

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ  
(Uşak İli Örneği)**

Mustafa AK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI

Afyonkarahisar

2006

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN  
DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ**

(Uşak İli Örneği)

Mustafa AK

Yüksek Lisans Tezi

İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI

Afyonkarahisar

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı .....

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç .Dr. Mustafa YALÇIN .....

Yrd.Doç. Dr. Kemal KARAMAN .....

İlköğretim anabilim dalı, Sınıf Öğretmenliği bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Mustafa AK'ın “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” başlıklı tezi 22/09/2006 günü saat 11.00'de yukarıdaki Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. M. Ali ÖZDEMİR**

**Enstitü Müdürü**

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**

### **İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Mustafa AK

İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2006

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırma, resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişim yönetiminin; okulda değişim ihtiyacını belirleme; okulu değişim sürecine hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında ne derecede yeterli olduklarını okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, katılımcıların her bir boyuttaki algılarının görev değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın evreni Uşak İli sınırları içerisinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde 175 resmi

ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu resmi ilköğretim okullarında, 1669 öğretmen ve 286 okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) görev yapmaktadır. Bunları temsilen örnekleme girecek öğretmen sayısı 375; örnekleme girecek yönetici sayısı 85; örnekleme girecek ilköğretim sayısı 85 olarak üç alt örneklem belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan katılımcılara, araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerini Değerlendirme Anketi” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Katılımcıların algılarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme boyutlarındaki yeterlik düzeylerinin; görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi uygulanmıştır.

Araştırma bulguları, resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre yöneticilerin, değişimi yönetme “okulda değişim ihtiyacını belirleme” ve “okulu değişim sürecine hazırlama” boyutlarına ilişkin yeterliklerinin, “çok” düzeyinde olduğunu; “okulda değişimi uygulama” ve “değişimi değerlendirme” boyutlarına ilişkin yeterliklerinin ise “pekçok” düzeyinde olduğunu göstermiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre ise yöneticilerin, değişim yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin yeterlik düzeyleri “orta” düzeyindedir. Ayrıca, araştırma bulguları, katılımcıların, okul yöneticilerinin değişim yönetiminin tüm boyutlarındaki yeterlik düzeylerine ilişkin algılarının; görev değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişme, Dönüşümcü Liderlik, Yeterlik.

## **ABSTRACT**

### **AN EVALUATION OF CHANGE MANAGEMENT COMPETENCY OF BASIC EDUCATION SCHOOL MANAGERS**

**DEPARTMENT OF ELEMANTARY EDUCATION**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES IN SOCIAL SCIENCES  
AFYON KOCATEPE UNIVERSITY**

**SEPTEMBER 2006**

**ADVISOR ASSISTANT PROF. MEHMET AKIF HELVACI**

This research aims change managements of school managers who work in formal basic education school to determine change necessity in school to prepare school to change progression, carrying out change in school in evoliating the change of dimensions what degrees to become competency. To be evaluated according to school administers and teachers understanding to determine. In addition, according to the change of duty it had been wanted stabilize to differentiate. The impression of in each dimension of participant is formed from teachers and administers. The area of research the area of this research is formed from teachers and administers who work in formal basic education schools in Usak region. In each part of research there are 175 formal basic education, 1669 teachers and 286 administers work in these formal basic education schools. 375 teachers give an example of these research, 85 administers givean example of this research .There are 85 basic education schools and it had been determined three sample. Participants who are formed the sample (research) had been

carried out by researcher who developed school administrators changes. The competency of managing school administrators change evaluation public survey it had been dissolved in SPSS software. According to participants understanding the level competency in school administrators change in dimension managing; t-form had been carried out to understand to determine there is a difference or not. Finding of research, according to understanding formal basic education schools administrators, change managing. Finding necessity change in school and to prepare school to the some change. According to the competency of dimension, the level is good, carrying out change in school and evaluation change, it had been showed it is very good according to dimensions competency. According to understanding of teachers the level of competency dimension change of administrators is not good (normal) medium. In addition, findings of research participants school administrators change the understanding according to the level of competency it has been showed according to the changeable of duty whole dimension administrators.

**Key words:** Change, Change Management, Competency, Organizational Change, Managerial Competencies, Transformational Leadership.

## ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif Helvacı'ya sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca bu tezin her aşamasında desteğini esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Mustafa Yalçın'a teşekkür ederim.

Mustafa Ak



## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa AK

İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

Lisans: 1996, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Lise: 1991, Gediz Lisesi

### **İş/İstihdam**

2001 - Sınıf Öğretmeni, Uşak Paşacıoğlu Köyü İlköğretim Okulu

2002 - Sınıf Öğretmeni, Karahallı Kaykılı İlköğretim Okulu

2003 - Sınıf Öğretmeni, Uşak Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğü

2004 - Sınıf Öğretmeni, Uşak Turhan Akçay İlköğretim Okulu

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı : Kütahya, 03 Haziran 1974

### **Yabancı Dil**

İngilizce

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	vi
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

I. PROBLEM DURUMU .....	1
II. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	4
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	5
IV. SINIRLILIKLAR .....	6
V. TANIMLAR .....	7

## BÖLÜM II

### DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ALANYAZIN

Değişim ve İlgili Kavramların Tanımları .....	9
Örgütsel Değişimi Gerekli Kılan Güçler .....	10
Değişim Yönetimi ve Kapsamı .....	15
Değişime Karşı Direniş Kaynakları ve Çözüm Yolları .....	18
Değişime Direnme Tepkileri .....	19
Değişime Karşı Direnme Nedenleri .....	20
Değişime Karşı Gösterilen Direnişi Azaltma Stratejileri .....	21
Değişimi Zorlaştıran Nedenler .....	24
Değişim ( Dönüşüm) Liderliği .....	26
Değişim Liderinde Bulunması Gereken Nitelikler .....	27

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

I. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	35
II. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	35
III. KATILIMCILARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ .....	37
IV. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ .....	38
V. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	45

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

<b>İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>46</b>
A. Katılımcıların “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili, Bulguları ve Yorumları .....	47
B. Katılımcıların “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları .....	51
C. Katılımcıların “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları .....	58
D. Katılımcıların “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları .....	63

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar .....	68
Öneriler .....	69
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>76</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1:</b> Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı.....	<b>36</b>
<b>Çizelge 2:</b> Katılımcıların Görev ve Cinsiyete Göre Dağılımı .....	<b>37</b>
<b>Çizelge 3:</b> Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları .....	<b>40</b>
<b>Çizelge 4:</b> Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları .....	<b>41</b>
<b>Çizelge 5:</b> Okulda Değişimi Uygulama Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları..	<b>43</b>
<b>Çizelge 6:</b> Değişimi Değerlendirme Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları .....	<b>44</b>
<b>Çizelge 7:</b> Katılımcıların “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler .....	<b>47</b>
<b>Çizelge 8:</b> Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	<b>51</b>
<b>Çizelge 9:</b> Katılımcıların “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler .....	<b>52</b>
<b>Çizelge 10:</b> Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	<b>57</b>
<b>Çizelge 11:</b> Katılımcıların “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler .....	<b>58</b>
<b>Çizelge 12:</b> Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	<b>63</b>
<b>Çizelge 13:</b> Katılımcıların “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler .....	<b>64</b>
<b>Çizelge 14:</b> Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları .....	<b>67</b>

## KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
Mad	: Madde
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
N	: Eleman Sayısı (Adet)
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra temel kavramlar açıklanmıştır.

#### **I. PROBLEM DURUMU**

Değişim kavramı, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Hemen hemen her alanda, gözümüze çarpan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. Değişim, geçmiş yıllarda da önemli bir olgu iken özellikle 1980’li yıllardan itibaren daha çok gündeme oturmuş ve hatta slogan haline gelmiştir.

İçinde bulunduğumuz çağa damgasını vuran “bilgi” her dört yılda bir, iki kat artış göstermektedir. Bu çağın gereklerini yerine getiren gelişmiş toplumlar “bilgi toplumu / post modern toplum” şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde insanların bilgiye çok kısa zamanda ve kolay bir biçimde ulaşma olanaklarına sahip olması, bilginin çok önemli bir güç haline gelmesine neden olmuştur. Bilgi günümüzde ekonominin temel sermayesi yani en önemli kaynağı haline gelmiştir (Drucker, 1996: 87).

Sosyo-kültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli bir parçası olan eğitim kurumlarının da, amaçları, yapısı, içeriği değişmektedir. Okulun hedeflerini, yapısını kısaca günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi bir sorumluluk hatta zorunluluk haline gelmiştir (Balcı, 2000: 495; Taymaz, 1997: 28; Cafoğlu, 1996: 39).

Günümüzde, eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve birtakım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okullarda denenmektedir. “Toplam Kalite Yönetimi”, “Sıfır Hata Yönetimi”, “Tam Öğrenme” gibi yaklaşımlara dikkat çekilmektedir. Eğitim sistemlerini bu sürece uyduramayan toplumların bütün bu oluşumların dışında kalacakları öne sürülmektedir (Özdemir, 2000: 8).

Dünya ülkeleri, yoğun gelişmeler karşısında, insanların çağın koşullarına uyum sağlamaları için eğitim sistemlerinde “okul geliştirme”, “etkili okul”, “yeniden yapılanma”, “reform” gibi girişimlerle önemli değişiklikler gerçekleştirmeye başlamışlardır (Balcı, 2000: 495).

Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan sonra çağdaş yaşamın gerektirdiği ölçülere ulaşmak ve eğitimin niteliğini artırmak amacıyla eğitim sisteminde, “yeniden yapılanma”, “eğitim reformu”, “yeniden düzenleme” ya da “geliştirme” çabaları altında çeşitli değişim faaliyetleri içine girildiği gözlemlenmektedir. Bu gibi değişim girişimlerinden bazıları: İki yıllık eğitim enstitülerinin fakülteye dönüştürülmesi; ders geçme ve kredili sisteme geçiş; LİMME (lise mezunlarını meslek edindirme) projesi; temel eğitimin 8 yıla çıkarılması; Milli Eğitimi Geliştirme Projesi adı altında eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması; yine bu proje kapsamında ilk ve orta öğretim sistemini geliştirme yönünde faaliyetler; üniversite giriş sınav sisteminin yeniden ele alınması; merkez ve taşra örgütlerinde yeniden düzenlemeler (bazı birimlerin örgüte eklenmesi veya bazı birimlerin çıkarılması gibi); MEB’in Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun değişikliği çalışmaları; okul müfredatlarındaki değişimler; Toplam Kalite Yönetimine yönelik çalışmalar; okullarda bilgisayar kullanımının başlatılması, öğretmenlik ünvanlarında yapılmak istenen birtakım değişiklikler (öğretmen, uzman öğretmen, başöğretmen) gibi yapısal, teknolojik, insan ve amaçlar hedefler boyutunda birtakım değişikliğe neden olabilecek bazı girişimler gerçekleştirilmiş ya da gerçekleştirilmek istenmektedir (Kaptan, 2001: 298; Toklucu, 2001: 70; Toptan, 2001: 388; Türk, 1998: 253; Hesapçıoğlu, 2003: 155).



Türkiye’de yukarıda da bahsedilen değişim veya yenilik girişimlerinin, okul ya da sistem tarafından kabul ya da red edileceği araştırılmadan uygulamaya konuldukları görülmektedir. Zor ya da etkili değişimin ya da yeniliğin yerine, kolay ve gösterişli olanın seçildiği, bunun sonucunda da değişim girişimlerinin sorunları gideremediği ya da değişimin amacına ulaşamadığı ve pek çok emeğin, zamanın ve paranın boşa harcandığı belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 54; Özdemir, 1995: 84; Cafıoğlu, 1996: 39). Bunun en önemli nedenleri arasında, “değişim yönetimi” ilkelerine uyulmaması ve değişim çabalarının etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceği konusunda hissedilen bilgi ve deneyim eksikliği görülmektedir (Tanrıoğen, 1995: 10; Özden, 2000: 49 ; Erdoğan, 2002: 63). Gelişmiş ülkelerde özellikle A.B.D.’de eğitimde planlı değişim konusunda belli bir bilgi birikimi bulunmakla birlikte, Türkiye’de bu alanda yapılmış çalışmaların sayısı azdır.

Eğitimde bir çok yeniliğin öngörüldüğü bir dönemde değişim uygulamalarının başarılı olmasını sağlayan ya da başarısızlığına neden olan etkenlerin belirlenmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Karip, 1997: 63).

Eğitimde başarısızlıkla sonuçlanan reform ya da değişim girişimleri, yeni reform çabalarının da başarısızlıkla sonuçlanacağı beklentisinin oluşmasına neden olabilmekte; böyle bir olumsuz beklenti ise değişime karşı direnmenin olmadığı örgütlerde bile reformların uygulanmasında başarıyı engelleyebilmektedir (Akt. Karip, 1996: 87).

Bugün eğitim alanında ortaya çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma girişimleri, okullar üzerinde karar veren kişilere daha çok sorumluluk yüklemektedir. Okullardan beklentiler ve bununla birlikte okul müdürünün rolü de değişmektedir. Okul müdürünün rol ve sorumluluklarının sürekli değişime uğrayacağı ve asla değişmez bir prensip olarak kalmayacağı ortak bir görüş olarak değerlendirilmektedir (Helvacı, 2005: 9 ).

Eğitimde başarılı bir biçimde değişme ve yenilik yapmak isteyen okul yöneticilerinin, değişim süreçlerini, okul örgütlerini örgütsel yönden tanımları, okulları değişmeye yönelten güçleri, bu güçlerin örgütlerin hangi öğelerini etkileyip onları değişme gereksinimiyle karşı karşıya getirdiğini, değişim sürecinde işgörenleri anlamayı, değişime karşı neden ve nasıl direndiklerini ve bu direnmelere karşı nasıl stratejik bir yaklaşım sergileyecekleri, değişim

modelleri, değişim programları ve uygulamaları konularında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler değişimi yönetme kapsamını oluşturmaktadır ve okul yöneticilerinin birer değişim yöneticisi, dönüşümcü lider, değişim lideri ya da değişim uzmanı olması beklenmektedir (Alıç,1990: 12; Çalık, 1997: 53; Karip, 1996: 245).

Bu açıdan eğitimde değişimin nasıl yönetileceği hakkında bilgi ve deneyim birikimine gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, değişimin, eğitim sisteminde ya da okullarda nasıl yönetileceği, araştırılması ve biçimlendirilmesi gereken önemli bir konudur. Çünkü değişim belli bir sistematiği olan bir süreçtir (Erdoğan, 2002: 124; Özdemir, 1995:159; Tanrıöğen, 1995:138 ; Çelikten, 2000: 14; Alkan, 1992: 76; Alıç, 1990: 65).

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Uşak İli'nde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme kapsamında sahip oldukları yeterlikleri, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre değerlendirmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin; “Okulun Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) kendi algılarına,
  - b) öğretmenlerin algılarına göre ne düzeydedir.
  - c) görev değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin; “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) kendi algılarına,
  - b) öğretmenlerin algılarına göre ne düzeydedir.
  - c) görev değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?

3. İlköğretim okulu yöneticilerinin; “Okulda Değişimi Uygulama” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) kendi algılarına,
  - b) öğretmenlerin algılarına göre ne düzeydedir.
  - c) görev değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin; “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) kendi algılarına,
  - b) öğretmenlerin algılarına göre ne düzeydedir.
  - c) görev değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?

### **III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Günümüzde ekonomik ve sosyal kalkınmanın en önemli bileşeni olan eğitim, tüm dünyada hızlı ve sürekli bir değişim içindedir. Eğitim, artık sadece anayasal bir hak ve sosyal bir hukuk devletinin görevi olarak görülmemekte, aynı zamanda ekonomik açıdan “eğitilmiş insan gücü” en verimli üretim alanlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca eğitim, siyasi, toplumsal ve kültürel bütünleşmenin ve değişimlerin yönetilmesindeki en etkin araçlardandır.

Dünyada bilginin önemi hızla artarken, “bilgi” kavramı ve “bilim” anlayışı da hızla değişmektedir. Yönetim kavramı farklılaşmakta, teknoloji hızla ilerlemekte tüm bunlara paralel olarak küreselleşme ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sıkıntıları yaşanmaktadır. Belirtilen hızlı değişim ve gelişim ile hakim olmaya başlayan küreselleşme süreci, sadece ekonomik alanda belirleyici olmakla kalmayıp, eğitim, kültür ve yönetim alanlarında da etkili olmaya başlamıştır. Bu gelişmeler aynı zamanda, bilgi toplumu oluşumu sürecini başlatmıştır.

Değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek kişisel tecrübelerle dayanarak gerçekleştirilebilecek bir süreç değildir. Türk eğitim sisteminde ve bu sistemin en önemli ögesi olan okullarda etkili değişikliklerin gerçekleşmesi büyük oranda değişim yönetimi konusunda okul müdürlerinin gerekli ve yeterli bilgi ve beceri donanımlarıyla mümkündür.

Bu araştırma Uşak İli'nde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliklerinin ne düzeyde olduğunu saptamayı amaçlamakta, bir ölçüde okul müdürlerinin değişimi yönetme hususundaki mevcut durumlarını değerlendirmektedir. Araştırma ile elde edilen bulguların, özellikle:

1. Okullarda gerçekleştirilecek değişim girişimleri için, okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri hakkında daha gerçekçi bilgi sağlanması ve değişim girişimlerinin daha etkili bir biçimde gerçekleşmesi açısından katkı sağlayacağı,
2. Eğitimde değişim yönetimi konusunun önemi, değişimin nasıl gerçekleştirileceği, değişim süreçleri, modelleri konularında kuramsal bir katkı sağlayacağı,
3. Hizmet içi eğitim kapsamında, okul yöneticilerini yetiştirme programlarına ışık tutacağı,
4. Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi konusuna ilişkin düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı umulmaktadır.

#### **IV. SINIRLILIKLAR**

1. Araştırma Uşak İli sınırları içerisinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile sınırlı tutulmuştur. Özel ilköğretim okulları, özel ve resmi ortaöğretim kurumları yöneticileri kapsam dışında bırakılmıştır.

2. Değişimi yönetme yeterliklerinin değerlendirilmesi, sadece resmi ilköğretim okul yöneticileri ve öğretmenleri ile sınırlanılmış, özel ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri kapsam dışında bırakılmıştır.

## V. TANIMLAR

**Değişim:** Değişim genel olarak, bir durumdan farklı bir duruma geçiş veya yn belli olmayan, ileriye olabileceği gibi geriye doğru da olabilecek bir geçiş olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütsel Değişme:** Sistemin amaçlarını personelini, teknolojisini ve yapısını etkileyen, mevcut konumunda olumlu bir farklılık yapmak amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı bir girişimdir.

**Yenilik:** Yenileşme, planlı, amaçlı ve kontrollü olarak gerçekleştirilen, öncesinde ve çevresinde görülmeyen bir farklılaşma sürecidir.

**Değişim Yönetimi:** rgtn değişen dünya koşulları karşısında, toplumun beklenti ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılamak ve amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için planlı ve sistematik değişiklikler gerçekleştirme sürecidir. Bu araştırmada değişim yönetimi, değişim ihtiyaını belirleme, değişim sürecine hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarından oluşan bir kavram olarak algılanmakta ve araştırmacının bu kapsamda geliştirdiği değişim yönetimi leği ile ölçülmektedir.

**Yeterlik:** Yeterlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ya da işin yapılmasında gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış, değer, deneyim, yöntem, kişisel özellikler seti olarak tanımlanabilir.

**Değişimi Yönetme Yeterliği:** Değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olmasıdır.

**İlköğretim Okulu:** Türkiye Eğitim Sisteminde zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve süresi sekiz yıl olan kurumdur.

**Yönetici:** Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılardır.

**Öğretmen:** Araştırma kapsamına giren sekiz yıllık ilköğretim okulunda görev yapan stajyerliği onanmış sınıf ve branş öğretmenleridir.

## BÖLÜM II

### DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde, değişim ve ilgili kavramlar, örgütsel değişimi gerekli kılan güçler, değişim yönetiminin kapsamı, değişime direniş kaynakları ve direniş giderme yaklaşımları, değişim-dönüşüm liderliği ve değişim-dönüşüm liderinde bulunması gereken nitelikler, konuları yer almaktadır.

#### **Değişim ve İlgili Kavramların Tanımları**

Değişim doğanın temelinde vardır. Gezegenler, varoluşlarını takip eden binlerce yıl süresince değişim göstermeye devam eder. Dünyamızda da bu böyle olmaktadır. Canlılar değişmekte, iklimler değişmekte, mikroorganizmalar bile mutasyona uğramaktadır. Yaşamı devam ettirebilmenin temel koşulu değişebilmektir.

Tüm sistemler; biyolojik, organik, ekonomik ya da politik, hepsi değişmek gerektiğinin bilincindedir. Ancak insanların, kurumların ve ülkelerin değişmesi sistematik yaklaşımla başarılı olabilir (James, 1997: 56).

Genel anlamda değişim, herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir ( Uluğ, 1998:12 ).

Başaran'a (1992: 33) göre ise değişim, bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Bu anlamda değişim, bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir.

Alanyazında, genelde birbirleri yerine kullanılan değişim ve yenileşme kavramları tamamen aynı anlamları taşımaz. Bu iki kavram arasındaki farkı, Ravichandran (1999: 74) şöyle belirtir; “yenilik”, bir değişim sürecidir, ancak her değişim bir yenilik değildir. Değişim orijinal ise ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik değişimden daha dar kapsamlıdır (Akt. Helvacı, 2005: 16).

Gelişme, küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelik açısından bir değişimin olması sürecidir (Başaran, 1993). Bu nitelemeye göre gelişmeyi, olumlu bir süreç olarak değerlendirebiliriz, Oysa değişim, yukarıda da söylediğimiz gibi olumsuzlukla da sonuçlanabilir. Gelişme, ilerleme ve olgunlaşma anlamında da kullanılmaktadır (Peker, 1994: 26).

Reform bir şeyi daha iyi duruma getirmek için yapılan değişiklik, iyileştirme, düzetme ve ıslahattır (TDK. 1988: 1218). Reformda; bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçmek hedeflenmektedir.

Örgütsel değişim belli bir takım güçlerin etkisiyle günümüzde önceki yıllara göre daha çok değişimi gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Örgütleri önceki yıllara göre daha çok değişime sevk eden güçler aşağıda açıklanmıştır.

### **Örgütsel Değişimi Gerekli Kılan Güçler**

İçinde yaşadığımız son çeyrek yüzyılda dünyada en çok konuşulan konuların başında “Değişim” gelmektedir. Dünyadaki gelişmeler doğrultusunda makro ve mikro düzeyde tüm örgütlerde değişimin kaçınılmaz olduğundan söz edilmektedir.



Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasında ki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1982: 61). Örgütsel değişmeyi örgüt içi etkenler açısından açıklayan yaklaşımlara göre örgüt, birbiriyle etkileşim içinde olan bazı iç unsurlardan oluşmaktadır. Bu iç unsurların birinde veya birkaçında gözlenen değişme, örgütsel değişmenin temel nedeni olarak kabul edilmektedir (Hunt, 2003:101). Örgütleri oluşturan bu iç unsurlar arasında, yapı ile ilgili unsurlar, insanla ilgili unsurlar, teknolojik unsurlar ve örgüt amaçlarına ilişkin unsurlar sayılabilir (Sağlam, 1982: 86).

Örgütsel değişme deyiminde, örgütü oluşturan parçaların düzeninde bir değişme olması anlaşılmaktadır. Değişme kaçınılmazdır. Örgütler kaçınılmaz şekilde değişmek zorunda olmasalar, kendilerini yenileyemezler. Örgütlerin değişme hızı, örgütlerin merkeziyetçilik ölçüsüne, biçimselliğine, karmaşıklığına, üyelerin moral durumuna ve örgütün verimliliğine bağlıdır (Özdemir ve Cemaloğlu,1999: 63).

Örgütü yenileşmeye ve değişime zorlayan iç etkenler, örgütsel amaçların değişmesi ve örgüt yapısındaki değişiklikler biçimde olabilir. Örgütsel amaçların ve uygulamaya dönük hedeflerin değişmesi, bir kurumun çevre ile ilişkilerini düzenlemesinde kaçınılmaz bir durumdur. Uygulamaya dönük amaçların değişmesi, örgütün ek amaçlar edinmesi ya da eski amaçların kapsamını genişletmesi biçiminde olabilir. Zamanla ve yavaş yavaş belirli bir amaç öncelik kazanabilir ve diğer amaçlar ikinci plana alınır ya da terk edilebilir. Örgüt yapısındaki değişmeler ise, örgüt ilke ve kurallarının, örgüt içi ilişkilerin, eylemlerin, işlemlerin, çalışanların ve teknolojinin değişmesi şeklinde gerçekleşebilir (Tezcan, 1995: 105).

Çevre koşulları sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler sonucu, bilgi birikimi önemli boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişim, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır. Bu durum, diğer

örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerini de içinde bulunduğu çevreye giderek daha bağımlı olmaya, çevreyle daha fazla iletişim ve etkileşime geçmeye ve ona uymaya zorlamaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumları, gerek kendi iç yapılarından, gerekse çevreden kaynaklanan çeşitli etkenler yüzünden, sürekli değişme ve yenileşme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Çalık, 2003: 5).

Teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, toplumdaki bireylerin 'beklenti ve istekleri vs. zamanla değişen faktörlerin en açık olanlarından bazılarıdır ve örgütler yaşamlarını devam ettirmek için bu faktörlere uyum sağlamalıdır. Örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları halinde yaşamlarını sürdürmeleri güçleşir. Bu durum değişim yönetimini, ciddi bir olgu haline getirmektedir (Robbins, 1994: 324; Akt.Helvacı, 2005: 62).

Toplumsal değişim, bireyler ve gruplar arasındaki gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi ifade eder. Bu değişimin temelinde, nüfus, insan ilişkileri, aile yapısındaki değişimler ve kültürel sorunlar vardır (Tezcan, 1995: 191). Toplumsal değişim, çoğu kez kültürel değişim olarak da adlandırılır. Kültürel yapıda meydana gelen değişiklikler, toplumsal kurumları da etkilemekte ve onları değişmeye zorlamaktadır. Toplumdaki değişen değerler, normlar ve anlayışlar, eğitim örgütlerini etkilemekte ve değiştirmektedir (Eserpek,1979:5).

Örgütleri değişime zorlayan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lakomski, 2001: 44):

1. Globalleşme ve rekabet
2. Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması
3. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler; bilgisayar kullanımının yaygınlaşması, üretim sürecinde robotlardan yararlanılması; telekomünikasyon alanında hızlı gelişmeler

4. Malzeme teknolojisindeki gelişmeler. Örneğin, plastik sanayiinde teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmiş, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmüştür
5. Yeni teknolojik buluşlar
6. Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı
7. İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması
8. Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağının anlaşılması
9. Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması v.s) değişmesi
10. Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
11. Değişen demografik yapı (işgücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları v.s.)
12. Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli
13. İletişimdeki yenilikler
14. Eğitim düzeyi
15. Sanayileşme
16. Medya

Bilgi ve enformasyon devrimi: Bu devrim yeni bir temel bilim anlayışını, pek çok alanda bilgi endüstrisini, elektronikte gelişmeyi, hızla yayılan bilgi ve enformasyona bağlı olarak global etkileşimi ortaya çıkarmaktadır (Barlett, 1989: 124).

1. Nüfus devrimi: Bütün gezegende nüfus hızla artmakta, adeta bir nüfus patlaması yaşanmaktadır.
2. Küreselleşme ve yerelleşme devrimi: Dünyanın yeni politik şekli globalleşen ticaretle yeniden şekillenmekte, etnik ve politik krizler nedeniyle büyük çapta nüfus hareketliliği yaşanmakta bu da yeni kültürel etkileşim ve değişimlere neden olmaktadır.

3. Sosyal ilişkilerde devrim: Azınlık gurupları ve kadınlar yeni roller üstlenmekte ve çoğulcu toplumlarda yeni yaşam şekilleri oluşmaktadır.
4. Ekonomik devrim: Ekonomik devrim yeni ülkelere,yeni rekabet ortamları yaratarak yayılmakta ve global ekonomik yapılar çok uluslu şirketleri oluşturmaktadır.
5. Teknolojik devrim: Yeni perspektifler ve olasılıklar yaratırken beklenmedik problemlere de sebep olmaktadır.
6. Ekolojik devrim: Dünya üzerindeki hayatın yeni anlamı ve gelecekteki gelişmelerin yeni sınırları yaratılmaktadır.
7. Estetik devrim: Karmaşık sanatsal dönüşüm insanları tarihe geri götürmekte ve sanatsal ve yaratıcı ilgiyi insan hayatına yeniden getirmektedir.
8. Politik devrim: Demokrasi ve azınlık hakları yeniden sorgulanmaktadır.
9. Değerlerdeki devrim: Çoğulcu toplumlar ve gelişen teknolojiyle beraber global değerler oluşmaktadır.

Bütün bu devrimlerin yaşandığı bilgi toplumunda yeni bir kimlik edinmek ve değişimlere uymak durumunda kalacak olan bireylerin günümüz eğitim sistemi içinde yetişmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle eğitimde her alanda köklü değişimlere ihtiyaç vardır. Okullar yeniden yapılanmalı, yeni bir misyon ve vizyon kazanmalıdır. Öğrenciler proje, seminer ve deney gibi faaliyetlerle eğitim sürecine dahil edilip kendi kendisinin eğitmeni olmalıdır. Televizyon, video ve bilgisayar gibi okuldan daha fazla enformasyon sağlayan kaynaklar etkin biçimde kullanılmalıdır. Öğretmenler yeni teknolojileri kullanabilme becerisi kazanmalı, öğrenciye bilgi aktarmaktan ziyade öğrencinin bilgi edinmesini sağlayan aktif ortamı yaratmalı, sürekli kendini yenilemelidir. Eğitim yöntemleri ve müfredat programları bu değişimlerin gerçekleşmesine fırsat verecek şekilde yeniden düzenlenmelidir (Barlett, 1989: 67).

Teknolojik değişimle gelen yeni araç ve gereçler, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle bilgisayar, video, televizyon gibi teknoloji ürünleri, daha hızlı ve kalıcı öğrenmeyi sağlamada etkilidir. Bilgisayar teknolojisi

ve internet sayesinde bilgi, daha fazla insan tarafından kolayca paylaşılır hale gelmiştir. Bu nedenle, öğretmenin rolü artık klasik anlamdaki bilgi aktarıcılığı değildir. Öğretmen, öğrencinin gözünde, bilgiyi elinde tutan otorite konumundan uzaklaşmaktadır. Artık bilginin bellekte biriktirilmesi yerine, bilgiye ulaşma yeteneğinin kazandırılması ön plana çıkmıştır. Öğrenmeyi öğrenme anlayışı vurgulanmaya başlamıştır. Öğrenmenin öğretilmesi anlayışı, öğretmenin rolünü değiştirmiş, öğretmen bilginin aktarıcısı konumundan çıkarak, bir rehber konumuna bürünmüştür. Rehber konumundaki öğretmen, öğrencilerin bilgiye daha kolay ulaşmalarını, bilgiyi sentezleyerek yeni ürünler ortaya koymalarını ve nasıl öğreneceklerini öğrenmelerini sağlayabilir (Thody, 1998: 117)

Eğitim gereksinimlerinin çeşitlenmesi ve artması örgütsel değişmeye yol açar. Çevre kalkınması gibi çok geniş bir alanın dışında okulun kültür aktarma, zihinsel ve fiziksel güçleri geliştirme gibi geleneksel rolünü etkili biçimde oynaması ile ilgili başka etkenler de vardır. Yönetici bu gereksinimlerin karşılanması için gerekli anlayışın oluşmasında ve katkının sağlanmasında ne ölçüde yönlendirici olacaktır? Çevreden gelen öneri ve girişimleri nasıl karşılayacaktır? Çevrenin etkinlik kazanacağı konular hangileridir? Soruları göz önünde bulundurulmalıdır (Başar, 1993:76).

### **Değişim Yönetimi ve Kapsamı**

Değişim yönetimi hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir (TDK, 1998: 305).

Başka bir ifade ile “değişim yönetimi”, örgütün daha uzun süre yaşayabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için pazar ortamına rakiplerinden daha etkin bir şekilde uyum sağlaması sürecidir.

Örgütlerde değişimi yönetme, daha hızlı bir şekilde sorunları çözmeye, deneyerek öğrenme, yeni koşullara uyum sağlama ve daha yeterli hale gelme amacı ile gerçekleştirilen bir süreçtir (Balcı, 2000: 56). Çevresel değişimde yaşanan artışlar ve bunların örgütler üzerindeki etkisi çok fazlaştığı için değişiklikleri yönetebilme ile ilgili bilgi ve beceriler, bir yönetici için en gerekli ve en önemli güçlerden biri haline gelmektedir (Düren, 2000: 230; Hussey, 1998: 10).

Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerinde kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Duck, 1998: 62; Whitaker, 1998; Akt, Helvacı, 2004: 42).

Değişimi yönetme, örgütün salt ekonomik niteliklerden oluşmadığına, daha da önemlisi, değişimi başarıya potansiyeli taşıyan insanlardan oluştuğuna inanmayı gerektirmektedir. Değişim, çoğu zaman, mevcut örgüt kültüründe ve normlarda değişiklikler yapılmasını zorunlu kılar. Değişim yönetimi, insanları tutuculuktan kurtaran, dinamik bir kültürel anlayış gerektirmektedir. Yirmibirinci yüzyıl örgütlerinin geliştirmek zorunda oldukları yeni kültürel yaklaşım, değişime eğilimli, değişimi destekleyen, değişime ivme kazandıran bir yaklaşımdır (Düren, 2000: 240).

Morrison (1998: 30)'a göre değişimi yönetme aşağıdaki eylem ve işlemleri içerir: (Akt: Helvacı, 2005: 261)

- Değişime zorlayan iç ve dış baskılarının tanımlanması.
- Amaçları ve planları belirleme ve netleştirme.
- Var olan durumla yeni olanı dikkatli bir biçimde bütünleştirme.

- Var olan ve değişen örgüt kültürü içinde işlem yapabilme.
- Geçişleri etkili bir biçimde yönetebilme.
- Örgütün mikro politikalarını yönetebilme.
- Risk alma ve öğrenim gibi konularda en uygun desteği sağlama.
- Katılanların katılımını ve değişim olayının sahiplenmesini sağlama.
- Katılanların kendilerine güvenini ve motivasyonunu geliştirebilme.
- Dönüt sağlama ve stresi yönetme.
- Örgütü değiştirebilme ve öğrenen örgütlere doğru hareket ettirebilme.

Başarılı değişim örnekleri, değişim sürecinin toplam olarak oldukça uzun bir süre gerektiren ve çeşitli evrelerden geçtiğini, basamaklan atlamının yalnızca hız yanılması yarattığı ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmadığını ortaya koymaktadır (Kotter, 1996: 3).

Yanlış şekilde ele alınan değişim uygulamaları aşağıda belirtildiği gibi;

- En uygun stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşamamasına neden olabilir. Araştırmalar, değişim sürecinin yanlış yürütülmesi yüzünden, planlanmış pek çok stratejinin uygulanamamasına neden olduğunu belirtmektedir;
- Uygulama maliyeti artabilir: Gecikmeler, işin bozulması ve gecikmenin kötü etkilerini azaltmak için yapılan acil işlemlerin maliyeti, toplam maliyeti şişirebilir;
- Değişimin sağlayacağı yararlar kaybolabilir;
- Değişimin insani açıdan sonuçları daha büyük olabilir. Değişimin, çalışanların işlerini kaybetmelerine neden olması durumunda, insani açıdan bedel yüksek olabilir; değişim özen gösterilmeksizin ele alındığında ya da yetersiz planlama yapılması durumunda olayın bedeli çok daha ağır olabilir;

- Çalışanların motivasyonu azalabilir. Karışıklık ve kaosun yanısıra, değişimin kötü şekilde yürütüldüğünü hissetmeleri durumunda; örgüt içindeki motivasyonlarının azalması ve üst yönetime duyulan güvenin kaybolması söz konusu olabilir;
- Çalışanlar daha sonraki değişim girişimlerine karşı olumsuz bir tavır geliştirebilirler. Değişimden kaynaklanan korkularında haklı olduklarını gördükçe, gelecekte karşılaşacakları değişimlere daha çok direnebilirler.

Yukarıda belirtilen hususlar örgüt için çok ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu da değişim yönetiminin ne denli önemli olduğunu örgütler için açıkça ortaya koymaktadır (Hussey, 1997: 9; Kotter, 1996: 3; Akt:Helvacı, 2005).

### **Değişime Karşı Direniş Kaynakları ve Çözüm Yolları**

Değişime karşı gösterilen direncin nedenleri çok çeşitlidir. Bu nedenlerden bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür. Bunlar ( Hussey, 1997: 35):

**1) Bireyin Çıkar Odakları:** Örgütlerde bir değişime karşı gösterilen direnmenin özünde, çalışanların mevcut olan çıkarlarını sürdürmemeye kaygısı vardır. Çalışanlar gereksinimleri ile çatışma halinde olan değişmelere direnme göstermektedirler. Bu yüzden değişim için getirilen tüm öneriler güç dengesini tehdit ettiğinden dolayı, bireyler kendileri için önemli olan şeyleri kaybedeceklerini düşünüp, değişime fazla direnç gösterirler.

**2) Güven ve Bilgi Eksikliği:** Çalışanlar, örgütte yapılacak değişimin getiri ve götürülerinin neler olacağı konusunda tam bir bilgiye sahip değilse değişime direniş meydana gelir. Değişimin tüm yönleri ile anlaşılmaş olması, değişimin nedenlerinin bireye eksik ya da yanlış aktarılması örgütte güvensizlik ortamı oluşturur. Bu yüzden çalışanlar değişime değil, değişimin getireceği belirsizliklere direnç gösterirler.

**3) Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler:** İnsanlar değişim fikrine soğuk bakmayabilirler. Ancak kendi anlayışları veya uzmanlık alanları gereği bazı önemli



konularda değişimin zarar getireceğini dűşünebilirler. Bu durumda çalışanlar değişimin faydaları ve zararlarıyla ilgili, farklı değerlendirmelere sahipse değişime tepki oluşabilir.

**4) Değişime Gösterilen Dűşük Tolerans:** Varolan yararların terk edilmesindeki isteksizlik de değişmeye direnme kaynakları arasında yer almaktadır. Çünkü bazı bireyler için güç, prestij, maař, işin niteliği veya diğer yararlar bakımından değişmenin maliyeti, değişmenin getirecekleri ile anlamlı bir biçimde dengelenmeyebilir. Bu yüzden bazı bireyler kendilerini değişime ve yeni durumlara adapte edememelerinden dolayı, değişim onların yararına olsa dahi değişime direnç göstermektedirler.

Değişimin olduğu her yerde direniş ortaya çıkar. Bu nedenle değişime gösterilen direnişlerin başka sebepleri de dikkate alınmalıdır. Bu sebeplerin dikkate alınmasının nedeni insanların değişimle karşı karşıya olmaları durumunda olası tepkilerin ne olacağının önceden tahmin edilebilmesi için önemlidir.

### **Değişime Direnme Tepkileri**

Değişme karşısında çalışanların göstereceği direnme tepkileri şunlardır (elebioğlu, 1990: 133);

**1) çok ve şaşkınlık:** Alışılmışın dışındaki bir olay ve süreç insanı şaşırtır. Aniden değişen koşullar konusunda ilk davranış kişiden kişiye farklılık gösterir.

**2) İnkâr ve küçümseme:** Değişim karşısındaki şaşkınlıktan kişiler olayı tümenden inkâr eder veya küçümser.

**3) Güçsüzlük ve Kuřku:** Deęişim sürecinde insan kendisinin yeni kořullara uyum saęlama zorunluluęunda olduęunu dűşünür. Bu kez de kiřiyi belirsizlik duygusu sarar.

**4) Kabullenme:** Özgüvenin en düşük düzeye indiği bu aşamada insanlar, değişimi ister istemez kabullenir.

**5) Uyum:** Çalışanlar yeni koşullara uyum sağlayabilmek için çalışma yöntemlerini değiştirir, yeni davranış biçimleri denerler.

**6) Arayış:** Çalışanlar değişimi bütünüyle görmeye ve işin özünü kavramaya başlarlar.

**7) Özümseme:** Çalışanlar değişimi tam olarak kabul etmiş, uyum için gerekli önlemleri almış ve davranışlarını da değiştirmiştir.

### **Değişime Karşı Direnme Nedenleri**

Değişime karşı bireylerin ve örgütlerin gösterebileceği direnmeyi Özdemir (1997: 46) şu başlıklar altında belirtmektedir;

Değişime karşı bireysel direnme nedenleri;

1) Seçici dikkat ve hatırd tutma

2) Alışkanlıklar

3) Bağımlılık

4) Belirsizlik Korkusu

5) Ekonomik nedenler

6) Güvenlik ve çekilme

Değişmeye karşı örgütsel direnme nedenleri ise;

- 1) Güç ve etkiye karşı tehdit
- 2) Örgüt yapısı
- 3) Kaynak sınırlılıkları
- 4) Sabit yatırımlar
- 5) Örgütler arası anlaşmalar

Bunların dışında da çalışanlar, kötü zamanlama, şaşkınlık, duygusal ve kişisel çelişkiler veya yönetimin taktik hatalarından dolayı değişime direnç gösterebilmektedirler. Çünkü çalışanlar açısından değişim, belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmaktadır. Ayrıca sosyal ve ekonomik kayıp anlamına da gelmektedir. Yeni şeyler öğrenmek zihinsel ve fiziksel olarak ek bir çaba gerektirdiğinden, çalışanlar bundan rahatsızlık duyabilirler. Bu nedenle de çalışanların bir kısmı, ya değişime direnç gösterme ya da kabul etmeme eğilimindedirler.

### **Değişime Karşı Gösterilen Direnişi Azaltma Stratejileri**

Değişime karşı gösterilen direnişi azaltma stratejileri ise şöyle belirtilmektedir (Helvacı, 2005: 73; Hussey, 1997: 41; Başaran, 1992: 302):

- 1) Eğitim

Değişime karşı gösterilen direnişi azaltmak için eğitim programları bir çözüm yolu olarak görülür. Çünkü bazı kuruluşlar değişim ile hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağını eğitim programlarıyla ortaya koyabilirler.

Eğitim programlarının temel amacı, çalışanların olası ilgisizliğini kuruma bağlılığa dönüştürerek verimliliği artırmaktır. Eğitim programları, örgütün yapısını değil, çalışanların tutumlarını değiştirmek için hazırlanmaktadır. Ayrıca değişmenin nasıl uygulanacağına ilişkin, bilinmeyeniyi bırakmayacak bir açıklıkta kitapların, kılavuzların hazırlanması çalışanlarda değişmeye karşı güven oluşturabilir .

## 2) Katılımı Sağlamak

Katılım, nerilen değişime sahiplenilmesine neden olabilir. Değişimin veya değişime neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak olanların ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur.

Değişime direniş gösterenleri değişim sürecine katmak onların itirazlarını dindirmede etkili olabilir. Katılımı sağlamak kişilere endişelerini ve korkularını dile getirme imkanı verir ve bunların bir kısmına cevap bulmaları mümkün olur. Katılımın derecesine göre kişilerin stres seviyesi azalarak olayları kontrol altında tuttıkları hissi oluşabilir.

Katılımı sağlamak davranışları değiştirebilir. Kişiler yapılan değişikliğin iyi olduğuna inanarak istenen tarzda çalışmalarında değişiklik yaparlar. Ayrıca katılım, değişimle ilgili her Şeyin değişiminden etkilenecekler tarafından anlaşılmasını temin ederek kişilerin değişime karşı olan memnuniyetsizliklerinin Őiddetini azaltır.

Bu durumda eğitimde gerçekleştirilecek bir değişim girişiminin, öncelikle ğrenci, ğretmen, yönetici ve ebeveyn gibi değişik gruplar tarafından benimsenmesi gerekir. Değişimin amaçları geniş bir katılım ile geliştirilmelidir.

## 3) İletişim

İletişim; insanları açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak (TDK, 1998: 465) olarak tanımlanmaktadır. İletişim günlük yaşamda olduğu gibi örgüt içi yaşamda da

hayati önem taşımaktadır. Örgüt içindeki gruplar ya da bireyler arasındaki iletişim çeşitli nedenlerle ortadan kalkar ya da olumsuzlaşır, bu da örgütün ve örgütteki performansına da etki eder.

İletişim tüm değişim ortamlarında hayati önem taşır. Değişimin büyüklüğü ve etkilenen insanların sayısı ne kadar çok olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin o kadar geniş çaplı olması gerekir (Hussey, 1998: 70). İletişim, çalışanların değişme gereksinmesini ve mantığını görmelerini sağlar. Değişmenin mantığı ve gereksinmesi daha önceden toplantılar aracılığıyla, TV, radyo ve görsel eğitim araçları ile aktarılsa değişmeye giden yolda daha az direnişe karşılaşılır (Yeniçeri, 2002: 158).

Değişime direnişin az olması için örgütün bilgi dağıtım kanallarında herkesin yer alması sağlanmalıdır. Değişim herkese anlatılarak görüş ve önerileri alınmalı ve bu görüşler kurumun yayın organları aracılığıyla herkese duyurulmalıdır (Yeniçeri, 2002: 268).

Tüm değişikliklerde, sebeplerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması, tüm ilgililerin değişimin ne demek olduğunu öğrenmeleri için iyi iletişim sağlanarak, direnişin azaltılmasına yardımcı olunur. Eğer çalışanlar örgütün kriz içinde olduğunu bilirse, direniş daha az olur (Hussey, 1997:40).

#### 4) Yönetimin Sembolik Hareketleri

Değişim süreci içinde örgütteki tüm çalışanlar, neyin uygun ve önemli olduğunu bilmek isterler. Bunu öğrenmenin en iyi yolu da çalışanların, üstlerini ve liderlerini dikkatle izlemeleri ve dinlemeleridir. Çalışanların örgütteki tekrarlanan davranışları ve modelleri takip etmesi, üst yönetimin bu konuda daha dikkatli davranmasını ve gerçekten konuşulanları uygulamasını gerektirmektedir (Çelebioğlu, 1990: 91). Liderler, değişim sürecine hız kazandıran basit gündelik davranışlar ile diğer insanlarda istek ve kararlılık yaratırlar. Bu yüzden liderlerin yaptıkları, sözlerinden daha çok önem taşır ve kendileri ile tutarlı olması gerekir (De Bord, 2003: 55). Yöneticiler çalıştıkları kurumun bir üyesi olarak

sürekli çevresine örnek olmak durumundadırlar. Çünkü çalışanlar yöneticilerin dediklerini değil, yaptıklarını yapacaklardır. Yöneticiler değişime ne kadar kolay uyum sağarlarsa, çalışanlar da bu süreci o kadar kolay atlatacaklardır (Çalık, 1997: 67).

#### 5) Başkalarından Bilgi Edinme

Değişim süreci içinde çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda kararsız kaldıklarında, özellikle de kriz dönemlerinde veya kendilerine yabancı olan bir durumla karşılaştıklarında, başkalarından bilgi almaya daha fazla eğilimli olurlar (Çelikten, 2000: 84).

#### 6) Ödüllendirme Sistemleri

Çalışanlar için değişimi benimsemeye zorlayıcı bir yöntemden elverdiğince sakınılarak, değişme için iyi düzenlenmiş bir ödül sistemi geliştirildiğinde, çalışanlar değişmeye gönüllü katılmaya yönlendirilebilir (Başaran, 1992: 302).

Ödüllendirme sistemi, sadece maddi ödüllerden değil, aynı zamanda hatırlanmayı ve takdir edilmeyi de içeren ödüllerden oluşmaktadır. Buradaki mantık, çalışanları yanlış şey yaparken yakalayıp cezalandırmak değil, doğru şey yaparken ödüllendirmektedir. Çalışanların patronu ya da amiri tarafından başarılarından dolayı fark edilmesi, istenilen davranış şekillerinin oluşturulmasında önemli olmaktadır (Çelikten, 2000: 89).

### **Değişimi Zorlaştıran Nedenler**

Değişmeyi zorlaştıran nedenler ise şöyle belirtilmektedir (Bursalıoğlu, 2000: 57; Çelik, 2000: 82).

Okulda değişiklik gereksinimi, okulun iç ve dış çevresine uyum sağlama çabası sonucu ortaya çıkar. Okullar eğer değişim sürecinin gereğini etkin bir şekilde yerine

getiremiyorsa, değişimin uygulanmasını engelleyen bazı etkenlerle karşılaşmış demektir. Değişmeyi zorlaştıran engelleri kısacak belirtmek gerekirse;

- 1) Üyelerin uygulanacak değişim konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması,
- 2) Üyelerin planlanan değişimi uygulayacak güçte olmayışı
- 3) Değişimi sağlayacak araç-gereç yokluğu
- 4) Sistemdeki koşulların uygulanması düşünölen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesi

Mullins ise değişimi zorlaştıran nedenleri şu şekilde belirtmektedirler (1996: 74);

- 1) Mevcut düzenin yeteri kadar rahatsızlık vermemesi
- 2) Vizyonun yeteri kadar olgunlaşmamış veyahut çekici olmaması
- 3) Değişim işini eyleme geçirmekle yükümlü olanların gereken performansı gösterememeleri veya vizyonun takım üyeleri tarafından sahiplenilmemesi
- 4) Denetlenmeyen bir karşı direncin varlığı
- 5) Güçlü bir liderlik öğesinin eksikliği
- 6) Bir anda birden fazla değişikliğin her birine yeterince yoğunlaşmadan yapıyor olması.

Eğitimde değişme, toplumun da duyarlı olduğu bir konudur. Çünkü eğitim örgütlerindeki değişme eğitiminin ürününe yansır. Öğrencilerin davranışlarında meydana gelen değişme, toplumun kültürüne ve beklentilerine uygun olmak zorundadır. Değişme bir takım bilinmeyen şeyleri de beraberinde getirdiği için insanlar bu belirsizliğe karşı tepki

göstermektedir. Çünkü değişme sadece mevcut yapıda değil, aynı zamanda süreç ve ilişkilerde de farklılıklar meydana getirir (Çelik, 2000b: 93).

Özdemir ise eğitimde değişmeyi zorlaştıran nedenleri şu şekilde açıklamaktadır (1997: 20):

- 1) Değişimin karmaşık olması
- 2) Ülkedeki kamu yönetimi ve memur anlayışı
- 3) Okulların kendilerine özgü amaç ve yapıları. Okulların, gelen her öğrenciyi alması. Bu anlayış temel eğitim düzeyinde kabul edilebilir, ancak orta ve yüksek öğretim kademelerinde tüm girdilere bir takım standartlar koymak mümkündür.

Değişmeyi kabul etmek, onun kaynağına olan güvene ve getirdiğı düzenin görüşüne bağlıdır (Bursalıoğlu, 2000: 164). Kapsamlı bir değişim bir anda gerçekleşmez. Taşları üst üste koyarak binayı inşa etmek enerji, sabır ve süreklilik gerektirir (Kavrakoğlu, 1994: 47).

### **Değişim ( Dönüşüm) Liderliğı**

Liderlik; en genel olarak, bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde liderler, örgütlerini değiştirme ve yenileme konusunda daha önceki yıllara göre daha fazla rol ve sorumluluk yüklenmek zorunda kalmaktadır. Örgütündeki yapının yanısıra işgörenlerin de gelişmeleri doğrultusunda kendilerini yenilemek için değişmeye zorlanması en önemli liderlik görevleri arasında yer almaktadır.

Değişim katalizörlüğü; değişimi başlatmak ya da yönetmek olarak belirtilmiştir. Değişim katalizörü olabilmenin ön koşulları riske girme kuvveti, cesaret ve vizyondur. Ayrıca da kişisel yeteneklere sahip olmak da önemli bir özellik olarak belirtilebilir. Bunun yanı sıra



bazı duygusal yeterliliklere de ihtiyaç vardır. Etkili değişim liderleri, yüksek düzeyde özgüvenlerine ek olarak, örgüt içi politik ilişkileri içgüdülerine dayanarak yürütebildikleri gibi; yüksek düzey etkileme gücü, bağlılık, güdüleme, inisiyatif ve iyimserlik gösterirler (Goleman, 1998: 224).

Dönüşümcü liderlik modeli, klasik yöneticiliği aşar. Bu tür liderler yalnız kendi coşkularının gücünü kullanarak işgörenleri coşturabilirler. Bu liderler emir ya da direktif değil, ilham verirler. Vizyonlarını dile getirirken onlara güçlü bir inanç duyarlar ve onu gerçekleştirmek konusunda işgörenleri de heyecanlandırırlar. Ayrıca kendilerini, liderlik yaptıkları kişilerle ilişkilerini geliştirmeye adanlar. Bu tür liderler klasik ödüllendirme sistemleri yerine, işgörenlerin anlam ve değer anlayışlarına hitap ederler. Çalışmak, bir çeşit ahlaki irade beyanı. işgörenlerin değer verilen bir kimliği paylaşma duygusunu doğrulayan daha büyük bir misyona bağlanmış olduklarını gösteren bir edim durumuna gelir. İşgörenlerin duygularını bu şekilde uyarmak ve onları yüksek ya da soylu amaçlar için bir araya getirmek, lidere büyük bir değiştirme gücü verir (Goleman, 1998: 246-249). Goleman'a göre, bu yeterliliğe sahip olanlar;

1. Değişim gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır.
2. Değişim gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okurlar.
3. Değişimi savunur ve takibinde başkalarının yardımını sağlarlar.
4. Başkalarından beklenen değişime örnek olurlar.

Bir müdürün okul başarısında önemli olduğu yönünde eğitimciler arasında genel bir fikir birliği vardır. Müdürün başarılı okul adına lider olma rolünü gerçekleştirmesi gerekir. Gereкли değişiklikleri yapmada etkili olabilmek için beklentiler müdür adına açıkça belirtilmelidir. Fark yaratacak olan müdürün liderliğidir (Bursalıoğlu, 2000: 143).

Müdürün gerekli durumlarda değişime liderlik etmek ve onu uygulamak için sürece kendisini adanması gerekir. İlkokul resmi öğrenimin en esnek basamağıdır. Odak noktası öğrencilerin başarısı olmalıdır. Okul müdürlerinin ulusun okullarını iyileştirmede yardımcı olması gerekmektedir (Çalık, 1997: 96).

Okuldaki lider olarak müdürler eğitim reformunun bir sonucu olarak kendi mesleklerinde ve okullarında Őahit oldukları değişimin rapor edilmesinde çok önem taşır. Bireysel olarak okullarda yođunlaŐan yeniden yapılandırma çabalarıyla okul müdürleri değişimi baŐlatacak ve onu yönlendirecek öncüler haline gelmektedir. Müdürün reformu uygulamadaki öneminin anlaşılmasıyla Reform Yasası müdürün yetkisi ve rolünde pek çok değişikliği gerekli kılmıŐtır. Bu değişiklikler öğrencinin başarısı açısından daha fazla güvenirlik, personel alımı ve çıkarımı açısından daha fazla yetki ve öğretmenler, aileler ve toplum da dahil olmak üzere katılımcı karar almanın gerçekleşmesi açısından bir zorunluluk içermektedir (Açıkalin, 1994: 153).

### **Değişim Liderinde Bulunması Gereken Nitelikler**

Değişim yöneticisi ya da lideri öncelikli olarak değişimi baŐlatma, geleceği tahmin etme, seçim yaratma, olumlu düŐünmeyi geliştirme konularında yeterli olmalıdır. Kendini yönetme, öncelikleri sıraya koyma, örgütleme, yetkiyi paylaşma, anahtar rol ve görevleri tanımlama, zamanı iyi ayarlama değişim yöneticisinin değişme sürecinde göstereceği önemli davranıŐlardır. Ortak yarar için ortak giriŐimdeki insanlardan güçlerini kullanmalarına ve birleŐtirmelerine izin vermenin, değişme sürecinde durumu yeniden gözden geçirmenin kendini, diğerlerini ve kurumu geliştirme ve yenileme yeteneğine sahip olmanın değişmenin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Morrison 1998: 218).

Okul yöneticisinin başarılı bir yenilikçi olabilmesi için aşağıdaki bilgi, beceri ve davranıŐlara sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (Bruining ve Van der Vegt, 1987; Akt. Bakioğlu, 1994: 29):

- İy okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düŐünceye sahip olma. Amaçlanan değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlama.
- Değişim esnasında personelin katılımını, desteğini, iŐbirliđini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriye sahip olma.

- Kendisi ve öğretmenleri için yeni bilgi ve beceriler sağlama.

Okullarda değişimi uygulama sürecinde okul yöneticilerinin dikkat etmesi gereken önemli noktalar şu şekilde belirtilmektedir (Peterson, 1995: 4; Akt. Helvacı, 2005: 257):

- Değişim sürecinin her bir aşamasında başarı şansını artırabilecek faktörleri bilmek kadar karşılaşılabilecek güçlükler ve problemler hakkında da bilgi sahibi olunmalıdır.
- Başlangıçta okul topluluğu üyeleri ve okul personeli değişime karşı isteksiz olabilir. Okul liderleri, eylemlerinde ve söylemlerinde bu gibi isteksizliği ödülleri kullanarak giderebilir. Değişime karşı isteksiz olan bu okul üyelerini ve personelini risk almaları ve sunulan yeni fikir ve stratejileri benimsemeleri için teşvik edici ödüller kullanabilir.
- Reformların tüm öğrencilerin öğrenimini geliştirmeleri için liderler değişik öğrenci kitlesi için ciddi müfredat ve etkili eğitimsel programlar araştırmalı ve uygulamalıdır. Liderler, farklı öğrencilerin kültürünü ve gereksinimlerini anlamalıdır. Reformlar bütün öğrenci grupların gözden kaçırılmamasını garantiye almalıdır.
- Okul geliştirme girişimi çabaları güç birliği ve bütünleşmeyi gerektirir. Okul liderleri, okul gelişimi için paylaşılan bir vizyon ve misyon yaratabilecek ve çeşitli değişim çabalarını koordine edebilecek güçte olmalıdır.
- Okul liderlerinin geliştirme çabaları, para, zaman ve destek gibi problem kaynaklarını gidermelidir. Personelini sürekli eğitmeli ve bilgilendirmelidir.

Peterson'a göre (1995) de okul müdürlerinin değişim sürecinde aşağıda belirtilen birtakım bilgi, beceri ve tutuma sahip olması gereklidir (Akt: Helvacı, 2005: 264):

- Okul müdürleri değişim sürecine başlamadan önce okul geliştirme, değişim süreci aşamaları ve ilgili değişim modelleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Liderler, okul

geliştirme ile değişim süreci arasındaki farkı görebilmeli ve okulun değişim sürecinin neresinde yer aldığını ve daha sonra atılacak en uygun adımları belirleyebilmelidir.

- Değişim sürecinin ince ayrıntıları hakkında daha çok bilgi sahibi olma, bilgisini zenginleştirmek için uzmanlarla konuşma ve seminerlere devam etme.
- Değişimi korkulan ve kaçınılan negatif bir deneyim olmaktan çok pozitif olarak anlaşılan ve yürekten inanılan bir deneyim olarak kabul etme.
- Geçmişteki değişim çabalarının neden başarılı ya da başarısız olduğunun anlaşılması için okulun “değişim tarihi” konusundaki tartışmaları yönetme.
- Değişim süreçlerini öğrenme, yönetme, rehberlik etme ve dökümanlaştırma.
- Okulda çalışma grupları ve farklı bölümlerdeki takımlarla daha çok işbirlikçi okul kültürü oluşturma ve birlikte çalışmak için zaman sağlama.
- Değişim sürecini desteklemek için lider olarak bağlılık ve işbirlikçi kültür inşa etme, yüksek düzeyde beklentilerini iletme, okul içindeki personele ve çevresindeki gruplara güvendiğini gösterme.
- Kaynakları güçlendirmek için ailelerle, işletmelerle ve sosyal hizmet sunan kurum ve topluluklarla ortaklıklar oluşturma ve öğrencilerin öğrenimini geliştirmek için tüm gereksinimleri karşılama.
- Öğretim ve öğrenimi geliştirmede bütünleştirilmiş tarzda yüksek başarı sağlayacak ortamlar yaratma.
- Öğrencilerin öğreniminde yeni yaklaşımlar uygulamak içinde bir dizi ilkeler oluşturma ve bu ilkeleri takip etme.
- Liderlik pratikleri yapma ve dönüşümcü liderlik tarzını sergileme.

- Başarıyı kutlamada çeşitli ödüller kullanma. Örneğin; gelişmeleri gözden geçirme ve başarıyı kutlama için yıl sonunda yemekler düzenleme; başarıyı kutlamada tebrikler gönderme.

Pugh (1993: 111), örgütsel değişimi başarılı bir biçimde yönetmek için altı kural belirtmiştir. Bunlar:

- Değişim için gerekli olan güçlü bir çalışma düzeni oluşturmak, değişimi çok boyutlu olarak düşünmek ve problemleri sezinlemek.
- Değişimin süreçlerinin ve içeriklerinin esaslarını öğretmede informal tartışma ortamı yaratarak dönütleri kavramak.
- Katılanları cesaretlendirmek ve geliştirmek.
- Değişime katılanların itirazlarını hoş karşılamak.
- Değişime karşı açık ve hazırlıklı olmak.
- Değişimi izlemek, desteklemek ve güçlendirmektir.

Okullarda karmaşık ve güç değişim süreçlerinin yönetimi için değişimi yönetecek kişilere birtakım önerilerde bulunulmuştur. Bunlar (Sparks, 1993: 13):

- Müdürleri, öğretmenleri ve değişim liderlerini eğit. Başarılı değişim uygulaması, eğitim kurulunun, bölge yöneticilerinin öğretmen ve liderlerin eğitimini gerektirir.
- Sistemler yaklaşımını kullan. Değişimi planlama ve uygulama aşamasında okul örgütünün tüm boyutlarını göz önünde bulundurmak için bir “sistemler” yaklaşımını kullanılması, değişimin başarısı için çok önemlidir. Çünkü, sistemin herhangi bir parçasındaki değişim diğer parçaları da etkiler.

- Değişim sürecinde tüm ilgililere temel rollerini tanıtarak ve tüm grubu içine alacak birtakım yaklaşımı ortaya koy.
- Gücü Paylaştır. Güç merkezden okullara yer değiştirmelidir. Güç sadece müdürlere ve öğretmenlere paylaştırılmamalı aynı zamanda öğrencilere de paylaştırılmalıdır.
- Plan yap fakat planını esnek tut. Okul bölgesinde, bölümde, okul düzeyinde stratejik planlama yaparken önceden her şeyin bilinemeyeceğini gözönünde bulundur. Uyarılama, beklenmedik olaylara cevap vermeyi gerektirir. Planlama aşaması sırasında tüm problemleri çözümlenmeyi denerken tuzakları gözden kaçırma. Geliştirme başlangıcındaki görüşlere ek olarak sonraki birtakım görüşlere gereksinim duyulabilecektir.
- Değişim için hazırlık yapılırken ve insanlar yeni uygulamaları denerken bir gerginlik yaşanacağını gözönünde bulundur. Önerilen değişim konusunda pozitif tutumlara yönlentmek için katılanları psikolojik ve mantık bakımından hazırla.
- Değişim sürecine katılanlara önemli ölçüde eğitim imkanları sağla ve personeli geliştir. Önemli değişiklikler herkes de yeni tutumlar, bilgi ve beceriler öğrenmesini gerektirir. Personel geliştirme programları iyi tasarlanmalı, çalışma grupları ve iş başında koçluk gibi bir dizi faaliyetleri içermelidir. Mesleki gelişimin çeşitli yöntemle gerçekleştiğini, araştırma yapılması gerektiğini hatırla tut. Eğitim faaliyetlerine çalışma grubunu ve liderleri içine al.
- Öğretmenlere araştırmaya dayalı belli yenilikçi uygulamaları tanımla ve önerilen uygulamaların yeniliği teşvik edici olup olmadığından emin ol.
- Değişim olayının temelinde insan olduğunu her zaman gözönünde bulundur. Öğretmenler ve diğer katılanlar üzerinde değişimin duygusal etkiler yaratacağını sürekli hatırla tut ve değişime karşı direnişin olabileceğini hesaba kat. Eğer değişimin başarılı olması isteniyorsa mesleki yaşamın önemli bir etkisi olduğu unutulmamalıdır.

Çünkü değişim oldukça kişisel bir süreçtir, değişim sürecine katılanlar, değişimin onları nasıl etkileyeceğiyle ilgilenir. Genelde işini kaybedip kaybetmeyeceği, yeni uygulamaların daha fazla iş yükü getirip getirmeyeceğine ilişkin meraklar, kaygılar kişiliği etkiler.

- Uygulamanın kötü gidebileceğine hazır ol. Gelişmeler görünmeye başlamadan önce süreçte başarısızlıklar görülebilir. Yeniliği ilk uygulama aşamasında performans oldukça düşük olabilir. Bu durum yeni uygulama programını planlayanların ve uygulayıcıların cesaretini kırabilir ve eski uygulamalara dönme düşüncesi dahi oluşabilir. Bu nedenle katılanları bu ilk aşamadaki düşük performans konusunda bilgilendirmek hayati bir önem taşır.
- Yeni uygulamaların anlaşılması için insanları entelektüel olarak geliştir. Her eğitimci, yeniliğin ve değişimin gerçekleşmesinin anlamlılığı noktasında değişim sürecine katılanlara yardımcı olmalıdır. Yeniliğin tam anlamıyla anlaşılmasında insanlara arzu edildiği şekilde her zaman yardımcı olmak her zaman yeterli olmayabilir. Değişim sürecine katılanlar, hem entelektüel hem de davranış geliştirmeden önce bir sonraki uygulamaları tartışma, birbirlerini gözlemleme, iş başında yeni uygulamaları deneme fırsatına gereksinim duyarlar.
- Paradigmayı değiştiricileri ve değişim fikrini destekleyenlerin araştırıp bul, paradigmaya öncülük edenleri cesaretlendir. Paradigma değiştiriciler, diğer insanlar yeni bir dizi kurallara ve prosedürlere gereksinim duyulacağını fark etmeden önce problemlerin çözümünde yenilikçi yaklaşımlar yaratırlar. Paradigmaya öncülük edenler değişim sürecine herkesten önce ilk adımı atan, değişime herkesten önce istekli olan ve yeni paradigmayı ilk deneyen kişilerdir.
- Değişimin zaman alacağını ve değişimin gereğinden hızlı bir biçimde meydana gelmesi için zorlamalarda bulunmamalısın.

Başarılı bir değişim yöneticisi; neyi başaracağını çok iyi bilir ve açıkça ortaya koyar, önerilen değişmeyi sadece kendi bakış açısından değil başkalarının bakış açısı ile de görebilir; çevresinden uygun destek alır; gelenekleri eleştirir ancak deneyimlere saygılıdır; esnek planlama yapar ve sonuçları izler; engellemelerden cesaretlerini yitirmez; değişmeyle elde edilecekleri açıkça ortaya koyar; değişimi yönetmeye çalışanları katar ve onların güvende olmalarını sağlar; değişmenin sorumluluğunu başkasına yüklemeyiz, değişmeyi rasyonel bir karar olarak görür; uygun yerde değişme için insanları ödüllendirir; olası sonuçlar konusunda bilgiyi en üst düzeyde paylaşır; değişmenin işle ilgili olduğunu belirtir ve başarılı bir değişme tercihinin sahiptir (Everard ve Morris 1990: 228).



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, ölçme aracının geliştirilmesine, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **I. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi yönetme yeterlikleri” bakımından değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir.

Tarama modeli, geçmişte ve halen varolan durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. (Karasar, 2004). Karşılaştırmalı (nedensel karşılaştırmalı) türden tarama modeli, bir davranış kalıbının olası nedenlerini, bu kalıba sahip olanlarla olmayanları bulmayı amaçlar (Balcı, 2004)

Araştırmada kaynak kişilerin belli değişkenler (görev, kıdem, okul tipi) bakımından oluşturdukları grupların ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetimi boyutlarındaki yeterliklerine ilişkin algılamaları arası farklar, karşılaştırmalı tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

#### **II. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini; Uşak il genelindeki Merkez , Banaz, Eşme, Karahallı, Sivahlı, Ulubey ve bu ilçelere bağlı köylerde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 175 ilköğretim okulunda, 2005-2006 öğretim yılında görev yapan 1669 öğretmen ve 286 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Anderson,1990:202; Akt:Balcı,2004:95) faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticileri ve resmi ilköğretim okulları için üç örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çizelgede 100 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 85 kişi, 1000 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için ve % 4’lük sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 375 olarak belirtilmiştir. (Anderson, 1990:202; Akt:Balcı, 2004: 95). Bu ölçütü dikkate alarak, örnekleme girecek öğretmen sayısı 375; örnekleme girecek yönetici sayısı, 85; örnekleme girecek okul sayısı ise 85 olarak belirlenmiştir. Her ilçede, örnekleme girecek öğretmen, yönetici ve okul sayısının belirlenmesi, öğretmenler için tüm ilçelerdeki toplam öğretmen sayısına (1669) ; yöneticiler için tüm ilçelerdeki toplam yönetici sayısına (286); okullar için tüm ilçelerdeki toplam okul sayısına (175) oranlanarak belirlenmiştir. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulların ilçelere göre dağılımı Çizelge 1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 1. Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı**

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örneklemi Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örneklemi Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Yönetici Dağılımı	Örneklemi Oluşturan İlköğretim Okulu Yönetici Dağılımı
<b>Uşak ( Merkez)</b>	66	32	1042	234	130	39
<b>Banaz</b>	36	17	203	46	47	14
<b>Eşme</b>	29	14	175	39	42	12
<b>Karahallı</b>	12	6	63	14	14	4
<b>Sivaslı</b>	18	9	107	24	27	8
<b>Ulubey</b>	14	7	79	18	26	8
<b>Toplam</b>	175	85	1669	375	286	85

Araştırmanın örnekleme alınan öğretmenlere ve yöneticilere anketlerin ulaştırılması ise,

a) 66 ilköğretim okulu bulunan Uşak Merkez İlçede 32 ilköğretim okulu, 36 ilköğretim okulu bulunan Banaz İlçesinde 17 ilköğretim okulu, 29 ilköğretim okulu bulunan Eşme İlçesinde 14 ilköğretim okulu, 12 ilköğretim okulu bulunan Karahallı İlçesinde 6 ilköğretim okulu, 18 ilköğretim okulu bulunan Sivasslı İlçesinde 9 ilköğretim okulu ve 14 ilköğretim okulu bulunan Ulubey İlçesinde ise 7 ilköğretim okulu, toplamda ise 85 ilköğretim okulu kura ile yansız olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu okullarda görev yapan, çizelge 1’de belirtilen sayıda öğretmenlere anketler araştırmacı tarafından uygulanması sağlanmıştır.

b) Araştırmanın yönetici örneklemini ise kura ile belirlenen 85 ilköğretim okulunda görev yapan 85 okul yöneticisi (müdür, müdür yardımcısı, müdür vekili) kuraile yansız belirlenmiş ve bu okul yöneticilerine anketlerin araştırmacı tarafından uygulanması sağlanmıştır.

Araştırmanın örnekleme giren toplam öğretmen sayısı 375 iken anket dönüş sayısı 344 (% 91.73)’ dür. Araştırmanın örnekleme toplam yönetici sayısı 85 iken anket dönüş sayısı 74 (% 87) dür. Araştırmaya toplam 418 katılımcı iştirak etmiştir.

### III. KATILIMCILARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Bu başlık altında katılımcıların görev, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, görev yaptığı eğitim kurumundaki çalışma süresi değişkenlerine ait bilgiler bulunmaktadır.

**Çizelge 2. Katılımcıların Görev ve Cinsiyete Göre Dağılımı**

	Öğretmen		Yönetici	
	N	%	N	%
Cinsiyet				
Kadın	162	47	3	4.1
Erkek	182	53	71	95.9
Toplam	344	100	74	100

Çizelge 2’de araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyet bakımından dağılımları incelendiğinde toplam 345 öğretmenin 162’sinin (% 47) kadın, 183’ünün erkek (% 53) ; toplam 74 yöneticinin 3’ünün kadın (% 4.1), 71’inin erkek (% 95.9) olduğu görölmektedir.

#### **IV. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ**

Örnekleme giren katılımcılardan, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin gerekli verileri toplamak amacıyla, kişisel bilgiler ve değişimi yönetme yeterlikleri olmak üzere iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı geliştirilmiştir.

Değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğini hazırlamak için konuyla ilgili gerek yurt içinde gerek yurt dışında alanyazın incelenmiştir. Alanyazın incelenmesi sonucunda değişimi yönetme yeterlikleri ile ilgili ifadeleri içeren 130 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Tez danışmanı ile görüşmeler sonunda bu havuz 85 maddelik bir veri toplama aracı (ölçeği) taslağı haline dönüştürölmüştür.

Ölçek taslağında, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri Erdoğan’ın (2002) eğitimde değişim yönetimi ile ilgili olarak geliştirdiği ölçekten, Lewin’in (1958), Fullan’ın (1991), Everard ve Morris’in (1985), Kotter’in (1996), Cummings ve Worleyin (1997), Bullock ve Baten’ nin (1985) Clarke’nin (1994) modellerinden yararlanılarak “değişim ihtiyacını belirleme”, “değişimi hazırlama”, “değişimi uygulama” ve “değişimi değerlendirme” boyutları olmak üzere dört boyutta hazırlanmıştır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Hazırlanan ölçek taslağı, danışman, tez izleme komitesi üyeleri ve uzman kişilerin görüşlerine sunulmuştur. Ölçek taslağı, eğitim yönetimi, araştırma ve istatistik alanlarında uzman olan kişilerin (Yrd.Doç.Dr. Osman Titrek, Yrd.Doç.Dr. Aynur Bozkurt, Yrd.Doç.Dr. Refik Balay, Yrd.Doç.Dr. Cemalettin İpek ve Yrd.Doç.Dr. İsmail Aydoğan) görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve ayrıca bir grup müdür, öğretmen ve müfettişlerin de görüşleri alınmıştır. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda 85 maddeden oluşan ölçek taslağı 67 maddeye indirilmiş; bazı maddeler anlaşılrlık, açıklık, Türkçe kurallarına uygunluk gibi

ilkeler dikkate alınarak yeniden yazılmıştır. Böylece taslak ölçek, bir maddelik kişisel bilgiler (görev) ve 4 alt ölçek ve toplam 67 maddeye dönüştürülmüş ve ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Her alt ölçek ya da boyuta ilişkin yeterlikleri değerlendirme ölçeği, likert tipi (1) Hiç , (2) Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Pekçok beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri veri toplama aracının (ölçeğinin) geçerlik çalışmalarının sürdürülmesi ve güvenilirliğinin belirlenmesi için ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama, Uşak il merkezinde bulunan örnekleme girmeyen altı resmi ilköğretim okulunda görev yapan 120 öğretmene ve 50 yöneticiye yapılmıştır.

Alt ölçeklerin yapı geçerliği, faktör analizi tekniği ile sınanmıştır. Bu teknikle her bir ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör analizi, kavramların kuramsal yapılarını karşılaştırmada sıkça kullanılan bir yöntemdir ve ölçme araçlarının yapı geçerliğini saptama yoludur (Balci, 2004; Büyüköztürk, 2002). Ön uygulama da öğretmenler (120 kişi) , okul yöneticileri (50 kişi) ayrı ayrı alınarak faktör analizi yapılmış ve karşılaştırılmıştır. Daha sonra iki görev grubu (öğretmenler ve yöneticiler) birlikte ele alınarak faktör analizleri sonuçları değerlendirilmiştir. Faktör belirlemede, öz değer (eigen value), açıklanan varyans oranı ve faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan çizgi grafiği (scree pilot) ölçütleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002). Faktör yükü tüm maddeler için .45'in üzerinde çıkmıştır. Büyüköztürk'ün de (2002) belirttiği gibi faktör yük değerinin .45 ya da daha yüksek olması maddelerin ayıklanmasında iyi bir ölçüttür. Sonuç olarak, bütün alt ölçekler tek faktörlü yani tüm alt ölçeklere ait maddelerin tek bir yapıyı ölçtüğü, faktör yük değerlerinin, açıklanan varyans oranlarının birbirlerine çok yakın olduğu ve hiçbir maddenin atılamayacağı belirlenmiştir.

Güvenilirlik çalışmaları için ise, bir iç tutarlık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

**“Okulda değişim ihtiyacını belirleme”** alt ölçeğinin formunda 9 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ölçekteki tüm maddelerin

faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve te faktörün toplam varyansın % 64.27'sini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 3).

**Çizelge 3. Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Mad. No	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme.	.60	.71
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme.	.64	.74
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme.	.61	.72
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme.	.60	.71
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme.	.65	.75
6	Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alabilme.	.73	.80
7	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatabilme.	.71	.80
8	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme.	.58	.70
9	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatabilme.	.66	.76
Açıklanan Toplam Varyans = % 64.27			
Alfa= .93			

“Okulda değişim ihtiyacını belirleme” alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alfa iç tutarlık katsayısı .93'tür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 3). Madde-Toplam korelasyonları da (.70 ile .80 arasında) maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Okulu değişim sürecine hazırlama” alt ölçeğinin deneme formunda 31 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 64.11'ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 4).

**Çizelge 4. Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Mad. No	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
10	Değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyabilme.	.69	.77
11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluşturabilme.	.62	.73
12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirleyebilme.	.69	.78
13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlayabilme.	.74	.80
14	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştirebilme.	.68	.77
15	Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme.	.74	.80
16	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirleyebilme.	.66	.74
17	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirleyebilme.	.69	.74
18	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar verebilme.	.67	.77
19	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlayabilme.	.69	.79
20	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme.	.66	.76
21	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme.	.66	.79
22	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletebilme.	.69	.82
23	Değişim için okul üyelerinin desteğini alabilme.	.65	.79
24	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir iletişim kurabilme.	.66	.79
25	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışabilme.	.68	.78
26	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirebilme.	.62	.76
27	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme.	.67	.79
28	Gerçekleştirilmek istenilen değişikliklere yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakabilme.	.67	.80
29	Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendirebilme.	.67	.80
30	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırabilme.	.73	.83

Çizelge 4'ün Devamı

Mad. No	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
31	Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlayabilme.	.65	.78
32	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirebilme.	.67	.78
33	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirleyebilme.	.68	.80
34	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme.	.67	.77
35	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlayabilme.	.69	.77
36	Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlayabilme.	.63	.76
37	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirleyebilme.	.78	.84
38	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirleyebilme.	.73	.81
39	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirleyebilme.	.73	.82
40	Direnişleri giderme stratejilerini belirleyebilme.	.70	.80
Açıklanan Toplam Varyans = % 64.11			
Alfa= .98			

“Okulu değişim sürecine hazırlama” alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alfa iç tutarlık katsayısı .98’dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 4). Madde-Toplam korelasyonları da (.73 ile .84 arasında) maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Okulda değişimi uygulama” alt ölçeğinin deneme formunda 22 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45’in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 65.36’sını açıkladığı görülmüştür (Çizelge 5).



**Çizelge 5. Okulda Değişimi Uygulama Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları**

Mad. No	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
41	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olabilme.	.70	.82
42	Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletebilme.	.63	.77
43	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurabilme.	.71	.82
44	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme.	.68	.80
45	Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme.	.70	.82
46	Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışabilme.	.70	.82
47	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme.	.52	.70
48	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme.	.64	.78
49	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilme.	.66	.79
50	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurabilme.	.61	.76
51	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyabilme.	.70	.82
52	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlayabilme.	.70	.82
53	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapabilme.	.67	.80
54	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirebilme.	.64	.78
55	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalabilme.	.63	.77
56	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama.	.51	.69
57	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme.	.61	.76
58	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurabilme ve hazırlıklı olabilme.	.70	.82
59	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmeme.	.68	.80
60	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretli olabilme.	.62	.77
61	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutabilme.	.68	.80
62	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlayabilme.	.70	.82
Açıklanan Toplam Varyans = % 65.36			
Alfa= .98			

“Okulda değişimi uygulama” alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alfa iç tutarlık katsayısı .98’dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 5). Madde-Toplam korelasyonları da (.70 ile .82 arasında) maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“Değişimi değerlendirme” alt ölçeğinin deneme formunda 5 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45’in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 78.48’ini açıkladığı görülmüştür (Çizelge 6).

#### Çizelge 6. Değişimi Değerlendirme Alt Ölçeğinin Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	Maddeler	Faktör Yük Değerleri	Madde-Toplam Korelasyonları
63	Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	.77	.81
64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	.78	.81
65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	.78	.81
66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme.	.77	.81
67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme.	.82	.85
Açıklanan Toplam Varyans = % 78.48 Alfa= .93			

“Değişimi değerlendirme” alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alfa iç tutarlık katsayısı .93’tür. Buna göre ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir (Çizelge 6). Madde-Toplam korelasyonları da (.81 ile .85 arasında) maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

## V. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini değerlendirmede, her görev grubunun (öğretmen ve yönetici) her boyutta okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin maddelere vermiş oldukları yanıtların, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanması ve bu puanlara göre öğretmenlerin ve yöneticilerin alt ölçeklerdeki konumları bakımından birbirleriyle karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece her görev grubu için yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri düzeyi bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında görev değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (5) Pekçok, (4) Çok, (3) Orta, (2) Az, (1) Hiç seçeneklerinden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme Ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 (pekçok); 3.40-4.19 (çok); 2.60- 3.39 (orta); 1.80-2.59 (az); 1 .00-1 .79 (hiç) aralıkları kullanılmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, “Değişimi Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” ile kaynak kişilerden toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları sırasıyla; “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme”, “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama”, “Okulda Değişimi Uygulama” ve “Değişimi Değerlendirme” başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Kaynak kişi ya da katılımcıların görev değişkenine (yönetici ve öğretmen) göre her bir alt ölçek için algıları temel alınarak yeterlik düzeyleri önce madde düzeyinde değerlendirilmiştir. Daha sonra, katılımcıların değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algılarının her bir alt ölçek için bağımsız değişkenlerinden “görev”e göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için değişkenin durumuna göre uygulanan t-testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Son aşamada da her boyutla ilgili bulgular tartışılmıştır.

### **İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Araştırmanın bulgularının verilisinde şöyle bir yol izlenmiştir: Değişim yönetiminin temel boyutlarına ve boyutlarda toplanan yeterliklere ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ve yeterliklerin toplam gruba göre önem sıraları çizelgelerde verilmiştir. Arkasından değişimi yönetme boyutlarının her birine giren yeterliklerin toplamına ilişkin öğretmen ve yönetici algılamaları arasında görev değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için görev değişkenine göre t-testi tekniği uygulanmış ve çizelgeler halinde sunulmuştur.

**A. Katılımcıların “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili, Bulgular ve Yorumları**

Değişim yönetme yeterlikleri ölçeğinin bu boyutunda yer alan 9 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmenleri ve yöneticilerin algılamaları ile ilgili istatistikî ölçüler Çizelge 7’de verilmiştir. Katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) kullanılmıştır.

**Çizelge 7. Katılımcıların “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme.	Yönetici	4.00	.828	5
		Öğretmen	3.18	1.019	8
		Toplam	3.32	1.036	-
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme.	Yönetici	4.31	.701	2
		Öğretmen	3.44	1.029	2
		Toplam	3.60	1.032	-
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme.	Yönetici	3.74	.812	8
		Öğretmen	3.29	1.065	6
		Toplam	3.37	1.038	-
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme.	Yönetici	3.93	.865	6
		Öğretmen	3.14	1.052	9
		Toplam	3.28	1.064	-
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme.	Yönetici	4.42	.619	1
		Öğretmen	3.52	1.093	1
		Toplam	3.68	1.081	-
6	Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alabilme.	Yönetici	4.22	.763	4
		Öğretmen	3.34	1.109	3
		Toplam	3.50	1.106	-
7	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatabilme.	Yönetici	4.30	.677	3
		Öğretmen	3.30	1.161	5
		Toplam	3.48	1.155	-

Çizelge 7'nin Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
8	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme.	Yönetici	3.85	.871	7
		Öğretmen	3.25	1.040	7
		Toplam	3.36	1.037	-
9	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatabilme.	Yönetici	4.22	.763	4
		Öğretmen	3.32	1.107	4
		Toplam	3.48	1.108	-
<b>Toplam</b>		Yönetici	4.11		Çok
		Öğretmen	3.31		Orta
		Toplam	3.45		

Çizelge 7'de yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” toplam boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $\bar{X} = 4.11$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre, bu ölçekteki puanlar 3.74 – 4.42 arasında değişmektedir.

Yöneticilerin algılarına göre , “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 7):

- Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme ( $\bar{X} = 4.42$ ).
- Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme ( $\bar{X} = 4.31$ ).
- Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatabilme ( $\bar{X} = 4.31$ ).

Diğer açıdan, Yöneticilerin algılarına göre , “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 7):

- Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme ( $\bar{X}=3.74$ ).
- Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme ( $\bar{X}=3.85$ ).
- Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme ( $\bar{X}=3.93$ ).

Çizelge 7’de yer alan bulgular incelendiğinde, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” toplam boyutunda yöneticilerin yeterliğine ilişkin yeterlik düzeyi  $\bar{X} = 3.31$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre, bu ölçekteki puanlar 3.14 – 3.52 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi öğretmenlerin bu boyutta yeterliklere ilişkin ortalama puanlarının yöneticilerin puanlarından düşük olduğu ve önemli sayıda yeterlik ortalamasının “orta ” düzeyde olduğu görülmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 7):

- Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme ( $\bar{X}=3.52$ ).
- Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme ( $\bar{X}=3.44$ ).
- Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alabilme ( $\bar{X}=3.34$ ).

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 7):

- Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme ( $\bar{X}=3.14$ ).
- Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme ( $\bar{X}=3.18$ ).
- Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme ( $\bar{X}=3.25$ ).

Görüldüğü gibi, yöneticiler kendilerini tüm yeterlikler itibarıyla “çok” düzeyinde değerlendirirken, öğretmenler “orta” düzeyde değerlendirmişlerdir. Ayrıca öğretmenlere göre yöneticilerin önem sırasına göre ilk üç sırada gösterdikleri yeterliklerin ikisi yöneticilerin kendilerine ilişkin algılamalarında belirttikleri yeterliklerle ortaklık göstermektedir.

Bulgulara göre yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda en az sahip olduğu yeterlik “dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme” dir. Yönetici ve öğretmenlerin görüş birliğinde olduğu yeterlik ise, “sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme” dir.

Bu bulgulara dayanarak, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda yöneticilerin kendi algılarının öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde yeterli oldukları görülmektedir.

Helvacı'nın (2004) yaptığı araştırmada “değişim gereksinimi belirleme ve değişim gereksinimi duygusu yaratma” boyutunda yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin “çok” düzeyde yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada değerlendirme sonuçlarının birbirine çok yakın ve yüksek düzeyde olması yanlı bir değerlendirme kuşkusunu ortaya çıkarmaktadır.



“Okulda değişim ihtiyacını belirleme” değişim yönetiminin ilk ve en önemli süreçlerinden biridir. Okulda değişim ihtiyacını belirleme, mevcut durumun yetersizliğini ortaya koymakla mümkündür ve değişime hazırlık yapmanın bir ön aşamasıdır. Mevcut durumun yetersizliğini ve değişimin gerekliliğini yeterince ortaya koyamayan yöneticilerin değişimin diğer aşamalarında da yeterli olamayacağı düşünölmektedir.

Katılımcıların ilköğretim okul yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutuna ilişkin algılarının görev değişkenine göre t-testi sonuçları Çizelge 8’de verilmiştir.

**Çizelge 8. Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Yönetici	74	4.11	.514	416	24.837	.000
Öğretmen	344	3.31	.858			

Çizelge 8’de göröldüğü gibi katılımcıları ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutuna ilişkin algılamaları görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [t(416)=24.837, p>.05]. Göreli olarak; yöneticilerin algıları ortalamalarının ( $\bar{X} = 4.11$ ), öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 3.31$ ) daha yüksek olduğı görölmektedir.

### **B. Katılımcıların “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları**

Değişim yönetme yeterlikleri ölçeğinin bu boyutunda yer alan 31 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmenleri ve yöneticilerin algılamaları ile ilgili istatistikî ölçüler Çizelge 9’da verilmiştir. Katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) kullanılmıştır.

**Çizelge 9. Katılımcıların “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna İlişkin Alguları ile İlgili Betimsel İstatistikler**

<b>Mad No</b>	<b>Yeterlik</b>	<b>Görev</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Önem Sırası</b>
10	Değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyabilme.	Yönetici	4.18	.709	12
		Öğretmen	3.24	1,017	12
		Toplam	3.41	1,033	-
11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluşturabilme.	Yönetici	3.99	.819	16
		Öğretmen	3.24	1,080	12
		Toplam	3.37	1,077	-
12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirleyebilme.	Yönetici	4.11	.732	14
		Öğretmen	3.25	1,162	11
		Toplam	3,40	1,145	-
13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlayabilme.	Yönetici	3.19	.788	22
		Öğretmen	3.24	1,137	12
		Toplam	3.41	1,141	-
14	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştirebilme.	Yönetici	3.91	.847	19
		Öğretmen	3.15	1,103	19
		Toplam	3.28	1,100	-
15	Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme.	Yönetici	3.88	.942	20
		Öğretmen	3.08	1,172	21
		Toplam	3.22	1,175	-
16	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirleyebilme.	Yönetici	3.72	.914	21
		Öğretmen	3.17	1,114	18
		Toplam	3.27	1,100	-
17	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirleyebilme.	Yönetici	3.96	.934	17
		Öğretmen	3.27	1,125	10
		Toplam	3.39	1,124	-
18	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar verebilme.	Yönetici	4.11	.900	14
		Öğretmen	3.22	1,140	14
		Toplam	3.37	1,152	-

Çizelge 9'un Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
19	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlayabilme.	Yönetici	4.30	.720	8
		Öğretmen	3.32	1.125	6
		Toplam	3.49	1.129	-
20	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme.	Yönetici	4.35	.730	6
		Öğretmen	3.39	1.190	2
		Toplam	3.56	1.180	-
21	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme.	Yönetici	4.54	.623	2
		Öğretmen	3.32	1.197	6
		Toplam	3.54	1.209	-
22	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletebilme.	Yönetici	4.42	.662	5
		Öğretmen	3.24	1.142	12
		Toplam	3.45	1.162	-
23	Değişim için okul üyelerinin desteğini alabilme.	Yönetici	4.46	.645	4
		Öğretmen	3.38	1.092	3
		Toplam	3.57	1.106	-
24	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üleriyle etkili bir iletişim kurabilme.	Yönetici	4.30	.754	8
		Öğretmen	3.23	1.131	13
		Toplam	3.42	1.148	-
25	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışabilme.	Yönetici	4.15	.855	13
		Öğretmen	3.16	1.108	17
		Toplam	3.34	1.131	-
26	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirebilme.	Yönetici	4.11	.786	14
		Öğretmen	3.22	1.095	14
		Toplam	3.38	1.100	-
27	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme.	Yönetici	4.55	.622	1
		Öğretmen	3.44	1.174	1
		Toplam	3.63	1.176	-
28	Gerçekleştirilmek istenilen değişiklikleri yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakabilme.	Yönetici	4.47	.667	3
		Öğretmen	3.35	1.171	4
		Toplam	3.55	1.179	-

Çizelge 9'un Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
29	Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendirebilme.	Yönetici	4.31	.720	7
		Öğretmen	3.31	1.053	7
		Toplam	3.48	1.072	-
30	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırabilme.	Yönetici	4.26	.703	9
		Öğretmen	3.19	1.162	16
		Toplam	3.38	1.068	-
31	Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlayabilme. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)	Yönetici	3.91	1.036	19
		Öğretmen	3.08	1.207	21
		Toplam	3.23	1.219	-
32	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirebilme.	Yönetici	3.92	.947	18
		Öğretmen	3.14	1.145	20
		Toplam	3.28	1.150	-
33	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirleyebilme.	Yönetici	3.88	.891	20
		Öğretmen	3.15	1.103	19
		Toplam	3.28	1.104	-
34	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme.	Yönetici	4.05	.905	15
		Öğretmen	3.29	1.180	8
		Toplam	3.43	1.172	-
35	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlayabilme.	Yönetici	4.23	.837	10
		Öğretmen	3.33	1.181	5
		Toplam	3.49	1.178	-
36	Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlayabilme.	Yönetici	4.01	1.014	15
		Öğretmen	3.35	1.168	4
		Toplam	3.46	1.169	-
37	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirleyebilme.	Yönetici	4.19	.839	11
		Öğretmen	3.28	1.113	9
		Toplam	3.44	1.124	-
38	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirleyebilme.	Yönetici	4.23	.837	10
		Öğretmen	3.32	1.144	6
		Toplam	3.48	1.149	-

Çizelge 9'un Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
39	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirleyebilme.	Yönetici	4.19	.805	11
		Öğretmen	3.22	1.117	15
		Toplam	3.39	1.129	-
40	Direnişleri giderme stratejilerini belirleyebilme.	Yönetici	4.18	.850	12
		Öğretmen	3.23	1.149	13
		Toplam	3.40	1.159	-
<b>Toplam</b>		Yönetici	4.16		Çok
		Öğretmen	3.25		Orta
		Toplam	3.29		

Çizelge 9'da yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” toplam boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $\bar{X} = 4.16$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre, bu ölçekteki puanlar 3.72 – 4.55 arasında değişmektedir.

Yöneticilerin algılarına göre, “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklere ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 9):

- Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme ( $\bar{X} = 4.55$ ).
- Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme. ( $\bar{X} = 4.54$ ).
- Gerçekleştirilmek istenilen değişiklikleri yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakabilme ( $\bar{X} = 4.47$ ).

Yöneticilerin algılarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin bu boyutta en düşük düzeyde sahip oldukları son üç yeterlik ise şunlardır (Çizelge 9):

- Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirleyebilme ( $\bar{X} = 3.72$ ).
- Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirleyebilme ( $\bar{X} = 3.88$ ).
- Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme ( $\bar{X} = 3.88$ ).

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ‘‘Okulu Değişime Hazırlama’’ toplam boyutunda, yöneticilerinin yeterliğine ilişkin, yeterlik düzeylerinin  $\bar{X} = 3.25$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ‘‘Orta’’ düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlere göre, yöneticilerinin bu ölçekteki yeterliklere sahip olma düzeylerini gösteren ortalama puanlar 2.94-3.37 arasında değişmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim okul yöneticilerinin ‘‘Okulu Değişim Sürecine Hazırlama’’ boyutundaki yeterliklere ilişkin algılarına göre, göreceli olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır:

- Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme ( $\bar{X} = 3.44$ ).
- Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme ( $\bar{X} = 3.39$ ).
- Değişim için okul üyelerinin desteğini alabilme ( $\bar{X} = 3.38$ ).

Öte yandan öğretmenlere göre, ilköğretim okul yöneticilerinin bu boyutta en düşük düzeyde sahip oldukları son üç yeterlik ise şunlardır (Çizelge 9):

- Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme ( $\bar{X} = 3.08$ ).
- Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlayabilme. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi) ( $\bar{X} = 3.08$ ).
- Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirebilme ( $\bar{X} = 3.14$ ).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutunda, fikir birliği içinde oldukları ve önem sırasına göre en yüksek düzeyde değerlendirdikleri yeterlik, “Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme”dir. Bundan dolayı değişim sürecinde aktif olarak rol alması beklenen kişilerin iyi motive edilmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi, beklentilerinin yerine getirilmesi ve onların eksik ve güçlü yönlerinin iyi tesbit edilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutunda, fikir birliği içinde oldukları ve önem sırasına göre en düşük düzeyde değerlendirdikleri yeterlik, “Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme”dir.

Erdoğan (2002:118)’ın 1997 yılında Ders Geçme ve Kredili Sistem’e geçişin nasıl yönetildiği ile ilgili yapmış olduğu araştırma sonucunda Ders Geçme ve Kredili Sistem’e geçiş için gerekli hazırlığın yeterince ve gerektiği şekilde yapılmadığını ortaya koymuştur.

Özdemir (1995)’in yaptığı çalışmada, öğretmenlerin “Ders Geçme ve Kredili Sistem’e yeterli öğretmen yetiştirilmeden başlamıştır” görüşüne genellikle katıldıklarını belirtmektedir. Yani öğretmenler, Ders Geçme ve Kredili Sistem gibi bir değişim veya yenilik girişimine başlamadan önce değişim için gerekli olan insan ve maddi kaynakların hazırlanmadığını belirtmektedirler.

Katılımcıların ilköğretim okul yöneticilerinin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutuna ilişkin algılarının görev değişkenine göre t-testi sonuçları Çizelge 10’da verilmiştir.

**Çizelge 10. Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Yönetici	74	4.16	.504	416	36.266	.000
Öğretmen	344	3.25	.899			

Çizelge 10’da görüldüğü gibi katılımcıların ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutuna ilişkin algılamaları görev değişkenine göre anlamlı

bir fark göstermektedir [t(416)=36.266, p>.05]. Göreli olarak; yöneticilerin algıları ortalamalarının ( $\bar{X} = 4.16$ ), öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 3.25$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### C. Katılımcıların “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları

Değişim yönetme yeterlikleri ölçeğinin bu boyutunda yer alan 22 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmenleri ve yöneticilerin algılamaları ile ilgili istatistikî ölçüler Çizelge 11’de verilmiştir. Katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) kullanılmıştır.

**Çizelge 11. Katılımcıların “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
41	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olabilir.	Yönetici	4.30	.735	8
		Öğretmen	3.26	1.137	5
		Toplam	3.44	1.147	-
42	Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletebilir.	Yönetici	4.28	.693	9
		Öğretmen	3.35	1.114	2
		Toplam	3.51	1.111	-
43	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurabilir.	Yönetici	4.32	.742	7
		Öğretmen	3.25	1.156	6
		Toplam	3.44	1.168	-
44	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilir.	Yönetici	4.38	.618	5
		Öğretmen	3.31	1.168	3
		Toplam	4.50	1.165	-
45	Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilir.	Yönetici	4.42	.641	2
		Öğretmen	3.37	1.148	1
		Toplam	3.56	1.148	-
46	Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışabilir.	Yönetici	4.41	.571	3
		Öğretmen	3.22	1.137	8
		Toplam	3.43	1.151	-



Çizelge 11'in Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
47	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme.	Yönetici	3.84	1.007	19
		Öğretmen	2.94	1.158	13
		Toplam	3.10	1.182	-
48	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme.	Yönetici	4.45	.665	1
		Öğretmen	3.19	1.166	11
		Toplam	3.41	1.195	-
49	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilme.	Yönetici	4.39	.679	4
		Öğretmen	3.35	1.125	2
		Toplam	3.53	1.132	-
50	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurabilme.	Yönetici	4.19	.715	14
		Öğretmen	3.25	1.099	6
		Toplam	3.41	1.101	-
51	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyabilme.	Yönetici	4.34	.781	6
		Öğretmen	3.31	1.134	3
		Toplam	3.49	1.149	-
52	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlayabilme.	Yönetici	4.39	.615	4
		Öğretmen	3.29	1.014	4
		Toplam	3.49	1.044	-
53	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapabilme.	Yönetici	4.24	.755	11
		Öğretmen	3.21	1.104	9
		Toplam	3.39	1.123	-
54	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirebilme.	Yönetici	4.03	.906	17
		Öğretmen	3.20	1.108	10
		Toplam	3.35	1.120	-
55	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalabilme.	Yönetici	3.97	.875	18
		Öğretmen	3.31	1.120	3
		Toplam	3.43	1.109	-
56	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama.	Yönetici	3.72	1.117	20
		Öğretmen	3.26	1.124	5
		Toplam	3.34	1.135	-

Çizelge 11'in Devamı

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Strast
57	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme.	Yönetici	3.97	.827	18
		Öğretmen	3.29	1.126	4
		Toplam	3.41	1.109	-
58	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurabilme ve hazırlıklı olabilme.	Yönetici	4.16	.811	15
		Öğretmen	3.23	1.171	7
		Toplam	3.39	1.171	-
59	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmeme.	Yönetici	4.26	.812	10
		Öğretmen	3.16	1.182	12
		Toplam	3.35	1.201	-
60	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretli olabilme.	Yönetici	4.05	.858	16
		Öğretmen	3.21	1.152	9
		Toplam	3.36	1.151	-
61	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutabilme.	Yönetici	4.23	.768	12
		Öğretmen	3.31	1.122	3
		Toplam	3.47	1.123	-
62	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlayabilme.	Yönetici	4.22	.688	13
		Öğretmen	3.31	1.165	3
		Toplam	3.47	1.149	-
<b>Toplam</b>		Yönetici	4.20		Pek çok
		Öğretmen	3.25		Orta
		Toplam	3.46		

Çizelge 11'de yer alan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre ‘‘Okulda Değişimi Uygulama’’ toplam boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $\bar{X} = 4.20$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ‘‘Pekçok’’ düzeyine denk gelmektedir. Yöneticilere göre bu ölçekteki yeterliklere sahip olma düzeylerini gösteren ortalama puanlar 3.72 – 4.45 arasında değişmektedir.

Yöneticilerin algılarına göre, ‘‘Okulda Değişimi Uygulama’’ boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 11):

- Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme ( $\bar{X} = 4.45$ ).
- Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme ( $\bar{X} = 4.42$ ).
- Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışabilme ( $\bar{X} = 4.41$ ).

Yöneticilerin algılarına göre, “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 11):

- Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama ( $\bar{X} = 3.72$ ).
- Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme ( $\bar{X} = 3.84$ ).
- Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme. ( $\bar{X} = 3.97$ ).
- Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalabilme. ( $\bar{X} = 3.97$ ).

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Okulda Değişimi Uygulama” toplam boyutunda, yöneticilerinin yeterliğine ilişkin algılarına göre, yeterlik düzeylerinin  $\bar{X} = 3.25$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama “Orta” düzeyine denk gelmektedir. Öğretmenlere göre, yöneticilerinin bu ölçekteki yeterliklere sahip olma düzeylerini gösteren ortalama puanlar 2.94 – 3.37 arasında değişmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır(Çizelge 11):

- Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme ( $\bar{X} = 3.37$ ).

- Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilme ( $\bar{X}=3.35$ ).
- Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletebilme ( $\bar{X}=3.35$ ).

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki ilköğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 11):

- Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme ( $\bar{X}=2.94$ ).
- Değişimi uygularken risk almaktan çekinmeme ( $\bar{X}=3.16$ ).
- Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme ( $\bar{X}=3.19$ ).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda ortak olarak en yüksek düzeyde değerlendirdikleri yeterlik, “değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme”; en düşük düzeyde değerlendirdikleri yeterlik ise “değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme”dir. Değişimi gerçekleştirirken inanç ve değerlere gerekli önem gösterilmediği takdirde okul üyeleri tarafından değişime tepki duyulacağı düşünülmektedir. Bu durum değişim sürecini olumsuz etkileyecektir.

Öte yandan “okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme” yeterliği okul yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmede en yüksek ortalamaya sahip yeterlik olduğu görülürken aynı yeterliğe öğretmenlerin yaptığı değerlendirmede en düşük ortalamaya sahip üçüncü yeterlik olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin örnek olacağı davranışların okulun diğer üyelerini de olumlu etkileyeceği muhakkaktır. Oysa bu araştırmada öğretmenler yöneticilerinin örnek davranışlar gösterdiğini düşünmemektedir.

Karip (1996)’in Müfredat Laboratuvar Okulları projesinde yeni öğretim programlarının uygulanmasını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan araştırmasında,

programın uygulamasında amaçlar konusunda öğretmenlere yeterli düzeyde bilgi verilmediğini, uygulamaya ilişkin ayrıntıların öğretmenlerin anlayabileceği bir biçimde açıklanmadığını ve bunların sonucunda yeterli katılımın sağlanamadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu için “okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme” (madde 44) gibi yeterlikleri yerine getirmedikleri söylenebilir.

Katılımcıların ilköğretim okul yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutuna ilişkin algılarının görev değişkenine göre t-testi sonuçları Çizelge 12’de verilmiştir.

**Çizelge 12. Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Yönetici	74	4.21	.469	416	44.178	.000
Öğretmen	344	3.25	.906			

Çizelge 12’de görüldüğü gibi katılımcıların ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutuna ilişkin algılamaları görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [t(416)=44.178, p>.05]. Göreli olarak; yöneticilerin algıları ortalamalarının ( $\bar{X} = 4.21$ ), öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 3.25$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### **D. Katılımcıların “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna ve Yeterliklerine İlişkin Algılamaları ile İlgili Bulguları ve Yorumları**

İlköğretim okul yöneticilerinin, “değişimi değerlendirme” boyutu ve yeterliklerine yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre ne derecede sahip olduklarının belirlenmesi için geliştirilmiş bulunan beş maddelik ölçek uygulanmıştır. Bu alt ölçekte yer alan beş yeterliğe ilköğretim okulu yöneticilerinin ne derecede sahip olduklarına ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. “Değişimi Değerlendirme” boyutuna ve yeterliklerine, ilköğretim okulu yöneticilerinin sahip olma düzeyleri, yöneticileri ve öğretmenlerin algılarına göre Çizelge 13’de özetlenmiştir.

**Çizelge 13. Katılımcıların “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna İlişkin Algıları ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlik	Görev	$\bar{X}$	SS	Önem Sırası
63	Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	4.34	.668	2
		Öğretmen	3.35	1.101	3
		Toplam	3.52	1.104	-
64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	4.35	.691	1
		Öğretmen	3.30	1.120	5
		Toplam	3.49	1.130	-
65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	4.30	.754	3
		Öğretmen	3.40	1.138	1
		Toplam	3.56	1.133	-
66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme.	Yönetici	4.26	.723	5
		Öğretmen	3.32	.999	4
		Toplam	3.48	1.021	-
67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabileme.	Yönetici	4.27	.668	4
		Öğretmen	3.38	1.084	2
		Toplam	3.54	1.077	-
<b>Toplam</b>		Yönetici	4.30		Pek çok
		Öğretmen	3.55		Orta
		Toplam	3.52		

Çizelge 13’de yer alan bulgular incelendiğinde, ilköğretim okul yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunu bir bütün olarak gösterme düzeyi yöneticilerin algılarına göre  $\bar{X}=4.30$  ‘dur. Bu değer ölçek içerisinde “pekçok” düzeyine denk gelmektedir. Öte yandan yöneticilerin algılarına göre bu ölçekteki puanlar 4.26 ile 4.35 ortalama düzeyinde sahiptirler.

Yöneticilerin algılarına göre, “değişimi değerlendirme” boyutunda görece olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin en fazla sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Çizelge 13):

- Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X}=4.35$ ).
- Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X}=4.34$ ).
- Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X}=4.30$ ).

Diğer yönden, yöneticilere göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunda en düşük düzeyde gösterdikleri iki yeterlik ise şunlardır:

- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{X}=4.26$ ).
- Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme ( $\bar{X}=4.27$ ).

Öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” toplam boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi  $\bar{X}=3.35$ 'dir. Bu değer ölçek içerisinde “orta” düzeyine denk gelmektedir. Bu grubun algılarına göre ilköğretim okulu yöneticileri bu boyuta ilişkin yeterlikleri 3.32 – 3.40 ortalama değerinde göstermektedir (Çizelge 13).

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunda görel olarak en fazla sahip olduğu ilk üç yeterlik önem sırasına göre şunlardır (Çizelge 13):

- Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X}=3.40$ ).
- Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme ( $\bar{X}=3.38$ ).

- Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X} = 3.35$ ).

Diğer yandan, öğretmenlerin algılarına göre “değişimi değerlendirme” boyutunda yöneticilerin en düşük düzeyde gösterdikleri iki yeterlik ise şunlardır (Çizelge 13):

- Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{X} = 3.30$ ).
- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{X} = 3.32$ ).

Yöneticilerin algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunda en yüksek düzeyde değerlendirdikleri yeterlikler, “değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme” ve “değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme” dir. Yöneticilerin algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunda en düşük düzeyde değerlendirdikleri yeterlik ise “değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme” dir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutunda en yüksek düzeyde değerlendirdikleri yeterlik, “değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme” ; en düşük düzeyde değerlendirdikleri yeterlik ise “değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme” dir.

Bu bulgulara dayanarak, yöneticilerin algılarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutundaki yeterliklere “pekçok” düzeyde sahip oldukları söylenebilir. Ancak öğretmenlerin algıları bu noktada oldukça farklılık göstermektedir. Öğretmenler, bu boyutta ilköğretim okulu yöneticilerini “orta” düzeyinde yeterli olarak değerlendirmektedirler.



Katılımcıların ilköğretim okul yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutuna ilişkin algılarının görev değişkenine göre t-testi sonuçları Çizelge 14’de verilmiştir.

**Çizelge 14. Katılımcıların İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Değişimi Değerlendirme” Boyutuna İlişkin Algılarının Görev Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Görev	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Yönetici	74	4.30	.515	416	8.290	.000
Öğretmen	344	3.35	.960			

Çizelge 14’de görüldüğü gibi katılımcıların ilköğretim okulu yöneticilerinin “Değişimi Değerlendirme” boyutuna ilişkin algılamaları görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermektedir [t(416)=8.290, p>.05]. Göreli olarak; yöneticilerin algıları ortalamalarının ( $\bar{X} = 4.30$ ), öğretmenlerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 3.35$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri tüm boyutlarda değerlendirildiğinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere göre ilköğretim okulu yöneticileri “orta” düzeyde yeterli oldukları görülmektedir. Yöneticilerin kendi algılarına göre ise daha yüksek düzeylerde yeterli oldukları görülmektedir. Burada öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı bir görüş farkının olduğu görülmektedir. Yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri arasında tüm boyutlarda farklı yeterlik düzeylerinin ortaya çıkması bir okuldaki bir veya birkaç yöneticinin çok sayıda öğretmen tarafından değerlendirilmiş olması ile açıklanabilir. Yani her öğretmenin okuldaki yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri hakkında farklı görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Standart sapmalardan da anlaşılacağı gibi öğretmenlerin görüşleri kendi aralarında farklılık arz etmektedir. Yöneticilerde standart sapmalar daha az, öğretmenler de ise daha fazladır. Öğretmenlerin görüşlerinin ortalamaları ile standart sapmaları arasındaki fark daha fazladır. Bu bulguların sonucu olarak öğretmenlerin değerlendirmelerinin daha objektif olduğu düşünülebilir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Araştırma ile elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

#### **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutundaki Yeterliklerine İlişkin Sonuçlar**

Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre okul yöneticilerinin yeterlik düzeyi ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk gelmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ise, yöneticilerinin bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi, ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine denk gelmektedir.

Katılımcıların, görev değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulda değişim ihtiyacını belirleme” boyutundaki yeterlik düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

#### **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutundaki Yeterliklerine İlişkin Sonuçlar**

Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk gelmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine denk gelmektedir.

Katılımcıların, görev değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulu değişim sürecine hazırlama” boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görev değişkenine göre, yöneticilerle öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Boyutundaki Yeterliklerine İlişkin Sonuçlar**

Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi ölçek sınırları içerisinde “pekçok” düzeyine denk gelmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi, ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine denk gelmektedir.

Katılımcıların, görev değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “okulda değişimi uygulama” boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Görev değişkenine göre, yöneticilerle öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin “Değişimi Değerlendirme” Boyutundaki Yeterliklerine İlişkin Sonuçlar**

Resmi ilköğretim okul yöneticilerinin algılarına göre bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi ölçek sınırları içerisinde “pekçok” düzeyine denk gelmektedir.

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin bu boyuta ilişkin yeterlik düzeyi, ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyindedir.

Katılımcıların, görev değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi değerlendirme” boyutundaki yeterlik düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Görev değişkenine göre, yöneticilerle öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## **Öneriler**

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. İlköğretim okullarına yönetici atamasında, okullarda etkili değişim gerçekleştirebilecek ve değişimi yönetebilecek bilgi ve beceriler, önemli bir kriter olarak gözönünde bulundurulmalıdır.

2. İlköğretim okullarında görev yapan tüm işgörenlerin, öğrenci velilerinin ve okul aile birliği üyelerinin de okul yöneticilerinin değişim ve yenilik girişimleri yönünde çabalarına yardımcı olmaları konusunda bilinçlendirmeleri sağlanmalıdır.
3. Türkiye’de okul yöneticilerine değişim ya da yenilik girişimlerinde bulunabilecek koşullar sağlanmalı ve bu konuda onların rolleri ve görevleri yeniden tanımlanmalıdır.
4. İlköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini daha etkili biçimde ortaya koyabilmek için müfettişleri, öğrencileri ve velileri de kapsayacak şekilde ayrıca bir araştırma yapılabilir.
5. İlköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine öğretmenlerin görüşlerine göre gerektiği düzeyde sahip olmamalarının nedenlerinin belirlenmesinde, nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılmalıdır.
6. Ortaöğretim, Okul Öncesi Eğitim, Özel Eğitim okul yöneticilerinin de değişimi yönetme yeterlikleri değerlendirilmeli, ilköğretim okul yöneticileri ile olan benzer ya da farklı yönleri ortaya konulmalıdır.
7. Görev değişkeninin dışında cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul ve okul tipi gibi değişkenlere göre de değişimi yönetme yeterlikleri değerlendirilmeli ve bu değerlendirmelerdeki benzer ve farklı yönler karşılaştırılmalıdır.
8. Araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle kapsama alınamayan öğretmenlere göre de okul yöneticilerinin değişimi yönetme düzeylerini saptamaya dönük nitel ve nicel araştırmalar yapılmalıdır.
9. Değişimi yönetmede başarılı olan gelişmiş ülkelerde görev yapan okul yöneticilerinin başarılarının ekonomik, kültürel, politik, psikolojik, sosyolojik sebepleri gözden geçirilerek ülkemizde de bu bağlamda eğitim ve yönetim politikalarının üretilmesi sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A.,1994, *Okul Yöneticiliği*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık
- Alıç, M., 1990, *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:15.
- Alkan, M.,1992, *Ortaöğretimde Yenileşme*. Ankara: Türk Eğitim Derneği Yayınları.
- Bakioğlu, A.,1994, *Değişim ve Yenilikte Okul Yöneticisinin Rolü*: İngiltere ve Amerika'daki Uygulamalar. Yaşadıkça Eğitim. Ocak/Şubat Sayı 32.
- Balcı, A.,2000, *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. İkinci baskı. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Balcı, A.,2000b,. İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:6 Sayı:24.
- Balcı, A., 2000c, *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık
- Balcı, A., 2001, *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. İkinci Baskı. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Balcı, A.,2004, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (4. Baskı). Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Barlett, C., S. Ghoshal., 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Başar, H.,1993, *Eğitim Denetçisi*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Başaran, İ.E.,1992, *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Yönetim Davranış. Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ.E.,1993, *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z.,2000, *Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PEGEM A Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş., 2002, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PEGEM A Yayınları
- Cafoğlu, Z., 1996, Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik. *Yeni Türkiye*. Eğitim Özel Sayısı. Ankara: Yeni Türkiye Medya Hizmetleri Yayınları. Ocak-Şubat. Yıl:2. Sayı7.
- Clarke, L.,1994, *The Essence of Change*. London:Prentice Hall.
- Cummings, T.G ve Worley, C.G.,1997, *Organization Development and Change*. South Westem College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Çalık, T.,1997, *Türk Milli Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı*. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 17, Sayı 2.
- Çelebioğlu, F.,1990, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- Çelik, V., 2000,. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PEGEM A Yayınları.
- Çelikten, M., 2000,.*Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetimi Becerileri*. Eğitim ve Bilim Dergisi. Cilt 26, Sayı:19.
- De Bord, K.,2003,. Identifying Competencies Needed in FCS Extension Staff. *Journal of Family and Consumer Sciences*. Nov. 95,4.
- Drucker, P.F., 1996, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul. Çev. T. Bahçivangil ve G. Gorbon. Epsilon Yayıncılık.
- Duck, J.D., 1999, Değişim Yönetimi, Dengeleme Sanatı, Değişim. *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. Çev.
- Düren, Z., 2000, *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul Alfa Yayınlan.
- Erdoğan, İ., 2002, *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Eserpek, A., 1979, *Sosyal Kontrol, Sapma ve Sosyal Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Everard, B.,Morris, G.,1990, *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.

- Fullan, M., 1991, *The New Meaning of Educational Change*. New York, Teachers' College Press.
- Goleman, D., 1998, *İşbaşında Duygusal Zeka*. İstanbul: Varlık Yayınları, Sayı:556
- Helvacı, M.A., 2004, *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Ün. Eğitim Bilimleri Ens. Ankara.
- Helvacı, M.A., 2005, *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hesapçioğlu, M., 2003, Okul, 'New Public Management' ve Toplam Kalite Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. May 2003. Volume 3. Issue 1.
- Hussey, D., 1998, *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Hussey, D.E., 1997, *Kurumsal Değişimi Başarmak*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hunt, John W., 2003, Baruch Y. Developing Top Managers; The Impact of Interpersonal Skills Training. *Journal of Management Development*. Vol. 22, No 8.
- James, Jennifer., 1997, *Yeni Çağın Liderlik Becerileri: Gelecek Zamanda Düşünmek*. Çev:Zülfü Dicleli. Boyner Holding Yayınları. İstanbul
- Kaptan, Z., 2001, *Öğretmen Yetiştirmede Yeniden Yapılanma*. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. Eğitimde Yansımalar:IV Ulusal Sempozyumu. Öğretmen H.H.Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı Yayınları: 4, Ankara.
- Karasar, N., 2004, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 13. Basım Ankara.
- Karip, E., 1996, *Eğitimde Değişimin Uygulanması*. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi.
- Karip, E., 1997, Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Etkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl:3, Sayı:1.
- Kavrakoğlu, İ., 1994, *Sinerjik Yönetim*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kotter, J.P., 1996, *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

- Lakowski, G., 2001, *Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as Cognitive Process*. The International Journal of Educational Management.
- MEB., 1995, *Eğitimde Reform Çalışmaları*. Ankara.
- Morrison, K., 1998, *Management Theories for Educational Change*. Paul Chapman Publishing Ltd. London. .
- Mullins, L. J., 1996, *Management and Organizational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Özdemir, S., 1995, *Eğitimde Örgütsel Değişme*. Ders Geçme ve Kredili Sistem Üzerine bir Araştırma. MEB: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara.
- Özdemir, S., 1997, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: PEGEM A Yayınları.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu N., 1999, Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl 5, Sayı 17 Kış.
- Özdemir, S., 2000, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: PEGEM A Yayınları.
- Özden, Y., 2000, *Eğitimde Dönüşüm*. Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: PEGEM A Yayınları.
- Peker, Ö., 1994, Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt27, Sayı2.
- Pugh, D., 1993, *Understanding and Managing Organizational Change*. Mabey and B. Mayon White (eds), op.cit.
- Ravichandran, T., 1999, Redefining organizational innovation Towards Theoretical Advancements. *Journal of High Technology Management Research*, Fall 1999, Vol. 10 Issue 2.
- Robbins, S.P., 1994, *Essentials of Organizational Behavior*. San Diego State University. Prentice Hall International, mc.
- Sağlam, M., 1982, *Örgütsel Değişme*. TODAİE Yayınları. Yayın No: 185, Ankara.
- Sparks, D., 1993, 13 Tips for Managing Change in Schools. *Education Digest*, Feb93, Vol.58 Issue 6, p13. Database: Academic Search Premier.



- Tanrıöğen, A., 1995, Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Rollerini. *Çağdaş Eğitim*, 211, s:8 12
- Taymaz, H., 1997, *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak.Yayınlan. No :180.
- TDK., 1998, *Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Tezcan, M., 1995, *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara.
- Thody, A., 1998, Training School Principals, Educating School Governors. *International Journal of Educational Management* 12/ 5.
- Toklucu, E., 2001, MEB. Merkez Teşkilatının Yapısına Ait Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. *Eğitimde Yansımalar:IV* Ulusal Sempozyumu.Öğretmen H.H.Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı. Ankara.
- Toptan, K., 2001, Yeniden Yapılanma. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. *Eğitimde Yansımalar: IV* Ulusal Sempozyumu. Öğretmen H.H.Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı. Ankara.
- Türk, E., 1998, *Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yapı Boyutundaki Değişmeler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluğ, Feyzi, 1998, Eğitim Sisteminde Değişme, Yapısal Uyum Sorunları, *Eğitim Yönetimi*. Sayı 14, Bahar, Ankara.
- Whitaker, P., 1998, *Managing Change in schools*. Open University Press Buckingham Philadelphia.
- Yeniçeri, Ö., 2002, *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

EK-1

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİRME ANKETİ**

S.1

**Sayın Öğretmen,**

Bu anket, **ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi yönetme”** yeterliklerine ne derece sahip olduklarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada **“değişim yönetimi”**, değişen dünya koşulları karşısında kurumun, toplumun beklenti ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılamak ve amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kurumda planlı ve sistematik değişiklikler gerçekleştirme süreci olarak; **“değişimi yönetme yeterliği”** ise değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anketin amaçlarına ulaşması için anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin yanıtlarınızı **“Hiç”**, **“Az”**, **“Orta”**, **“Çok”** ve **“Pekçok”** seçeneklerinden oluşan beşli derecelenmeli ölçek üzerinde işaretlemeniz beklenmektedir.

Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kemalöz Mah. Zümrüt Sok. No:50 Uşak

Mustafa AK

**Tel:** 0 505 3962646 **E-Posta:** mak475@hotmail.com

**BÖLÜM I  
KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Göreviniz

1. Okul Müdürü veya Müdür Yardımcısı ( ) 2. Öğretmen ( X )

2. Cinsiyetiniz

1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

**BÖLÜM II**

**Acıklama:** Aşağıda, ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi yönetme” yeterliklerine ne derece sahip olduklarını ölçen ölçek yer almaktadır. Sizden, ilköğretim okulu yöneticilerinin, değişimi yönetme yeterliklerine ne derecede sahip olduğuna ilişkin görüşlerinizi, yeterliklerin karşısındaki parantezlerin içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. **Lütfen yeterliklerin tümünü işaretleyiniz.**

No	OKULDA DEĞİŞİM İHTİYACINI BELİRLEME	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlar.					
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirir.					
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirler.					
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirler.					
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol eder, varsa problemleri ortaya çıkarmaya çalışır.					
6	Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alır.					
7	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatır.					
8	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlar.					
9	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatır.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

No	OKULU DEĞİŞİM SÜRECİNE HAZIRLAMA	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
10	Değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyar.					
11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluşturur.					
12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üleriyle birlikte belirler.					
13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlar.					
14	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştirir.					
15	Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirir.					
16	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirler.					
17	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirler.					
18	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar verir.					
19	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlar.					
20	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirler.					
21	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verir.					
22	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletir.					
23	Değişim için okul üyelerinin desteğini almaya çalışır.					
24	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir iletişim kurar.					
25	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışır.					
26	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirmeye çalışır.					
27	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurur.					
28	Gerçekleştirmek istediği değişikliklere yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakar.					
29	Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendirir.					
30	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırmaya çalışır.					
31	Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlar. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)					
32	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirir.					
33	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirler.					
34	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlar.					
35	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlar.					
36	Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlamaya çalışır.					
37	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirler.					
38	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirler.					
39	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirler.					
40	Direnişleri giderme stratejilerini belirler.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

No	OKULDA DEĞİŞİMİ UYGULAMA	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
41	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olur.					
42	Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletir.					
43	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurar.					
44	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlar					
45	Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterir.					
46	Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışır.					
47	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanır.					
48	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterir.					
49	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışır.					
50	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurur.					
51	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyar.					
52	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlar.					
53	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapar.					
54	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirir.					
55	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışır.					
56	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmaz.					
57	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderir.					
58	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olur.					
59	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmez.					
60	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesareti kırılmaz.					
61	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret eder.					
62	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlar.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					
No	DEĞİŞİMİ DEĞERLENDİRME	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
63	Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirir.					
67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapar.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

EK-2  
S.1

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın Okul Yöneticisi,

Bu anket, **ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi yönetme”** yeterliklerine ne derece sahip olduklarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada **“değişim yönetimi”**, değişen dünya koşulları karşısında kurumun, toplumun beklenti ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılamak ve amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kurumdaki planlı ve sistematik değişiklikler gerçekleştirme süreci olarak; **“değişimi yönetme yeterliği”** ise değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Anketin amaçlarına ulaşması için anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Ankette yer alan ifadelere ilişkin yanıtlarınızı **“Hiç”, “Az”, “Orta”, “Çok”** ve **“□ek çok”** seçeneklerinden oluşan beşli derecelenmeli ölçek üzerinde işaretlemeniz beklenmektedir.

Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kemalöz Mah. Zümrüt Sok. No:50 Uşak

Mustafa AK

Tel: 0 505 3962646 E-Posta: mak475@hotmail.com

BÖLÜM I  
KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçenekleri işaretleyiniz.

1. Göreviniz

1. Okul Müdürü veya Müdür Yardımcısı ( X ) 2. Öğretmen ( )

2. Cinsiyetiniz

1. Kadın ( ) 2. Erkek ( )

BÖLÜM II

**Açıklama:** Aşağıda, ilköğretim okulu yöneticilerinin “değişimi yönetme” yeterliklerine ne derece sahip olduklarını ölçen ölçek yer almaktadır. Sizden, değişimi yönetme yeterliklerine ne derecede sahip olduğunuza ilişkin görüşlerinizi, yeterliklerin karşısındaki parantezlerin içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. **Lütfen yeterliklerin tümünü işaretleyiniz.**

No	OKULDA DEĞİŞİM İHTİYACINI BELİRLEME	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlarım.					
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendiririm.					
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirlerim.					
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirlerim.					
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol eder, varsa problemleri ortaya çıkarmaya çalışırım.					
6	Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alırım.					
7	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatırım.					
8	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlarım.					
9	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatırım.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

No	OKULU DEĞİŞİM SÜRECİNE HAZIRLAMA	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
10	Değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyarım.					
11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluştururum.					
12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirlerim.					
13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlarım.					
14	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştiririm.					
15	Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştiririm.					
16	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirlerim.					
17	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirlerim.					
18	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar veririm.					
19	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
20	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirlerim.					
21	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek veririm.					
22	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletirim.					
23	Değişim için okul üyelerinin desteğini almaya çalışırım.					
24	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir iletişim kurarım.					
25	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışırım.					
26	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirmeye çalışırım.					
27	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundururum.					
28	Gerçekleştirmek istediğim değişikliklere yalnız kendi açımdan değil başkalarının açılarından da bakarım.					
29	Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendiririm.					
30	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırmaya çalışırım.					
31	Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlarım. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)					
32	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendiririm.					
33	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirlerim.					
34	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlarım.					
35	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlarım.					
36	Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlamaya çalışırım.					
37	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirlerim.					
38	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirlerim.					
39	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirlerim.					
40	Direnişleri giderme stratejilerini belirlerim.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

No	OKULDA DEĞİŞİMİ UYGULAMA	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
41	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olurum.					
42	Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletirim.					
43	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurarım.					
44	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlarım.					
45	Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösteririm.					
46	Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışırım.					
47	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanırım.					
48	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösteririm.					
49	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışırım.					
50	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundururum.					
51	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyarım.					
52	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlarım.					
53	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yaparım.					
54	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendiririm.					
55	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışırım.					
56	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmam.					
57	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle gideririm.					
58	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olurum.					
59	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmem.					
60	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretim kırılmaz.					
61	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret ederim.					
62	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlarım.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					
No	DEĞİŞİMİ DEĞERLENDİRME	Hiç	Az	Orta	Çok	Pekçok
63	Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendiririm.					
67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yaparım.					
	<b>Bu boyuta eklemek istediğiniz görüşleriniz:</b>					

## EK-3 Araştırma İzin Belgesi

T.C.  
**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311-57/11865  
Konu : Araştırma İzni

03/05/2006

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

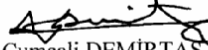
İlgi : 18.04.2006 tarih ve B.30.2.AKÜ.0.E1.00.00-510/743 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mustafa AK'ın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetme Yeterlikleri (Uşak İli Örneği)" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin, Uşak İli ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (8 sayfa - 146 sorudan oluşan) anketin belirtilen okullarda uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Cumaali DEMİRTAŞ  
Bakan a.  
Müsteşar Yardımcısı

EKLER :  
EK-1: Anket Örneği (1 Adet-8 Sayfa)  
EK-2: Okul Listesi (1 Adet- 7 Sayfa)

**EĞİTİM**  
**%100**  
**DESTEK**

**DANISMA**  
**444 0 632**  
**H A T T I**

G.M.K. Bulvarı No: 109  
06570 Maltepe / ANKARA

Tel : (0312) 230 36 44  
Faks : (0312) 231 62 05  
e-posta: earged@meb.gov.tr