In other researches it has been determined that the level of anxiety of school administrators is high (Güçlü, Ateş, & İhtiyaroğlu, 2016; Şahin, 2011). The proportion of managers' responsibilities to their responsibilities can reduce anxiety. Reducing the workload of school administrators can also reduce managerial anxiety to the ideal level.

School administrators are determined to be ready to change. This is consistent with previous research (Kondakçı, Zayim, & Çalışkan, 2010, Töremen, 2002). If the teachers see the school

Karacabey, M.F., Bozkuş, K. (2018). Okul yöneticilerinin kaygı ve değişime hazır olma düzeyleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 245-251.

administrators as the leader of change (Cenker & Akgul, 2011), managers can be ready to change, making it easier for school-based changes to come to life in schools. For this reason, the capacity of school administrators to implement change is required. The empowerment of school administrators can be a positive result for the adoption of educational changes in schools.