

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
DOKTORA PROGRAMI

EĞİTİMDE ETKİLİ BİR OKUL DEĞİŞİMİ İÇİN OKUL LİDERLİĞİ:
OKUL LİDERLİĞİNE İLİŞKİN BİR TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM
ÇALIŞMASI

DOKTORA TEZİ
Fatih AKCAN

Danışman: Prof.Dr. İlhan GÜNBAYI

ANTALYA
Haziran,2016

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatih Akcan'ın bu çalışması 10/06/2016 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programında Doktora Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir

İMZA

Başkan : Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA
(Akdeniz Üniversitesi İİBF/İşletme)



Üye : Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU
(Akdeniz Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri)



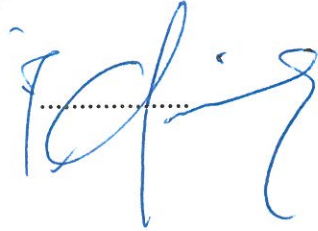
Üye : Doç. Dr. Sinan YÖRÜK
(Afyon Kocatepe Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri)



Üye : Doç. Dr. Ahmet DEMİRKOL
(Alaattin Keykubat Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri)



Üye (Danışman) : Prof. Dr. İlhan GÜNBAIYI
(Akdeniz Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri)



DOKTORA TEZİNİN ADI: Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi İçin Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulununtarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yusuf TEPELİ

Enstitü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum “Eđitimde Etkili Bir Okul Deđiřimi İçin Okul Liderliđi: Okul Liderliđine İlişkin Bir Temellendirilmiř Kuram alışması” adlı bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dūřecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakalardan gōsterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımda alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitū tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tūm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm

10/06/2016
Fatih AKCAN

ÖZET

EĞİTİMDE ETKİLİ BİR OKUL DEĞİŞİMİ İÇİN OKUL LİDERLİĞİ: OKUL LİDERLİĞİNE İLİŞKİN BİR TEMELLENDİRİLMİŞ KURAM ÇALIŞMASI

Doktora, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. İlhan Günbayı

Haziran 2016, 165 sayfa

Değişim “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt) bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu kavram eğitim sistemi içindeki en önemli temel taşlardan biri olan okul için de geçerlidir. Var olan değişim süreci içinde birer eğitim örgütü olan okulların kendini bu duruma adapte etmesi söz konusudur. Okul örgütü çevreyle sürekli etkileşimde bulunan birer açık sistemdir. Bu nedenle de çevrede meydana gelen değişimlere uyarlanmak için değişmek zorundadır. Değişim her örgütün varlığını devam ettirmesi için gerekli bir olgudur. Değişim olmadan bir örgütün uzun süre varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Başarılı bir okul değişiminde etkili bir liderin varlığı ve uygulamaları oldukça önemlidir. Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için, bir kimsenin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu araştırmanın amacı temellendirilmiş kuram (the grounded theory) yöntemini kullanarak okulda başarılı bir değişim için okul liderlerinin rolü ve etkisinin incelenerek bir kuram geliştirilmesidir. Araştırmanın çalışma gurubunu Antalya İli Muratpaşa ve Kepez İlçeleri’ne görev yapan okul yöneticileri, öğretmenler ve okul aile birliği başkanları oluşturmuştur. Toplam 5 okulda 3 okul müdürü, 7 müdür yardımcısı, 2 okul ile birliği başkanı, 17 öğretmen olmak üzere toplam 29 kişiyle bireysel görüşme gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi ile betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Bunun yanında sürekli karşılaştırmalı analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri için NVivo 10.00 programı kullanılmıştır. “Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?” sorusuna yanıt arama sürecinde birbiri içine geçmiş üç alt modele ulaşılmış ve nihayetinde okul değişim modeli ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, örgütsel değişim, okul liderliği, temellendirilmiş kuram

ABSTRACT

SCHOOL LEADERSHIP FOR AN EFFECTIVE SCHOOL CHANGE IN EDUCATION: A GROUNDED THEORY STUDY OF SCHOOL LEADERSHIP

Akcan, Fatih

Ph.D., Programme of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

Supervisor: Prof. Dr. İlhan Günbayı

June 2016, 165 pages

Change can be described as "transition of a system (organism, person or organization) , a process or an environment from a certain situation to another state". This concept also applies to school is one of the most important cornerstones in the education system. It is the subject that schools, a training organization in the change process, adapt to itself to this situation. School organization is an open system in continuous interaction with the environment. Therefore, it must be changed to adapt to the changes in the environment. Change is a required fact for the continued presence of each organization. To maintain long-term existence of an organization is not possible without change. The existence and applications of an effective leader is very important in a successful school change. Leadership, can be defined as orientation process in which a person influence other people's activities to perform certain individual or groups objective. Aim of this study is to develop a theory using grounded theory methods and examining the role of school leaders for a successful change at school. School principals, teachers and parent-teacher association in Kepez and Muratpaşa district in Antalya formed the working group in the research. There was carried out 29 individual interview in 5 school as 3 school principal, 7 vice principal, 2 parent teacher association principal, 17 teacher. Content analysis and descriptive analysis techniques was used to analyze the data. The continuous comparative analysis technique was also used. NVivo 10.00 software was used for the data analysis. It was reached three sub-models in the period of seeking answers to the question of "which theory can explain the role and effect of a school leader on implementation an experienced change process to school change effectively" and consequently the school change model show up.

Keywords: change, organizational change, school leadership, the grounded theory

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmalarım süresince beni destekleyen, ilgilenen, zaman ayıran, bilgi ve tecrübeleriyle her zaman yanımda olduğunu hissettiğim danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. İlhan GÜNBAZI'ya yardımlarından ve bu tezin tamamlanmasında gösterdiği titiz çalışmalarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Çalışmaya yön veren, rehberlik yapan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Mualla Bilgin AKSU ve Prof. Dr. Ayşe ANAFARTA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamda katılımcı olmayı kabul ederek bana yardımcı olan yönetici, öğretmen ve velilere çok teşekkür ederim.

Hayatımın her anında ve aldığım bütün kararlarda her zaman yanımda olan, beni destekleyen, çalışmalarım boyunca bilgisinden ve tecrübesinden yararlandığım hayat arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Arzu AKCAN'a, daha çok küçük olmalarına rağmen beni olgunlukla karşılayan kızım Irmak AKCAN'a ve oğlum Denizalp AKCAN'a, beni bugünlere getiren anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

DOĞRULUK BEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu	1
1.2.Araştırmanın Amacı ve Problemi.....	3
1.2.1.Alt Problemler.....	4
1.3.Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıtları)	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Değişim Süreci	6
2.1.1. Okullarda Değişim Gereksinimi	7
2.1.2. Değişim Modelleri	8
2.1.2.1. Eğitimde Planlı Değişim Modeli	9
2.1.2.2. Eğitimde Sistemik Değişim Modeli.....	10
2.1.3. Değişime Direnç	12
2.2. Liderlik Modelleri ve Değişim.....	14
2.3. Okul Kültürü ve Değişim	20
2.4. Okullarda Değişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar	22
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	22
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	24

2.5. Eğitim Alanında Yapılan Temellendirilmiş Kuram Çalışmaları.....	25
2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	25
2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	26

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Radikal Yapısalcı Paradigmadan Radikal Hümanizme Geçiş: Modelin Kuramsal Perspektifi.....	28
3.2. Araştırma Modeli	32
3.3. Çalışma Grubu.....	35
3.3. Veri Toplama Araçları	36
3.4. Verilerin Toplanması.....	36
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	37
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Değişimin Tanımı ve Niteliği.....	40
4.2. Değişimin Çıktısı.....	43
4.3. Okul İçinde Yaşanan İlişkilere Dayanan Okul Değişimi	44
4.3.1. Öğretmenin Tutum ve Davranışları	45
4.3.2. Öğrencinin Tutum ve Davranışları	61
4.3.3. Velinin Tutum ve Davranışları	71
4.3.4. Okul Lideri Tutum ve Davranışları	82
4.4. Okul Yakın Çevresine Dayalı Okul Değişimi.....	106
4.4.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Tutum ve Davranışı	107
4.4.2. Çevre Okullar ve Yakın Çevre Kişi ve Kurumlar.....	117
4.5. Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişim	120

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?	134
--	-----

5.2. Tartışma.....	140
5.3. Öneriler.....	143
KAYNAKÇA	145
EKLER	151
Ek – 1 İzin Örnekleri.....	151
Ek – 2 Veri Toplama Araçları.....	153
Ek – 3 İntihal Raporu	154
ÖZGEÇMİŞ	154



TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1 Sosyolojik Paradigmalar	28
Tablo-2 Temellendirilmiş Teorinin Tarihsel Gelişimi	33
Tablo-3 Katılımcılara Ait Bilgiler (Okul Aile Birliği Başkanı Hariç)	35
Tablo-4 Öğretmenin Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı)	46
Tablo-5 Öğrencinin Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı)	62
Tablo-6 Velinin Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı)	72
Tablo-7 Okul Lideri Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı).....	83
Tablo- 8 Milli Eğitim Bakanlığı'nın Tutum ve Davranışı (Frekans Dağılımı).....	108
Tablo- 9 Çevre Okullar ve Yakın Çevre Kişi ve Kurumlar Tutum ve Davranışlar (Frekans Dağılımı)	118
Tablo -10 Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişim (Frekans Dağılımı).....	121
Tablo-11 Okul Değişim Modelini Oluşturan Tutum ve Davranışlar	137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 Değişime Karşı Bireysel Direnmenin Kaynakları	12
Şekil-2 Değişime Karşı Örgütsel Direnme.....	13
Şekil-3 Temellendirilmiş Kuram Tasarımı	34
Şekil-4 Okul İçinde Yaşanan İlişkilere Dayanan Okul Değişimi (Alt-Model).....	45
Şekil-5 Öğretmenin Tutum ve Davranışları	45
Şekil-6 Öğrencinin Tutum ve Davranışları	61
Şekil-7 Velinin Tutum ve Davranışları	72
Şekil-8 Okul Lideri Tutum ve Davranışları	83
Şekil-9 Okul Yakın Çevresine Dayalı Okul Değişimi	107
Şekil-10 Milli Eğitim Bakanlığı Tutum ve Davranışı.....	107
Şekil-11 Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişimi	121
Şekil-12 Okul Değişim Modeli	136
Şekil-13 Bir Merkezi Bölge	139

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, alt problemler, araştırmanın önemi, alan yazın taraması, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Değişim günümüzdeki en önemli olgulardan biridir. Değişimin Güncel Türkçe Sözlüğü'ne baktığımızda “ Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” olarak ifade edildiğini görürüz (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013). Büyük sözlüğe göre değişim “Bir özelliğe ilişkin değer, belirli koşullar altında azalıp çoğalması” olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2013).

Değişim “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt) bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir (Durna M.,2002, s. 9).

Örgütler çevreyle sürekli etkileşimde bulunan birer açık sistemdir. Bu nedenle de çevrede meydana gelen değişmelere uyarlanmak için değişmek zorundadır. Değişim her örgütün varlığını devam ettirmesi için gerekli bir olgudur. Değişim olmadan bir örgütün uzun süre varlığını sürdürmesi mümkün değildir (Çolakoğlu M., 2005.,s. 64).

Değişimin bir parçası olan örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998,s.208). Ayrıca, örgütsel değişimin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır.

Daha geniş bir tanımla örgütsel değişim, “bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazanılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır” şeklinde ifade edilebilir (Eroğlu, 1998, s.127).

Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir (Balcı,1995 s.47).

Değişim, kendisine ilgisiz kalan hiçbir otorite, örgüt, yönetim yapı ya da toplumu affetmemektedir. İlerilik, kalkınmışlık, geri kalmışlık, kazanç, zarar, başarı, gelişme ve benzeri kavramlar, temelinde değişme olan süreçleri anlatırlar. Denilebilir ki çağdaş örgütlerin “olmak ya da olmamak” sorunu yoktur, “değişen durumlara uymak ya da uymamak” sorunu vardır (Yeniçeri, 2002, s. 5).

Var olan değişim süreci içinde birer eğitim örgütü olan okulların kendini bu duruma adapte etmesi söz konusudur.

İçinde yaşadığımız çağı tanımlayan en önemli özellik hızlı değişimdir. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzeyde ve teknolojik yapıda eskiden çok farklı değişimler ve yenilikler yaşanmaktadır. Kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır. Aynı şeyi eğitim örgütleri açısından da söylemek olanaklıdır. Çünkü eğitim de artık eskisi gibi okulun duvarları içerisinde yürütülen bir etkinlik olmaktan çıkmış, okul çevresindeki çeşitli grupların katılımı ile etkileşim içerisinde yürütülen karmaşık bir uğraşı durumuna gelmiştir. Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin yapı ve gerekse işleyişinde değişim ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyacın sağlıklı bir biçimde karşılanabilmesi büyük ölçüde okulun açık bir vizyon ve misyon geliştirerek, çalışmalarını bu vizyon ve misyonla uyumlu olarak planlı bir biçimde yürütmesine bağlıdır (Çolakoğlu M., 2005.,s. 64).

Toplumsal ve ekonomik değişme ile birlikte eğitim ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişme arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Birincisi, eğitim hem toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. İkinci olarak ise, eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Zira eğitim örgütleri, çıktıları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir. Tye ve Tye (1992)’e göre her türlü örgütü değişmeye zorlayan en önemli faktörlerden biri ekonomik sistemdir. Ünal (1990)’a göre eğitim sistemi daha çok edilgen bir sistemdir. Toplumsal ve ekonomik değişmeyi başlatıp yönlendirmesi pek beklenemez, ama değişmeyi güçleştirebilir veya kolaylaştırabilir. Böyle bir etkinin olması bile eğitim sistemi ve okulun önemini ve değişme ile olan ilişkisini göstermektedir (Özdemir S., 2000, s.26-27).

Kotter’e göre değişim 8 aşamalıdır:

1. Aciliyet duygusu,
2. Bir rehberlik koalisyonunun oluşumu,
3. Bir vizyon ve strateji geliştirilmesi,

4. Değişim vizyonu ile bağın kurulması,
5. Harekete geçmek için başkalarının yetkilendirilmesi,
6. Kısa vadeli kazanımların benimsenmesi ve oluşturulması,
7. Daha fazla değişimin üretilmesi,
8. Bu değişimlerim kültürün içine yerleştirilmesi (Rosemary, 2008, s.60).

Schlechty (2005, s. 200-202)'e göre örgütler ikiye ayrılmaktadır: Dışavurumcu örgütler ve araçsal örgütler. Dışavurumcu örgütlerin temel amacı üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Bu tür örgütlere kiliseler, bowling ligi örnek olarak gösterilebilir. Araçsal örgütler bazı rasyonel amaçların peşinde koşan, ürün üreten ve örgüt dışındaki insanlara ürün ve değer yaratan örgütlerdir. Şirketler, hastaneler, kamu kurumları, askeri organizasyonlar bunlara örnek gösterebilir. Bu iki tür örgüt arasında değişimin gerçekleşmesi açısından farklar bulunmaktadır. Örneğin araçsal örgütlerde üretim süreçleri içersine teknolojiyi koymak değişimi gerçekleştirirken, dışavurumcu örgütlerde değişimi uygulayacak etkin bir liderliğin ortaya konulması esastır. Fakat hiçbir örgüt saf olarak dışavurumcu veya araçsal değildir. Sadece örgüt ağırlıklı olarak birinin özelliklerini gösterebilir. Günümüzde okullar dışavurumsal konumdan araçsal konuma doğru bir geçiş yaşamaktadır. Yani geçmişte okullar ailenin veya kilisenin devamı şeklinde karşımıza çıkarken günümüzde öğrencilerin başarıya odaklı yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında aile üyelerinin yanı sıra o okulda çalışan çalışanlar, öğretmenler ve yöneticiler de sorumludur. Bu bağlamda okullar değişim sürecinde temel olarak bir lidere bağlı kalmakla beraber, liderin değişimde etkili olabilmesi için örgüt üyelerinin moral ve motivasyonu gibi içsel unsurlarla ilgili olması gerektiği kadar, teknoloji gibi dışsal unsurlarla da ilgili olması gerekmektedir.

Başarılı bir okul değişiminde etkili bir liderin varlığı ve uygulamaları oldukça önemlidir. Deitzer, Shiliff ve Jucius (1979)'a göre liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin diğer kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ceylan, 2005 s.33).

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Bu araştırmanın amacı temellendirilmiş kuram kullanarak eğitimde başarılı bir değişim için okul liderlerinin rolü ve etkisinin incelenmesidir. Bu temellendirilmiş kuram çalışmasının amacına ulaşması için temel bir soru belirlenmiştir: “Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?”

1.2.1. Alt Problemler

Ancak bu sorunun cevabına temel oluşturması bakımından aşağıda verilen üç alt sorunun sorulması gerektiği görülmüştür:

Araştırma Sorusu 1: Değişim sürecinin uygulanmasında okul kültürünün etkisi nedir?

Araştırma Sorusu 2: Okul liderleri hangi noktaya kadar okullarını değişime hazırlayabilirler?

Araştırma Sorusu 3: Okulda başarılı bir değişim nasıl gerçekleşir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, okul paydaşlarının (öğretmen, veli, yönetici) değişim yönetimi strateji ve uygulamalarında okul liderlerinin konumuna ilişkin bakış açılarını, bu bakış açılarının nasıl oluştuğunu anlamayı ve bu bakış açılarının gelecekte uygulanacak değişim stratejilerine ilişkin tahminleri oluşturmayı amaçlayan bir temellendirilmiş kuram (the grounded theory) çalışmasıdır.

Eğitim sisteminde yaşanan sürecinin okula yansımaları ve bu noktada okul liderinin etkili bir değişim için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle okulda değişim kavramının tanımlanması, yaşanan okul değişim sürecinin anlaşılabilir modellenmesi, yaşanan değişimde etkili okul lideri davranışlarının belirlenmesi ve gelecekte değişimin nasıl gerçekleşebileceğine ilişkin bir model geliştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Bu çalışma, ülkemizdeki alan yazınında okuldaki değişim yönetimi konusuna katkı sağlaması ve daha sonra bu konu üzerinde çalışmak isteyenlere rehber olması bakımından önem taşımaktadır.

Bunun yanında yöntemi itibarıyla temellendirilmiş kuram çalışması (the grounded theory) ile yapılan çalışma sayısı ülkemizde oldukça sınırlıdır. Bu araştırma yöntemini kullanarak çalışmak isteyen araştırmacılara da önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Eğitimde etkili bir okul değişimi için okul liderliğinin kapsamlı olarak ortaya konacağı bu çalışma beş bölümden oluşacaktır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılacaktır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan çalışmalar yer alacaktır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine yer verilecektir. Dördüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular ışığında bir temellendirilmiş kuram oluşturulacak

ve bu kurama ilişkin yorumlar bulunacaktır. Son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler bölümü yer alacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları)

Katılımcıların görüşme sorularına samimi şekilde cevap verdiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, beş adet devlet ortaokulu ile bu okulda çalışan müdür, öğretmenler ve okul aile birliği üyesi velilerle sınırlanmıştır. Bu çalışma toplam beş adet devlet okulundan elde edilen verilerden oluştuğundan evrene genellenmesi mümkün değildir. Ancak, nitel araştırmaların doğasında analitik genelleme yapılabilmesi fırsat verilmiştir.

Bu çalışmada okuyucunun ortaya konulan kuramsal alt modellerden ve bu modellerin oluşturduğu ana kuramsal modelden faydalanarak Türk eğitim sistemi içindeki değişimi anlaması ve bunu yorumlaması mümkündür.

1.6. Tanımlar

Temellendirilmiş kuram: Tamamıyla araştırmanın gerçekleştirildiği ortamdaki davranış, faaliyet ve süreçlerin incelenmesi sonucu veriye dayalı teorik model ya da önermelerin geliştirildiği ya da mevcut teorilere katkıda bulunduğu bir araştırma yöntemidir (Glaser and Strauss, 1969).

Değişim liderliği: Değişim liderliği temel değişim girişimlerinin hayata geçirilmesini sağlayan teknik, kuralların uygulamalarını içerir (Ackerman-Anderson ve Anderson, 2001).

Değişim Yönetimi: Değişim yönetimi örgütsel değişimlere, sistematik, kontrollü ve sıralı bir şekilde uygulanan anlamlı değişimlerin gerçekleşmesini sağlayan bir süreç faaliyetidir. (Bland, 2012, s.12)

Örgütsel değişim: Bir fikri, bir modeli veya farklı bir davranışı örgüt olarak benimsemedir. (Helvacı, 2010, s. 18)

Dönüşümsel liderlik: Yönünün değişim ve reforma dönük olan ve liderinin özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirebildiği, korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörlerin devrede olmadığı liderlik türüdür (Kıral, 2001, s.47)

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Okul Değişim Süreci

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi patlaması ve küreselleşmenin neden olduğu etkilerle diğer tüm örgütlerdeki gibi, eğitim örgütlerini de bu gelişmelere adapte olma açısından zorlamaktadır. Toplumda bilginin çok hızlı tüketildiği ve geçerliliğini çok fazla koruyamadığı bir ortamda eğitim örgütlerinin bu gelişmelerin dışında kalması düşünülemez. Çıktılarıyla diğer örgütler için girdi sağlayan eğitim örgütlerinin, bu değişime ayak uydurmanın ötesinde değişimin önünde olması beklenmektedir. Çünkü eğitim değişimi etkilemekle beraber, değişimden de etkilenmektedir. Fakat, diğer örgütlerden farklı olarak eğitim örgütlerinin kendine has bazı yönleri bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde değişim uygulamalarının sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için kendine has yönleri dikkate alınmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s.250).

Değişimi (değişme) başlatmadan önce değişim kavramı ile ilgili bazı özelliklerin bilinmesi gereklidir (Özdemir, 2000,s.29, Erdoğan, 2012):

- a. Değişimin için olması gereken öncelikler, vizyon ve misyon belirlenmelidir. Öncelikli olarak nelerin değiştirilmek istendiği ve bunun sebepleri taraflara anlatılması gerekmektedir.
- b. Sürece katılan bireylerin değişime karşı olan tutumları anlaşılmalıdır. Değişimin insan tarafı göz ardı edilmemelidir (Özdemir,2000). Bu süreç katılacak olan herkes tarafından tam olarak anlaşılmamış ise başarısızlık kaçınılmazdır. Eğitime taraf olan herkesten destek ve katılım değişimin başlatıcıları tarafından alınmalıdır. Değişim için motivasyon gerekir.
- c. Değişim uzun soluklu bir yoldur. Değişimi destekleyen bireyler, araştırmacılar ve karar vericiler sürecin başında bunun farkında olmalı ve buna göre hareket etmelidir.
- d. Değişimin çeşitli aşamalarında umulan ve planlanan hedeflere ulaşmanın yanı sıra, öngörülmeleyen veya umulmayan bazı sonuçların da ortaya çıkabileceği hesaba katılmalıdır.
- e. Değişimi sadece tek taraf yürütmemelidir. Yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve kamuoyunun gönüllü değişim ajanı olması desteklenmelidir.
- f. Değişim, üst düzey yönetim tarafından desteklenmeli, her zaman yukarıdan aşağıya ve zorla olmamalı, her zaman reaktif olmamalı, proaktif de olmalı yavaş olmalı

(haşlanmış kurbağa örneği dikkatle incelemelidir), sağlamlaştırılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.

- g. Değişim için yeterli kaynak sağlanmalı, uzman yardımı alınmalı, önceki deneyimlerden mutlaka yararlanılmalı, krizler fırsat olarak değerlendirilmeli, sistem yaklaşımı izlenmelidir (örgütü holografik olarak düşünmeden sadece bir bölümüne yapılacak “yama” çalışması eski durumu aratabilir).
- h. Değişimden bireyin/kurumun kendisi sorumlu olmalıdır.
- i. Değişimde grup dinamiğinden yararlanılmalıdır.
- j. Değişim, değişime açık olmalıdır.
- k. Değişimin külfeti gibi getirileri de paylaşılmalıdır.

2.1.1. Okullarda Değişim Gereksinimi

Yapısı açık sistem olan örgütler, çevrelerindeki değişme ve gelişmelerden kendilerini yadsıyamazlar. Bir sistemin iç işleyişinin, üstesinden gelmeye çalıştığı çevre kadar çeşitliliğe sahip olması gerekir. Bir sistem gerekli olan çeşitliliği iç denetim işleyişine sokarak, çevresinin dayattığı çeşitliliğin ve meydan okumanın altından kalkabilir. Çevredeki çeşitlilikten kendisini soyutlayan her sistem körelmeye, karmaşıklığını ve ayırt edici niteliğini kaybetmeye başlar. Bu yüzden zorunlu çeşitlilik, bütün yaşayan sistemlerin önemli bir özelliğidir (Morgan,1998,s.53).

Ekonomideki gelişmeler, siyasetteki gelişmeler, sosyal alandaki gelişmeler, teknolojik alandaki gelişmeler değişmeye, ekonomideki, siyasetteki, teknolojideki, sosyal alanlardaki vb gelişmeler, ilerlemeci eğitim ekolü, toplam kalite felsefesi eğitimde değişmeye neden olmaktadır (Erdoğan, 2012,s.2).

Hukuk, ekonomi, endüstri, teknoloji, medya gibi bir sistem olan eğitimin sistemi mevcut çıktılarıyla kendisinin de içinde yer alan sistemlerin isteklerine cevap vermekte zorlanmaktadır. Gerek örgün gerekse yaygın eğitim olsun devletin bu tüm sistemleri besleyecek nitelikte çıktıları sağlayabilmek için mevcut eğitim süreçlerini çağa uygun hale getirmesi gerekmektedir. Bu süreçleri değiştirip geliştirirken eğitimin diğer sistemler olmadan hiçbir şey yapamayacağı, fakat diğer sistemlerden yeterli desteği aldığında her şeyi değiştirebilecek en büyük güç olduğu ön plana çıkmaktadır.

Üretim ilişkileri, işbölümü ve üretim araçlarındaki değişim, endüstri ve sanayi alanında nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaç, okulların kendilerini bu yöne doğru değiştirmelerine neden

olan en önemli etkenlerden biridir. Okullar ve yaygın eğitim kurumları bu ihtiyaca cevap verebilmek için süreçlerini ve alt yapılarını buna göre oluşturma gereksinimi duymaktadırlar.

Bunun haricinde teknolojinin gelişmesi ve teknoloji okuryazarı olan insan ihtiyacı okulları değişime zorlayan bir başka nedendir. Ayrıca gelişmiş teknolojik imkanlarla sosyal hayatında haşır neşir olan öğrenci, öğretmen ve diğer okul paydaşları bu teknolojinin okullarda kullanılmasını talep edebilmektedir. Sınırlı imkanlara sahip devlet kaynaklarının bu ihtiyaca cevap vermesi tüm paydaşlardan beklenmektedir.

Bir diğer nokta, gelişen dünyanın ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte oluşturulan yeni yasa ve normlar veya hukuk sistemi okulların da kendilerini buna göre geliştirmeleri yönünde zorlamakta ve desteklemektedir. Bunun yanında seçimle iş başına gelmiş siyasi erkin kendi eğitim politikalarını oluşturma isteği okulları değişime itmekte veya var olan değişime adapte olma gereksinimini doğurmaktadır.

Gelişen medya araçları belirli bir güç olarak halkın denetim aracı olması sebebiyle okulları sürekli bir dış denetim altında tutmakta, okulların sergiledikleri tutum ve davranışları sürekli gözetim altında tutmaktadır. Bu sebeple, okulların çağın gerisinde kalmak gibi durumlarının olması pek beklenmez.

Değişen teknolojik, medya, ekonomik, hukuksal ve siyasi değişimler, toplumun sosyal, kültürel, ekonomik yapısını değiştirdiğinden bunun okula yansımaları kaçınılmazdır. Velilerin, ailelerin, diğer paydaşların okuldan beklentileri, talepleri değiştiğinden okullar kendilerini bu istekler doğrultusunda geliştirme arzusunda olacaktır. Fakat bu sosyal ekonomik ve kültürel değişimin öğrenci veya veli vasıtasıyla olumsuz açıdan okula yansımaları okulun kendisini bu yönde değiştirme ihtiyacının oluşmasına sebep olacaktır.

2.1.2. Değişim Modelleri

Eğitim ve değişimin karşılıklı bir etkileşimi olduğu söylenebilir. Bu durumlardan ilki eğitimin toplumdaki değişimlerden etkilenip değişimlere uyum sağlaması gerekliliği, ikincisi ise eğitimin toplumun gelişmesine liderlik etmesidir. Değişim hareketlerinin ilk aşaması, geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, eğitimde değişmeye neden gereksinim duyulduğu sorusuna yanıt aranır. Bu aşamada değişimin niçin yapıldığı ilgili taraflara anlatılır ve bir birlik duygusu oluşturulur. Bu aşamayı yeniden

düzenlemeler takip eder. Üçüncü evre de ise, eski ile yeninin mücadelesi başlar (Özdemir, 2000, s.26-28).

Eğitimde çeşitli değişim modelleri bulunmaktadır. Bunların en önemlileri, planlı ve sistemi değişim modelleridir.

2.1.2.1.Eğitimde Planlı Değişim Modeli

Cummings ve Worley (1993)'e göre planlı eğitimsel değişimde uygulama, amaçlara bağlı kalarak, beklenen değişimlerden daha çok, planın etkili bir şekilde uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. Adams ve Combleth planlı eğitimsel değişimle ilgili aşağıda belirtilen unsurları içeren dördü bir kategoriye gitmiştir (Özdemir ve Cemaloğlu, 1998, s.92-100).

- a. **Rasyonel Model:** Planlama ve uygulama birbirinden ayrı fakat birbiri ile bağlantılı basamaklar şeklinde bu model içinde ele alınmaktadır. Bu model, özellikle merkezi yönetimin etkili olduğu örgütlerde uygulanabilmektedir. Yapılması düşünülen değişimlere ilişkin kararlar merkezi yönetim tarafından alınmakta ve okul yöneticileri tarafından uygulanmaktadır. Planın hedefine ulaşma derecesine göre değişimin başarısı belirlenmektedir.
- b. **Politik Model:** Bu modelde, örgütsel eylemleri kontrol etmek yerine, işbirliği ve görüşme ön plana çıkmaktadır. Değişim sürecinde değişimi uygulayacaklara fikir ve tavsiyeleri sorulur. Ayrıca uygulayıcıların kararlara katılımları sağlanır. Karara katılımı sağlanan uygulayıcılar değişimi kabullenme ve destekleme eğilimi içinde olurlar. Eğer, değişim çalışanlara dayatılmaya çalışılıyorsa çoğunlukla direnme ile yüz yüze kalınacaktır.
- c. **Uzlaşma Modeli:** Değişik baskı gruplarını dikkate alma açısından politik modele oldukça benzer. Fakat, ast-üst ilişkileri, karar verme yetkisinin dağılımı ve öğretmenlerin rolü açısından farklılık göstermektedir. Karar verme sürecine katılanların istekli olması gerekmektedir. Politik ve bürokratik bakımdan hedeflere yönelik görüş birliği gerçekleştiğinde değişimin gerçekleşme ihtimali artar.
- d. **Karma Model:** Diğer üç modelin bir harmanlanmış şekli olarak olarak görülebilir. Böyle bir modelde politika, bürokrasi ve örgütsel uyum önemlidir. Değişime yönelik uygulamalarda örgütler, çoğu zaman örgüt yapısına uygun olan modelleri seçerken, bazen de değişik modellerin yaklaşımlarından yararlanabilir.

2.1.2.2. Eğitimde Sistemik Değişim Modeli

Sistemik değişim, bir eğitim sistemindeki bütün okulların sistemdeki sorunları çözebilmek için topyekün olarak geliştirilmesine yönelik çabaların tümünü kapsar. Eğitimciler arasında okulların çeşitli boyutlarını ilgilendiren sorular üzerinde sürekli ve otantik bir diyalogun başlatılması sistemik değişimi gerçekleştirmenin en geçerli yöntemidir. Adams ve Spencer'in sistemik okul değişimi modeline göre, yeniden yapılanma çabaları ile öngörülen okul değişimi yedi evreden oluşmaktadır (Saban, 1999, s. 393-397).

- 1. Mevcut dengenin bozulması ve belirsizlik:** Değişim, herhangi bir varlıkta, olguda veya olayda daha önce var olan dengenin bozulmasına neden olur. Bu da belirsizliği beraberinde getirir.
- 2. Etkinin azaltılması:** Bu evrede, değişim ile birlikte gelen belirsizliğin bir kişide yarattığı olumsuz durumu azaltma söz konusudur. Bu kişiler eskiye geri dönme ve eski var olan uygulamaların sürdürülmesinde yanadır.
- 3. Öz değeri sorgulama:** Değişimden etkilenen kişinin, gerçeklerin etkisiyle kendini sorgulamaya başladığı evredir. Değişimle birlikte gelen belirsizlik durumunun oluşturduğu etki yapılan sorgulamayla birlikte yavaş yavaş fonksiyonunu yitirir.
- 4. Geçmişin gitmesine izin verme:** Bu evreye değin kişide geçmiş uygulamalara ilişkin bir bağlılık vardır. Bu evrede kişinin kendine değişimin varlığını anlatması ve kabullenmesi sağlıklı bir geçişin sağlanabilmesi açısından önemlidir.
- 5. Yeni durumu değerlendirme:** Bu aşama, uygulayıcılara verdiği coşku enerji ve heyecan duyguları ile ifade edilir. Değişim için gerekli olan yeni davranışların kazanılmasıyla, kişiler kendilerini değerlendirirler.
- 6. Anlam kurma:** Bu evredeki bir uygulayıcı, okulda öngörülen değişim sürecinin kendisine, ilişkilerine, mesleğine ve hayattaki amacına nasıl etki yaptığını anlamaya çalışır.
- 7. Yeni deneyim entegrasyonu:** Birey, yeni bir bakış açısı, yeni bir mantıksal dayanak ve yeni bir kimlik oluşturarak değişimin kendisine sağladığı potansiyeli yaşamında uygulamaya başlar.

Anderson (1993) "Sistemik Okul Değişimi Süreci"nin temel olarak altı gelişimsel evresi olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden, eğitimciler, ulaşmaya çalıştıkları yere varabilmek için ne yapmaları gerektiğini, sistemik değişim sürecinin hangi evresinde olduklarını analiz ederek anlayabilirler. Sistemik değişim sürecinin bu altı evresi, geleneksel bir eğitim sisteminden aktif öğrenmenin gerçekleştiği, kararların birlikte alındığı ve öğrenci başarısının yüksek

düzeyde olduğu yeni sisteme doğru gelişimsel bir doğrultuda aşamalı olarak "geçiş" i bize anlatmaktadır. Sistemik değişim sürecinin söz konusu bu altı evresi birbirinden bağımsız olarak lineer veya doğrusal bir şekilde gerçekleşmesi düşünülemez.

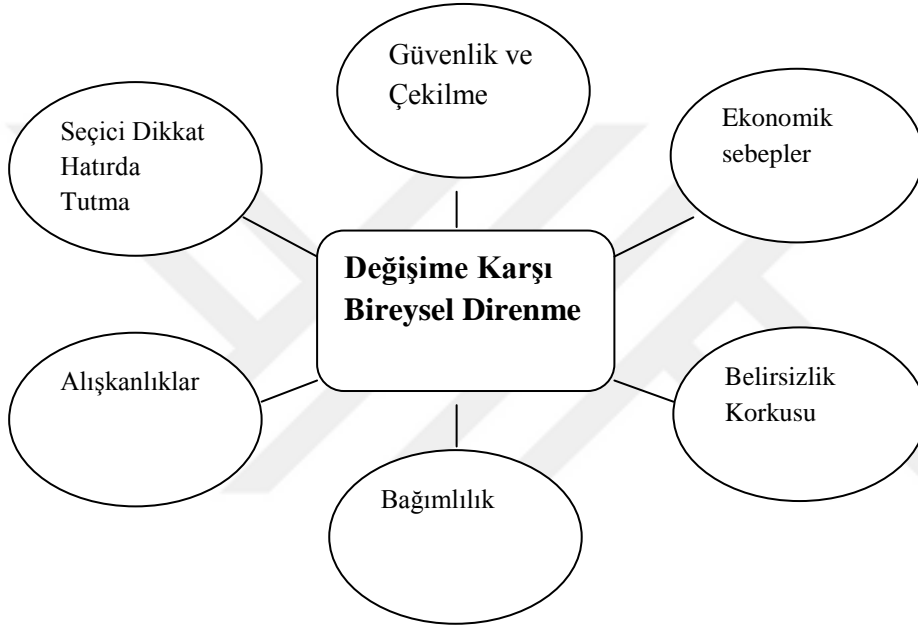
- 1. Var Olan Sistemin Sürdürülmesi:** Bu aşamada, eğitim sistemindeki bireyler mevcut sistemi bir bütün olarak orijinal tasarımına uygun bir şekilde korumaya çalışırlar. Sistemik değişimin bu ilk evresinde, öğrenme, öğretme ve örgütsel yapı ile ilgili yeni bilgiler mevcut sistemin yapısıyla bütünleşmesi gerçekleşmesi beklenmez .
- 2. Farkına varmak:** Bu evrede, eğitim sisteminin birçok uygulayıcısı mevcut sistemin gerçekte olması gerektiği gibi işlemediğini görür, fakat bunu düzeltmek için tam olarak ne yapılması gerektiği konusunda kesin ve açık bir anlayışa (vizyona) sahip değildir.
- 3. Araştırma, İnceleme ve Keşif:** Sistemik değişimin bu evresinde, eğitim sistemindeki birçok uygulayıcı son zamanlarda yapılan araştırmaları inceleyip, yeni yaklaşımların uygulandığı diğer okulları ziyaret ederek, genellikle az-risk gerektiren öğretim ve yönetim stratejilerini kendi okullarında gerçekleştirmeye başlarlar.
- 4. Geçiş:** Bu evrede okul liderleri ve öğretmenler yeni sistemin öngördüğü öğrenme, öğretme ve yönetim ile ilgili yaklaşımlara kendilerini adayarak bu alanlarda gerekli değişimi gerçekleştirmek için daha fazla risk alarak çaba sarf ederler.
- 5. Yeni Yapının Ortaya Çıkarılması:** Bir önceki evrede öğrenme, öğretme ve yönetim alanlarında uygulamaya konulan yeni yaklaşımlar, sistemik değişimin bu evresinde, sistemdeki çoğu üyelerce kabul edilmeye başlar. Böylece yeni oluşan sistem ortaya çıkmaya başlar.
- 6. Oluşan Yeni Sistemin Hakimiyeti:** Sistemik değişimin bu son evresidir. Sistemdeki eğitimciler tarafından oluşturulmaya çalışılan yeni yaklaşımlar uygulamaya başlanmasıyla, yeni sistem çok açık bir şekilde ortaya çıkar, yeni sistemdeki kaşifler daha farklı ve daha iyi olabilecek uygulamaları düşünmeye başlarlar (Anderson ,1993,s.14-15).

Bunun yanında, sistemik değişim sürecinin başarılı olabilmesi için vizyonun, toplumsal ve siyasal desteğin, insanlar arası ilişki ve etkileşim ağlarının kurulmasının, öğrenme ve öğretme süreçlerindeki değişimin, yönetsel roller ve sorumlulukların ve eğitim politikasının tek ve aynı amaca yönelik olarak düzenlenmesinin gerekli olduğunu ifade edilmektedir (Anderson ,1993, s. 15-17).

2.1.3. Değişime Direnç

Eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki neden vardır. Özden (1998)'e göre, bu nedenlerden ilkinin, mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamak; ikincisini ise eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla iş dünyası çıkışlı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uymaması olarak belirtmektedir (Güçlü ve Şehidoğlu, 2006, s.252).

Değişime karşı bireysel ve örgütsel (formal ve informal (doğal) örgüt) olmak üzere iki tür direnç vardır.



Şekil - 1 Değişime Karşı Bireysel Direnmenin Kaynakları **Kaynak:** Don Hellriegel ve Diğerleri. Organizational Behavior. Fourth Edition, West Publishing Company, 1986, s.583. (Özdemir, 2002'den uyarlanmıştır.)

Kolasa (1979)'ya göre kişilerin çoğu açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak istemektedirler. Diğer bir deyişle insana alışkanlıklarının kölesi diyebiliriz. Fakat bahsettiğimiz insan aynı zamanda bir işte devamlı çalışmaktan sıkılır, tekdüzelikten bıkkınlık duyar ve monotonluk duygusunu hisseder. Değişikliğe hem tepki vermek hem de değişiklik özlemi içerisinde olmak insana bir paradoks yaşatmaktadır. Değişiklikler karşısında nasıl bir tepkinin oluşacağı, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre farklılık gösterir. Kabul, kayıtsız kalma, pasif direnç, aktif direnç bireyin genel tutumunu oluştururken; isteyerek yardımlaşma arzusu, yardımcı olma, yönetimin baskısı altında yardımlaşma, pasif kalma, kayıtsız kalma, hiç ilgilenmeme, yalnızca söyleneni yapma, öğrenmeme, mümkün olduğu kadar yapmama, yavaşlatma, bilerek yanlış yapma,

bozma, sabotaj ve işten ayrılma değişikliğe muhtemel tepkiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998).

Kişiler oluşan değişiklikler karşısında işten ayrılamaya kadar varabilecek olan dirençler oluşturabilmektedir. Bu dirençler eğitim örgütlerinde daha çok direnç gösteren eğitim çalışanının başka bir kuruma atamasını yaptırması şeklinde sonuçlanmaktadır (Sünbül, 2007, s.23)



Şekil-2 Değişime karşı örgütsel direnme **Kaynak:** Don Hellriegel ve Diğerleri.Organizational Behavior.Fourth Edition,West Publishing Company,1986,s.583. (Özdemir,2002' den uyarlanmıştır.)

Örgütlerde formal örgüt yapısının varlığı kadar informal (doğal) örgüt yapısının varlığı da doğaldır. Eğer informal (doğal) yapı doğru yönetilmezse değişmeye karşı direnç gösterebilir. İnfomal örgütün oluşum nedenlerinden biri de kültürel değerlerin sürdürülmesidir. İnfomal grup, istenilir nitelikte bulunduğu, doğru ve değerli olduğuna inandığı kültürel değerleri destekler. Bu eğilim, giderek var olan durumun korunması şeklinde neticelenebilir. Bu durum da örgütsel gelişmeyi engeller. Örneğin, informal (doğal) grup, örgütteki personel için öngörülen bir hizmet içi eğitime ya da uygulanan öncelik ölçütünde daha nesnel olabilmek için, yapılmak istenen bir değişikliğe karşı bir tutum alabilir. Böyle bir durumda, informal (doğal) örgüt, örgütsel gelişme ve değişme girişimlerinde yönetimin önünde bir engel oluşturabilir (Aydın,2005,s.40-41).

Bu yüzden süreç içinde meydana gelen dirençle baş etmek önemlidir. Bu noktada uygulanabilecek eylemler aşağıda sıralanmaktadır.

- Kişilerin yönetime karşı hissettiği güven eksikliği ve yeni uygulamaların oluşturduğu endişe ve korku değişim uygulamalarına gösterilen tepkinin sebebi olabilir. Bu süreçte kişilerin yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için, yönetim tarafından destekleyici faaliyetler yapılabilir. Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni duruma uygun düşecek yeni beceriler kazandırmak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri uygulanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998,s.178).
- Değişim süreçlerinde değişim liderlerinin inandırıcı olması gerekmektedir. Değişimden etkilenecek ve olası direnç gösterebilecek taraflar bu sürece dahil edilmeli ve belirsizlikler konusunda bilgilendirilmelidir. Aksi halde direncin niceliği ve niteliği artar.
- Zamanlama çok önemlidir. Yöneticileri uygun zamanı seçerken değişimin taraflara bir gereksinim olduğunu hissettirmeli, değişimi isteyen birey sayısını arttırmalıdır.
- Değişime karşı direnen gruplarla kaybedenin olmayacağı çeşitli pazarlıklar yapılabilir. Örneğin öğretmenlere uygulanması düşünülen performans değerlendirme girişimlerine direnci azaltmak için, olumlu performans gösteren öğretmenlere maddi ve manevi değeri olan ödüller verileceği belirtilebilir.
- Yukarıda sayılan yöntemlerin problemi çözemediği durumlarda, yöneticilikten gelen yetkiler kullanılabilir. Yetki kullanımında dikkat edilecek önemli nokta; yetki kullanmayı düşünen yöneticinin aynı zamanda gücünün de olması gerektiğidir. Çünkü, Yetkisiz güç kullanımı ya da güçsüz yetki kullanımı yönetimde kaosa yol açar (Sünbül, 2007, s.23).

2.2. Liderlik Modelleri ve Değişim

Liderlik; belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere, bir kişinin diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Koçel,2005,s.583).

Bozlağan'a (2005) göre liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde üç unsur taşımaktadır:1.Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir, olmayabilir). 2.

Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır.3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir (Çetin, 2009, s.21).

Örgütlerin yönetim süreçlerinde farklı liderlik kuramları, çeşitleri tanılanmıştır. Günümüzde eğitim açısından önemli olan bazı liderlik çeşitlerini tanımlayıp değişimle olan etkileşimini betimlemeye çalışacağız.

Bunlardan bir tanesi vizyoner liderliktir. Brengelmann (1995)'a göre “vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir... İnsanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler”. Wallace (1996)' a göre etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda işgörenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderin önemli rolleri; yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenlik (antrenörlük)tir (Çelik,2012, s.165-178).

Bundan başka kültürel liderlik anlayışı da vardır. Segovanni ve Starrat (1988)'e göre, örgütsel kültür, eğitimsel liderliğe yeni bir soluk getirmiştir. Sarason, okulların değişmeye karşı direnç göstermesinin temel sebebinin okul kültürü olduğunu işaret etmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımı ile eğitimsel liderliğe kültürel yaklaşım birbirinden ayrılmaktadır. Kültürel lider, kültürel değerleri koruyarak önemli kültürel anlamları açıklar ve önemli kilit değerleri okul ortamında canlı tutar. Kültürel liderlik okulun misyonunu gerçekleştirebilmesi için okul idaresinin kullandığı önemli bir liderlik şeklidir (Çelik, 2012, s.51-72).

Süperlider ise güce ve keskin bir akla sahiptir ve izleyicilerin yeteneklerini geliştirmeleri için uygun ortamı hazırlar. Bu liderlik bakış açısının odak noktasını, izleyenlerin kendi kendinin lideri lideri olması oluşturur. Güç lider ve izleyenler arasında eşit bir şekilde paylaşılır. Liderin görevi, işgörenlerin işteki yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek ve özellikle örgütte çalışan herkesi kendi kendine liderlik yapabilecek bir olgunluk düzeyine çıkarmaktır. Lider ve izleyiciler akıl eğilimleri birlikte kullanmaya çalışmaktadır. Böylece süperliderlik davranışıyla izleyiciler örgütle özdeşleşmekte ve işine sahip çıkmaktadırlar (Çelik, 2012,s.76-86).

Jacobsen C. ve House R.J. (2001)'e göre karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber yaptığı çalışmalarda, liderin sosyal değişimi, vizyon ve hareket

devamlılığında odaklanmış, karizmatik liderlerin örgüte yaptığı psikolojik katkı, kişisel özellikler ve onları motive eden şeyler üzerinde durmamıştır (Çetin, 2009, s.64-65).

Sosik, J.S., Avolio B.J. ve Jung D.I.,(2002)'e göre ilgili yazın incelendiğinde, karizmatik liderin kendi imajını yaratma ve kendini sunabilme olmak üzere iki önemli unsuru ön plana çıkmaktadır. Kendi imajını yaratma, bireyin, taşıdığı amaca uygun nitelikleri, özellikleri ve kimliği bakımından kendini kavraması ve ortaya koymasıdır. Kendini sunabilme ise, bireyin kendini, izleyicilerine doğru bir şekilde ifade edebilmesi ve yansıtabilmesidir. Bu iki unsura sahip bir lider, kendisini kolaylıkla karizmatik hale getirmiş olup, izleyicilerini etkileyebilecektir (Çetin, 2009, s.64-65).

Greenfield (1991) moral lideri öğretmenler üzerinde güçlü bir etkiye, kendisine ve çalıştığı işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip ve öğretmenlerin işine yönelik hedeflerini gerçekleştirmeye yardım eden birey olarak ifade etmektedir. Sergovanni (1992) moral veya etik liderliği, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik şekli olarak belirtmektedir. Liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması, moral liderliği en göze çarpan özelliğidir (Çelik,2012,s.90).

Tomey (2009)'a göre transaksiyonel (etkileşimci, işlevselci) liderlik, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere ve takasa odaklıdır. Takipçilerin ihtiyaçlarını tespit ederek, beklenen performans karşılığında bu ihtiyaçları giderecek ödül sağlamak için oluşturulmuş bir değiş-tokuş yani takastır. Lider, çalışanlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere odaklanır, aksayan tarafları denetim mekanizması içine alır. İş odaklı bu liderler, statülerini politikalar, prosedürler, rutin performans, kişisel ilişkiler yoluyla korurlar (Keklik, 2012, s.78).

Brophy (2010)'ye göre, transaksiyonel (etkileşimci, işlevselci) liderlik daha çok bir yöneticilik tarzıdır. Performansa ve denetlemeye, ödül ve cezaya odaklıdır. Olumlu sonuçlar ödüllendirilir, arzu edilmeyen sonuçlar ya eleştirilir ya da cezalandırılır (Keklik, 2012, s.78).

Gibson (1991)'a göre transaksiyonel (etkileşimci, işlevselci) lider, kaliteli çıktı, daha fazla satış ve hizmet, düşük maliyetli üretim gibi arzu edilen sonuçların gerçekleşmesi için yapılması gerekenleri takipçilerine açıklamaya çalışır. Bunu yaparken de kişilerin özelliklerini ve niteliklerini dikkate alır. Takipçiler ise, belirtilen hedeflere ulaştıklarında arzu edilen ödüllere kavuşacaklarına inanırlar (Keklik, 2012, s.78).

Yapılan araştırmalarda okul lideri okulu temel olarak iki yolla etkilemektedir. Birinci yol öğretmenlerin geliştirilmesi, seçimi ve desteklenmesi gibi öğrenme ve öğretme uygulamalarını doğrudan etkileyen faaliyetler, ikincisi ise okulda olumlu yönde değişikliği etkileyecek örgütsel koşulların oluşturulmasındaki uygulamaların dolaylı olarak etkileyen faaliyetlerdir (Darling-Hammond, Meyerson D., LaPointe M., Orr M.T.,2010, s.14).

Bu noktada etkili okul liderliğinde öğretimsel liderliğin ön plana çıktığı görölmektedir. Leithwood ve Jantzi (2000, 2005)'ye göre öğretimsel liderlik veya etkili okul liderliğine ilişkin doğrudan veya dolaylı etkileri olan en önemli uygulamalar sıralanmıştır:

- Sınıfın etkinliğini arttırmak için değerlendirme, teftiş, model olma ve destekleme yoluyla öğretmenlerle birlikte çalışma,
- Öğretimi geliştirmek için profesyonel gelişim ve kaynakları sağlama,
- Müfredat, öğretim ve ölçmenin değerlendirilmesi ve eşgüdümlenmesi,
- Öğrenci ve öğretmen gelişiminin izlenmesi,
- Okulda öğrenci, personel ve ailelerle paylaşılan norm ve beklentilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi (Darling-Hammond, Meyerson D., LaPointe M., Orr M.T.,2010, s.14).

Örgütler birer sosyal sistemlerdir. Sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişme iki süreç şeklinde gerçekteşebilmektedir: Evrimsel ve dönüşümsel. Planlı örgütsel değişme ve örgüt geliştirme değişim gereksinimini gidermek için oluşan etkinlikler içindedir. Örgütlerin örgütsel değişim kapasitelerini geliştirirlerse, yaşayabilirler ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilirler (Çelik, 2012,s.141).

Değişim çok hızlı ve yoğun bir şekilde gerçekteşmekte ve eski liderlik anlayışlarıyla değişim sürecine ayak uydurmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Değişimin bu hızına en çok transformasyonel (dönüşümcü) liderlerin adapte olabileceği ileri sürölmektedir. Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekteştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümsel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümlüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi ve kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2012,s.141).

Dönüşümsel liderler hem düşünen, sorgulayan ve risk alan hem de sergilediği davranışlarla insanlara belli fikirleri aşılayan bireylerdir. Dönüşümsel liderler, geleneksel bir anlayış içinde

olan bürokratik ortamda, kendini değiştirip geliştirmeye uygun bir ortam oluşturlar ve bu konudaki enerji ve potansiyelleri yüksektir (Çelik, 2012, s.146).

Alanyazında etkili okul lideri “işlevselci” liderden çok “dönüşümsel” lider (Burns, 1978), “otokratik” liderlikten çok “davetsel” lider (Stoll ve Fink, 1996), “kontrol etmekten” çok “yetkilendiren” lider (Blase ve Anderson) olarak anlaşılmaktadır (Day, 2003, s. 29).

Deluga ve Souza (1990) ve Hollander (1996)’e göre işlevselci liderlik modeli toplumsal takas yaklaşımıyla geliştirilmiş bir modeldir. Liderle lideri izleyenler arasında bir takas işlemi gerçekleşir. Bu işlemde lider izleyenlerin temel gereksinimlerini, güvenlik gereksinimlerini ve itibar sağlama gibi saygınlık gereksinimlerini karşılayacak yararlar sağlar ve bunun karşılığında izleyenlerin lidere karşı duyarlılığı artar. Bass (1990)’a göre işlevsel liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde; karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanlar ise cezalandırılır. Bu takasın etkili olabilmesi liderin ödülleri ve cezaları kontrol edebilme; gücünün yanında, astların ödülleri arzu etme dereceleri ve cezalardan korkmalarına bağlıdır (Karip, 1998).

Bass (1990)’a göre dönüşümsel lider örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik verirler. Burns (1978)’e göre dönüşümsel lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine hitap ederek harekete geçmesini sağlar. Dönüşümsel lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarıma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Karip, 1998).

Duignan ve Bhindi (1997)’ye göre yetkilendirilmiş veya güçlendirilmiş okulların oluşturulmasında özgün liderlik (authentic leadership) kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavram yönetici ve hizmetkar liderlik kavramlarının temelini oluşturmaktadır. Özgün liderlik kavramı baskı ve manipülasyon kavramlarını daha dar bir şekilde ele alan ve birlikte güçlü yerine üzerine uygulanan güç kavramını benimseyen liderliğin geleneksel nosyonlarına

meydan okur. Block (1993)'a göre özgün liderlik kültür inşası ve karar verme yoluyla çalışanların yetkilendirilmesi konusuna odaklanır. Özgün liderliğin kritik noktalarından birisi hizmetkarlık kavramı ile örgütte güvenilir bir çevre oluşturması ve liderin kullandığı güce ilişkin olarak hesap verme konumunun bulunmasıdır. Bundan başka Duignan ve Bhindi (1992)'ye göre özgün liderlik liderin neyin anlamlı ve neyin doğru olduğuna ilişkin sorular sorabildiği bir liderlik şeklidir. Liderler kendi değer ve inanışlarını tamamen anlamalı ve kararlarına bunu yansıtmalı ve okul ve öğrencileriyle ilişkilerini buna göre inşa etmelidir (Short and Greer, 2002, s.27).

Rosemary (2008) 'ye göre 21. yüzyılda etkili bir değişim lideri aşağıdaki gibi olabilir:

- Değişimin işgörenleri kendilerinin şu anki durumundan daha iyi bir duruma getireceğine ikna etmeli
- Bireylerin inanışları ve kişisel değerleri ile değişim arasındaki ilişkiyi vurgulamalı
- Yeni meydan okumalarla tanışmak amacıyla kişisel gelişim ve fayda için olan fırsatları tartışmalı
- İnsanlara boş alan bırakmalı ve onları dinlemeli
- İnsanların değişime katkısı konusunda desteklemeli ve uygulama yollarını göstermeli
- Geçiş sürecinde bir destek ağı kurmada bireylere yardım etmeli – çünkü değişim sürecinde bireyler meslektaşları ve akranları bir liderden daha fazla yardım edebilir (s.71).

Liderlik ve değişim dört temel prensip üzerine kurulmaktadır:

1. Okullar yönetsel olarak sıkı, fakat kültürel olarak gevşektir. Bu nedenle tanımlanmış değişim sistemleri, okulda varolan norm sistemleri ile ilgili sorunlarla ilgili değildir.
2. Değişimin gerçekleşmesinde anlaşılabilirlik, kontrol ve uzlaşmanın sağlanabilmesi için sistematik ve detaylı bir planlama önem arz etmektedir.
3. İnsanları değişim süreci planlamasına kattığınızda birinci evre biter ve daha sonra süreç yoluna girer ve sonunda süreç anlamını bulur.

4. Teşvikler ve engeller insanları değişim için güdülemekte gereklidir (Sergiovanni, 2000, s.158-159).

Eğer liderler bu değişim içinde etkinliklerini arttıracaksa liderliğin beş bileşenini dikkate almak zorundadır. Bunlar;

- Etik değerleri koalamak,
- Değişim sürecini anlamak,
- İlişkileri geliştirmek,
- Bilgi ağacını beslemek ve
- Uyum göstermeye çabalamaktır.

Bu bileşenlerin enerji, heves ve umutla bir araya gelmesi esastır. Eğer bir lider bunları dikkate alırsa fayda ve ödülleri etkin olacaktır (Fullan M., 2001,s.11).

2.3. Okul Kültürü ve Değişim

Eğitim yönetimi alanında örgütsel değişim ile ilgili alan yazın incelendiğinde, okullardaki değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme kavramları ile bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinin göz önünde bulundurulmasının, okulları daha etkili örgütler haline getirme konusunda önemli bir önkoşul olarak değerlendirildiği görülmektedir (Gizir, 2008, s.182).

Çeşitli kaynaklarda kültürün değişik tanımlamalarına rastlamak mümkündür. Ancak çoğu aynı temel düşünceleri değişik ifadelerle yinelemektedir. Bize göre en kapsamlı ve kullanışlı Shein (1985)'m şu tanımlamasıdır:

"Kültür, bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyumla ilgili problemleri ile baş etmeyi öğrenirken icat ettiği, keşfettiği ya da geliştirdiği, yeterince iyi işlediği ve geçerliği olduğunu varsaydığı, bu nedenle yeni üyelerine de aynı tür durumlar karşısında benzer düşünce, his, algı ve tavırları oluşturmaları için öğretilen, aktarılan temel sayıtların bir örüntüsüdür" (Olkun, 1996,s. 567).

Smircich (1983) örgüt kültürünü epistemolojik ve antropolojik bakış açıları ile ele almanın yanı sıra paradigmatik bir bakış açısından ele alarak bu kavram ile ilgili yaklaşımlar arasındaki kuramsal farklılıklarla ilgilenmiştir. Örgüt kültürünü işlevsel ve yorumlamacı paradigma açısından ele alan Smircich, işlevsel paradigma açısından kültürün, örgütün bir ürünü olarak değerlendirildiğini, yorumlamacı paradigmanda ise örgütlerin kültürün kendisi

olduğu, çünkü örgütlerin varlığının bireylerin etkileşimine bağı olduğu görüşünün varlığından söz etmektedir (Gizir, 2008, s.185).

Kilmann ve diğeri (1988) örgüt kültürünü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıtlılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlamaktadırlar. Ott (1989) ise örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin olaylar ve sembolleri algılamalarına yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir manivela olduğunu ileri sürmektedir (Gizir, 2008, s.186).

Örgütlerin farklı kültürel yapılara sahip olmaları, onların kültürel değişim konusunda farklı davranışlar, farklı tepkiler sergilemelerine yol açmaktadır. Bu nedenle, örgütsel değişimin başarısı ve sürekliliğinin sağlanmasında ön koşul olarak kabul edilen mevcut kültürel yapının analizi sürecinin, değişime karşı direnç oluşumuna neden olabilecek faktörlerin belirlenmesini de içermesi gerekmektedir. Alternatif bir kültürel çerçeve oluşturmanın mümkün olup olmadığı, grubu oluşturan üyelerin mevcut kültürel çerçeveye bağlılık düzeyleri ve mevcut kültürel çerçevenin değişkenliğe açık olma düzeyleri, genel olarak örgütlerde değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Wilkins ve Dyer,1988,s.524).

Mevcut kültürel çerçeveye olumlu ya da bilinçli bir bağlılık, bu çerçevenin yenisi ile değiştirilmesini düşünülmez kılabilmektedir (Wilkins ve Dyer, 1988,s.528-529).

Dyer (1985) ve Schein (1992)'e göre örgütün geçmişinde edindiği başarılar ve bu başarı çizgisini koruma isteği, karşılaşılan sorunları çözmeye yeterliliği ve az değişkenlik göstermesinin yanı sıra örgüt çalışanlarının örgütsel değerleri ve işlerini yapış biçimlerini sosyal olarak meşru kabul etmeleri, diğeri bir ifade ile doğru şeyleri doğru şekilde yaptıklarına olan inançları, mevcut kültürel yapıyı daha çok benimsemelerine neden olmaktadır. Ayrıca, yeni bir alternatif çerçevenin olmaması, örgüt çalışanlarının mevcut kültürel çerçevelerini daha çok içselleştirmelerine neden olmakta ve değişime karşı bir direnç oluşmaktadır. Değişime karşı direnç oluşumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri de mevcut kültürel yapının kendisinin ne düzeyde değişime açık olduğudur (Gizir, 2008, s.193).

Lundberg (1985), örgütlerin kültürel yapılarını, değişime ya da durağanlığa odaklı olmalarına göre ikiye ayırmaktadır. Değişime açık örgütlerde, örgütün varlığını sürdürebilmesi için değişimin kaçınılmaz ve sürekli olduğuna yönelik inançla değişim ve yenilikler desteklenmektedir. Ancak, bazı örgütlerde yerleşik yapı ve gelenekleri korumanın gerekliliğine yönelik inanç nedeniyle değişime kapalı bir yapı görülmektedir. Bununla

birlikte, örgütlerin değişime açık olması, öğrenme kapasiteleriyle ilişkilendirilmektedir (Gizir, 2008, s.193).

Ayrıca, dinamik örgütler olarak okulların, öğrenme kapasitelerini artırarak gelişimlerini sağlayabileceklerini, çünkü bu kapasitenin değişimle baş edebilmelerinde belirleyici olduğunu ileri sürülmekte ve okul toplumunu oluşturan kişilerin kararlara katılımı, okullarda değişimi etkileyen önemli faktör olarak görülmektedir (Coppieters, 2005, s.137).

Özellikle öğretmenlerin kararlara katılımının okullardaki değişimin kabullenilmesini sağlamada olumlu etkisi olduğunu belirten aksi bir durumda başkalarının verdiği kararları uygulamaya yönelik sorumluluk duygularının ve dolayısıyla işbirliğinin azaldığını belirtmektedir. Dolayısıyla, okullarda değişimi öngören karar vericilerin, bu değişimden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenebilecek kişilerin kararlara katılımını sağlamaları gerekmektedir (Solvason,2005,s. 92).

2.4. Okullarda Değişim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde okullarda değişim ile ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer alacaktır.

2.4.1.Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Akpınar ve Aydın (2007)'nın Eğitimde Değişim ve Öğretmenlerin Değişim Algıları isimli çalışmasının amacı, eğitimde son yıllarda yaşanan değişimlerin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemektir. Betimsel nitelik arz eden bu çalışmanın evreni, Elazığ, Malatya, Diyarbakır ve Bingöl illerinde görev yapan ilköğretim birinci kademe öğretmenleridir. Örneklem ise, bu evrenden ulaşılabilen 412 öğretmenden oluşturulmuştur. Çalışmada anket yoluyla elde edilen veriler, aritmetik ortalama ve standart sapma ile çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ilköğretim öğretmenleri, eğitimde yaşanan değişimleri olumlu bulmakta ve bu değişimlerin Türk Eğitim Sistemine yansıtılmasını benimsemektedirler. Ayrıca öğretmenler, eğitimdeki değişime paralel olarak ön plana çıkan yeni öğretmen rolleri ile öğrencinin öğrenme-öğretme sürecindeki merkezi konumunu büyük oranda benimsemektedirler. Ancak öğretmenler, eğitimde yaşanan söz konusu değişimler karşısında yetersiz kalmakta ve bu konuda eğitim almak istemektedirler.

Aydoğan (2007)'ın Değişim Süreci ve Okul Personeli adlı çalışmasında, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değişim süreciyle ilgili görüşlerini değerlendirmektedir.

Araştırmada 200 öğretmen ve 90 okul yöneticisi örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada bilgi toplamak amacıyla anket kullanılmıştır. Faktör analizi yapılarak son şekli verilen anketin bireysel olarak değişime hazır olma ve değişim süreci olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarını benimseyerek değişime hazır oldukları ortaya çıkmıştır. Buna karşın, örgütsel anlamda öğretmenler, yöneticiler kadar olumlu görüş belirtmemişlerdir. Bu ise yapılan değişimler konusunda öğretmenlerin yeterince bilgilendirilmediğiyle ilgili olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin hemen tüm maddelere öğretmenlere göre daha fazla katılmaları sonucunda, okullardaki değişimin formal olduğu veya uygulamaya yeterince geçmediği anlaşılmaktadır. Araştırmada, yapılan değişimlerin öğretmenlerin benimsemesi için hizmet içi eğitimin önemi vurgulanmıştır.

İlköğretim Okullarında Değişim Yönetimine İlişkin Nitel Bir Çalışma (TKY Çalışmalarında Ödül Alan/Almayan Okullar Örneği) İsimli çalışmasında Altunay, Arlı ve Yalçınkaya (2012), okul müdürlerinin okullarında değişim ihtiyacını belirleyerek, değişim sürecinde yaşadıkları deneyimleri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarını dikkate alarak ortaya koymak, bu süreçte yaşanan sorunları saptamak ve bunlara dayalı öneriler geliştirmektir. Nitel araştırma yöntemi ile ele alınan çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, İzmir İli Bornova, Gaziemir, Karşıyaka ilçelerinde yer alan, 2009-2010 yılında TKY çalışmalarında ödül alan ve ödül almayan ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlar, hem TKY’de ödül alan ve hem de ödül almayan okullarda gerekli ekiplerin kurulduğunu ve TKY çalışmaları kapsamında dökümanların hazırlandığını, ancak sadece TKY çalışmalarında ödül alan okullarda kurulan ekiplerin daha aktif çalıştığını göstermektedir. TKY’de ödül alan okulların müdürlerinin TKY çalışmalarının içeriğinden ve ekip çalışmalarından haberdar oldukları, bu ekiplerin çalışmaları için gerekli olan araç ve gereci sağladıkları ve çalışmalarını teşvik ettikleri anlaşılmaktadır.

Demirtaş (2012), İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı adlı çalışmasında ilköğretim okullarının değişime açıklığının, bu okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak incelenmesidir. Araştırma betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini; Malatya ili merkez ilçedeki tüm resmi ilköğretim okullarında çalışan 3808 öğretmen, örneklemini ise 16 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 407 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada, ilköğretim okullarının değişime açıklığını belirlemek amacıyla, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen (Faculty Change Orientation ScaleFCOS) ve araştırmacı tarafından

Türkçeye uyarlaması yapılan “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarının değişime açıklığını “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirdikleri bulunmuştur. Araştırmanın diğer bulguları; ilköğretim okullarının değişime açıklığının cinsiyet, kıdem, en son mezun olunan yükseköğretim programı değişkenlerine göre ölçeğin çeşitli boyutlarında anlamlı biçimde farklılaştığı şeklindedir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Elizabeth Murakami-Ramalho and Maenette Benham (2010) isimli çalışmasında özellikle giderek küreselleşen dünya ve global düşünmeye hazırlanan vatandaşların önemini göz önünde bulundurarak, değişim için liderlik dinamiklerini sorgulayan okul ve topluluk üyelerinin aktif katılımını araştırmıştır. Eğitimciler ve liderler son derece hareketli küresel bağlamda dinamik bir öğrenme deneyimlerini geliştirmek için nasıl çalıştığını keşfetmek için, anaokullarından Amerika’daki uluslararası ortaokullara kadar olan okullarda liderlik dinamiklerini çalışmıştır. “Ne tür liderlik dinamikleri öğretim için sürdürülebilir ortamları üreten ve öğrenme konusunda alanını bilgilendiren uluslararası okullarda bulunabilir?” sorusunu sormuştur. Araştırması nitel bir çalışma olup okul lideri, öğretmen ve velilerden oluşan toplam 30 kişiyle bir görüşme yapmıştır. Birinci senaryo karmaşıklığı ve değişim zamanlarında liderlik öğretimini ve yerel hem de uluslararası bağlamlarda öğrenmek ve sürdürülebilir ortamların nasıl artırabilir olduğunu göstermek için sunulmuştur. Keşif, değişim için, bireyin katılımcı gücünün yanı sıra eyleme dayalı kolektif aklın önemine karşılık gelen liderlik dinamiklerinin derin bir analizi ile sonuçlandı.

Tom Cerni, Guy J. Curtis ve Susan H. Colmar (2010) “Yönetici Koçluğu Dönüşümsel Liderliği Artırabilir” isimli araştırmasında Epstein’in CEST (Öz Bilişsel-Deneyimsel)teorisine dayalı olarak 14 ortaöğretim okul müdürleri arasında 10 haftalık dönüşümcü liderlik müdahale programının etkilerini anlatmaktadır. Epstein (1998)’in Öz Bilişsel-Deneyimsel Teorisi (CEST) tüm davranışın, iki farklı işlem sistemi tarafından yönlendirilir olduğunu düşünmektedir: rasyonel ve deneyimsel. Araştırma ön test ve son test deney ve kontrol gruplarına dayalı olarak yapılmıştır. Deney grubuna 10 haftalık bir eğitim verilmiş ve araştırmanın sonucunda müdahale programını yöneticiler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. bu çalışmanın en önemli bulgusu rasyonel ve oluşturma bir değişim yaratmada dönüşümcü liderlik tekniklerinin öğretiminde koçluk yapmanın önemli olduğudur.

Paula Kwan (2011)'ın Hong Kong'daki Okul Liderlerinin Gelişimi: Bağlamsal Değişiklikler ve Gelecekteki Zorluklar isimli çalışmasında Hong Kong'daki okullar son yirmi yılda hızla değişen bir dış ortamda faaliyet göstermekte olduğunu; sadece çeşitli eğitim reform girişimlerinin uluslar arası uygulama eğilimlerini izlemek zorunda kalmadıklarını, aynı zamanda siyasi yönetimin transferi ile ilgili olarak toplumsal değişikliklere uyum sağlamak zorunda kaldıklarını ifade etmiştir. Bu değişikliklerin, okul liderlerinin rollerine ilişkin yeni beklentilere ve bu roller için hazırlanan potansiyel liderlere yol açtığını belirtmiştir. Makalesinde, Hong Kong'daki liderlik hazırlık gelişimini gözden geçirmekte, Çin kültürünün eşsiz doğası ve Hong Kong tarihinin dikkate alarak gelecekteki gelişim olanaklarını araştırmaktadır.

2.5. Eğitim Alanında Yapılan Temellendirilmiş Kuram Çalışmaları

Alanyazında Türkiye'de temellendirilmiş kuram kullanılarak hazırlanmış az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yurtdışında ise bu sayı daha fazladır.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Zeybekoğlu Çalışkan (2011) Atipik Bir Ortamda Faaliyet Gösteren Bir Okulun Sosyal Bir Sistem Olarak Temellendirilmiş Teori Çalışması'nda, temellendirilmiş teori (kuram) kullanarak etnik bir grup olarak Romanların, ve göçmen ailelerin yaşadığı sosyo-ekonomik düzeyi düşük atipik bir ortamda faaliyet gösteren bir okulun sosyal bir sistem olarak incelemiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan duruma özgü veri temelli teorik önermelerin hem teorik hem de yöntemsel açıdan alana çeşitli katkılarda bulunacağı öngörülmüştür. Bu çalışma için yukarıda bahsi geçen özellikleri taşıyan, yani etnik bir grup olarak Romanların ve Türkiye'nin doğu ve kuzeyinden İstanbul'a göç etmiş ailelerin çoğunlukta olduğu, sosyo-ekonomik düzeyi düşük bir bölgede faaliyet gösteren bir devlet okulu seçilmiştir. Çalışmanın temel veri kaynaklarını okul ve çevresinde yapılan gözlemler, okul müdürü ve dokuz öğretmenle birebir yapılan görüşmeler, Okul Aile Birliği üyesi dokuz veli ile gerçekleştirilen odak grup çalışması ve okula ilişkin elde edilen dokümanlar oluşturmuştur. Çalışma süresince veri toplama ve veri analizi aynı anda gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda araştırmacının "kısır döngüyü kırma" adını verdiği bir süreçle bağlantılı beş teorik önermeye ulaşılmıştır. Bu önermeler atipik bir ortamda faaliyet gösteren bir okulun işleyişinde kısır bir döngünün olduğunu ve bu döngünün okulun günlük işleyişinde yapılacak değişimlerle kırılabileceğini göstermiştir. Bu değişimlerin gerçek bir dönüşüm yaratabilmesi için, okul ve eğitim

kavramları ile öğretmen ve müdür rol tanımlarının, eleştirel ve radikal eğitim sosyolojisi görüşleri ışığında yeniden tanımlanması gerektiği önerilmiştir.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Dodman S.L. (2011)'in Çok Fakir Bir İlköğretim Okulunda Okul Reformu: Kapasite Geliştirme Vakasına Yönelik Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması (School Reform in A High Poverty Elementary School: A Grounded Theory Case Study Of Capacity Building) adlı çalışmasında Amerika'da çok fakir okullarla daha az fakir okullar arasında anlamlı bir oranda başarı farkının olduğunu belirtmektedir. Çok fakir okulların genellikle İspanyol ve Zencilerden oluştuğunu ve daha az fakir okulların beyazlardan oluştuğunu belirtmektedir. Standart test sonuçları, mezuniyet oranlarının ekonomi ve yarışla bir kısır döngü yarattığını ortaya koymaktadır. Bütün bunlar geçmişte yapılan reformlar bu konuyu adres gösterse de çok az şey eşit bir eğitim için hayata geçirilebilmiştir. Yazar çok yüksek düzeyde öğretmen ve yönetici sirkülasyonu, özre dayalı bahane üreten bir kültür ve etkisiz faaliyetleri gibi içsel koşulların çok fakir okullarda başarıyı engellediğini ifade etmektedir. Şimdiki politikada okullarda öğrenci gelişimini sağlamak için böyle sorunlarla karşılaşıldığında okullara bu sorunlarla başa çıkmak için çok az düzeyde rehberlik ve destek verilmektedir. Yazara göre okul reformu değişen öğrenci ve taleplere karşı okulların içsel becerilerine dayalıdır. Çalışmasında bu meseleyi araştırmakta ve çok fakir bir okulda başarılı bir içsel reformla ilgili bir vaka çalışmasıyla bu açığı göstermektedir. Veri toplama ve analiz açısından temellendirilmiş kuram bu okuldaki zaman içindeki değişimleri geriye dönük bir şekilde belirlemek için kullanılmıştır. Araştırma soruları içsel okul reformuna ilişkin açıklayıcı bir kuram geliştirmek için bu değişikliklerin ne, nasıl ve niçin olduğu üzerine odaklanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre okulun önceki durumu düşmanca, öğretimsel açıdan ilgisiz ve tembeldi. Yeni okul liderinin devreye girmesiyle, okul içsel kapasitesini geliştiren beş süreci (acil eylem, öğretmenlerin sesinin yükseltilmesi ve onlara yetki verilmesi, pedagojinin değişmesi, süreçleri sistematize etmek için yapılar oluşturma, dışsal girişimlerle görüşme) başlatmıştır. Bu süreçler hepsi dönüşen işbirliğine dayalı bir sorumluluk kültürü, ikna edici veri kullanımı, sürekli değişim ve okula yayılan başarı ile sonuçlanmıştır.

Musick K. (2010) Maneviyat ve Okul Liderliği Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması (Spirituality and School Leadership a Grounded Theory Study) adlı doktora tezinde maneviyyatın zorlu ve muhtelif ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin profesyonel yaşamında nasıl bir rol oynadığını anlamaya çalışmıştır. Bu temellendirilmiş kuram

çalışmasında buna ilişkin bir çatı ve kuram oluşturmaya çalışmıştır. Kuzey Metropolitan Denver'da kamu okullarında çalışan ilköğretim okulu yöneticilerini örneklemini oluşturmuştur. Klasik temellendirilmiş kuram yöntemini kullanarak, görüşmeler yapılmış ve kodlama, memo, sıralama ve teorik örnekleme kapsayan karşılaştırmalı analizlerle veriler analiz edilmiştir. Bu çalışma araştırma sırasında keşfedilmiş kategoriler üzerine temellendirmiş bir kuram ortaya koymaktadır. Manevi okul liderliğinin teorik çatısı içten çalışma, bütünlük, ahlaki otorite, dönüşümcü liderlik ve bağlayıcılık alt kategorilerinden oluşmaktadır. Çalışmanın en önemli bulgusu sürece dayalı olmasıdır. Okul liderleri kıdemlerine göre bir aşamalar serisine göre gelişen manevi liderlerdir. Manevi okul liderleri bir okul lideri olarak meydan okumalarla çocukların tüm yaşamında anlamlı bir fark yaratan liderdir.

Sanocki S. J. (2013) Öğretmenlerin Nasıl Öğretmen Liderler Olacağı ve Öğretmen Liderliğinin Nasıl Bir Okulda Dağıtılacağı Süreci: Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması (The Process of How Teachers Become Teacher Leaders and How Teacher Leadership Becomes Distributed Within a School: A Grounded Theory Research Study) adlı doktora tezinde temellendirilmiş kuram çalışmasıyla öğretmenlerin bir okulda nasıl lider olabileceğini ve öğretmen liderliğinin bir okulda nasıl dağıtılabilceğini araştırmıştır. Bu çalışma Midwest State'de ve müdürleri tarafından lider öğretmen olarak seçilen sekiz öğretmenle yüz yüze veya e- posta ile yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmanın sabit karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama ve analiz süreçlerinde açık, eksensel ve teorik kodlama yoluyla sürekli kısa notlar alınmıştır. Sanocki'nin temellendirilmiş kuramı detaylı bir grafiksel model ortaya koymakta ve çalışma katılımcıların tecrübeleri, tema ve alt temaların sonuçları ve ilgili araştırma alanyazını ile desteklenmektedir. Araştırma sonucunda temel bulgular şu şekildedir: (1) Öğretmenler liderler ilk olarak sınıf öğretmenleridir ve öncelikle öğrencilerine olumlu etkiler bırakmaktadır; (2) Öğretmen liderler rolleri hakkında içebakışçıdırlar; (3) Öğretmen liderler korkularının üstesinden gelebilirler; (4) öğretmen liderler eşitliği, kıdemi, eylem ve aktörlere doğru idari bilgi akışını başarılı bir şekilde yönetirler; (5) öğretmenler liderler bir öğrenme topluluğunda pozitif olarak iletişim sağlarlar, işlev görürler; (6) öğretmenler liderler kendilerini ve başkalarını okulda pozitif değişmeye doğru iterler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölüm; araştırmanın modeli, çalışma grubunun oluşturulması, veri toplama araçları ile verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca ilk olarak, kullanılan araştırma yöntemine ilişkin olarak kuramsal bir perspektif ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.1. Radikal Yapısalcı Paradigmadan Radikal Hümanizme Geçiş: Modelin Kuramsal Perspektifi

Burrell ve Morgan (1979), *Sosyolojik Paradigmalar ve Örgütsel Analizler* (Sociological Paradigms and Organizational Analysis) başlıklı kitapta tüm örgüt teorilerinin bir toplum teorisi ve bilim felsefesi üzerine temellendiği düşüncesinden hareketle oluşturduğu paradigmlar ve bu paradigmlara uygun düşen örgütsel analizleri içeren temel ekoller şöyle sınıflandırılmaktadır (Tekel, 2011, s.7):

Tablo -1 *Sosyolojik Paradigmalar*

		Radikal Değişme	
	Radikal Hümanist Anti-Örgüt Teorisi	Radikal Yapısalcı Radikal Örgüt Teorisi	
Öznel	Yorumlayıcı Etnometodoloji –Fenomonolojik Sembolik Etkileşimcilik	İşlevselci Çoğulculuk-Eylem Teorisi- Bürokratik Disfonksiyon Teorileri-Sosyal Sistem Teorisi-Objektivizm	Nesnel
		Düzenleme	

Kaynak: Burrell-Morgan 1979, *Sosyolojik Paradigmalar ve Örgütsel Analizler*. (Tekel, 2011, s.7)'den uyarlanmıştır.

Radikal yapısalcı paradigma, toplumun hakim bir güç olduğunu kabul eder ama, sosyal dünyayı ontolojik olarak gerçek somut, ve katı biçimde tanımlayan materyalist düşünce ile bağlantılıdır. Gerçekliğin, insanların günlük yaşam faaliyetleri içinde tekrar doğrulama ve algılamalardan bağımsız olarak var olduğu kabul edilir. Bu gerçeklik, bir bütün olarak sistemde kaçınılmaz değişimi oluşturan, karşıt unsurlar arasındaki kendine özgü çatışma ve gerilimlerle tanımlanır. Radikal yapısalcı, bu kendine özgü gerilimleri ve çeşitli hâkimiyet tarzları ile bunları kontrol altına almaya çabalayan güçleri anlamaya çalışır (Tekel, 2011, s.7). İnsan eylemlerini, politik ve ekonomik çelişkilerin içine yerleşmiş ve bu çelişkiler tarafından biçimlendirilir olarak görür ve gerçekçi sosyal dünyadaki yapısal ilişkilere yoğunlaşır. İnsanın

sosyal yapılardan özgürleşmesi çatışma ve değişme sonunda oluşur. Zıtlasma ve değişme bir madalyonun iki yüzü gibidir. Gelişme derece derece ve barış ortamında olmaz. Değişim tepeden inme unsurlarla karşımıza çıkar. Bütün değişmeler sav, antisav ve sentez olguları sonucunda ortaya çıkar. Gerçekliğin insanların bilinçleriyle değiştirilemeyeceğini öne sürer. Radikal değişme, hükmetme biçimleri, yapısal çatışma, özgürleştirme, yoksun bırakma, zıtlık ve sahip olunan potansiyel gibi kavramlar üzerinde durur.

Morgan (1980)'a göre işlevselci paradigmada, davranışın, gerçek dünyanın somut sosyal ilişkileri içindeki şartlar bağlamında ortaya çıktığı düşünülür. Olgular; deneysel olarak kullanılabilir bilgiyi üretebilecek şekilde ele alınır ve objektif tarzda incelenir, böylelikle bu paradigmanın temel yönelimi öncelikle pragmatik, düzenleyici ve denetleyicidir. Örgüt teorilerinde verimlilik artışı ve rasyonellik üzerine yoğunlaşan Taylor'un ekonomik insan anlayışı, Fayol'un yönetimin temel ilkeleri ve Weber'in bürokrasi ideal tiplmesi her biri vardıkları sonuçlar açısından farklılık gösterse de birer örnektir. Nasıl ki makineler belirli bir çıktıyı elde etmek üzere tasarlanmış ise örgütlerde tıpkı bir makine gibi belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarlanır, bireylerde yapı içinde kendi yeteneklerine uygun olacak şekilde, tıpkı makinenin bir parçası gibi iş görürler. Örgüt, kapalı ve durağan bir yapı olarak ele alındığı için, biçimsel yapı ve kullanılan teknoloji incelemelerin odak noktasıdır. Açık sistem anlayışı -ki örgütü oluşturan unsurlar ve çevresel koşullar, örgütün amacını gerçekleştirmesi bağlamında birbirine karşılıklı bağımlılığı içinde ele alınır- işlevselci paradigma içinde yer alır. Hawthorne incelemeleri, Parsons ve Selznick'in yapısal işlevselcilik çalışmaları, sosyo-teknik sistem yaklaşımı, genel sistem yaklaşımı ve durumsallık teorisi birer örnek teşkil eder (Tekel, 2011, s.8). Bu paradigmada, toplum birbirine ara bağımlı bölümlerden (din, eğitim, politika, aile gibi) oluşan bir sistemdir ve bu bölümler sürekli olarak aralarında uyum ve denge arayışı içindedir. Toplum mühendisliği anlayışı egemendir: fen bilimlerindeki model ve yöntemler insan ilişkilerini anlamada geçerlidir. Değişim pek arzu edilen bir değer değildir. Zıtlık, gelişme ve gerginlik kaçınılması gereken fonksiyonel olmayan değerlerdir. Uyum ve bütünlük- statüko, sosyal düzen, sosyal bütünleşme, fikir birliği, dayanışma, gereksinimlerin karşılanması, gerçeklik- korunması gereken fonksiyonel kavramlardır.

Diğer taraftan yorumlayıcı paradigma ise, sosyal gerçekliğin somut değil, bireyin subjektif ve etkileşimle oluşan deneyimleri sonucunda oluştuğunu düşünür. Sosyal olgular, gözlem yapandan ziyade, katılanın bakış açısından anlaşılmaya çalışılır. İşlevselci paradigma gibi yorumlayıcı yaklaşımda da sosyal dünyada bir kalıp ve düzen olduğuna ilişkin sayıltı ve inanç

vardır. Ancak, yorumlayıcı teorisyen, işlevselcinin objektif sosyal bilim kurma çabasını ulaşılamaz bir amaç olarak görür. Bilim, bilim uygulayıcılarının keşfettiği ve takip ettiği kural ve fikirlerle, sübjektif olarak belirlenen duruşlar temelinde, dil oyunları ağı gibi görülür. Örgütler, dili kullanan sosyal eylem kalıpları olarak yaratılmıştır ve bu şekilde varlığını sürdürür. Bu bağlamda örgütler, belirli bir söylem biçiminden fazla bir şey değildir. Yorumlayıcı örgüt teorisyeni, örgütsel faaliyeti sembolik bir doküman olarak ele alır ve hermönetik metot analizi ile doğasını ve anlamını çözer. Örgütsel dokümanları inceleyen Huff ve örgütsel konuşma ve eylemi inceleyen Manning gibi. Örneğin Garfinkel'in etnometodolojisi, bireyin sosyal durumları, hem kendi kendilerine hem de diğerleri ile anlaşılır kılması ile başarılabilir ve sürdürülebilir olması üzerine odaklanır (Tekel, 2011, s.8).

Yorumlayıcı paradigma, toplumsal dünyayı, olduğu gibi yani toplumsal süreç tarafından doğrudan içerilmiş olan bireylerin bakış noktasından anlamaya ve açıklamaya çalışan yaklaşımdır. Toplumsalyaşamın temel özelliğinin, bireyler arasında yüz yüze ilişkiler olduğunu ifade etmektedir. Toplumun nasıl işlediğini öğrenmek için, bireylerin duruma ilişkin tanımlamalarını kavranılmasını gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımda, insanlar ortak anlamlar aracılığıyla ilişki kurar; bu anlamlar nasıl yaratılır sorusuna yanıt arar. Toplum, kaotik olmaktan çok “düzen” içindedir; bu düzen insanların sosyal etkileşiminde her gün yeni baştan yaratılır. Karşılıklı eylemi, bireyler arasında anlayıcı yorumlama ve müzakere-pazarlık-uzlaşma süreci yaratır.

Radikal hümanist paradigma, tıpkı yorumlayıcı paradigma gibi, gerçekliğin sosyal olarak oluşturulduğu ve sürdürüldüğü üzerine vurgu yapar ancak bunu insanın kendi oluşturduğu ve sürdürdüğü gerçekliğin sınırları içine mahkum olmuş bilincinin patolojisine bağlayarak açıklar. Gerçekliğin oluşma süreci, insanın gerçek doğasında bulunan potansiyellere onu yabancılaştıran, aklını kontrol eden, yönlendiren ve engelleyen ruhsal ve sosyal süreçlere dayanır. (Tekel, 2011, s.8).

Kısaca bu paradigma, insanın düşünceleri üst yapı -güçlü aktörler- tarafından hükmedilen ideolojik süreçler içine hapsedilen bir olgu olarak görmektedir. Bunun sonucu doğru insan eylemlerini engelleyen yabancılaşma ve yanlış bilinçlendirmeye neden olduğunu ifade etmektedir. Bilinç üzerine yoğunlaşır. Bilinç yoluyla bir devrim ya da dönüşüm gerçekleşebileceğini söyler. Bireyi çevresini saran sosyal baskıdan kurtararak kendini gerçekleştirmesini hedeflemektedir.

Türk eğitim sistemindeki ve onun temele yapı taşı olarak ifade edebileceğimiz okuldaki değişim, bu değişimin unsurları, değişimi gerçekleştiren ve uygulayanların etkilerini değerlendirmede, okul liderinin etkili bir okul değişimi için etki ve rolünü belirlemede fenomenolojik sembolik etkileşimciliğin kuramsal perspektifi ışığında, temellendirilmiş bir kuram çalışması yapılması öngörülmektedir. Çünkü sembolik etkileşimciler toplumsal düzenin içinde yaşadığımız dünyada bulunan her şeye (nesnelere, olaylara, eylemlere ve benzerine) atfettiğimiz anlamlar sonucu oluştuğunu düşünürler. Başka bir ifadeyle toplum bireylerden bağımsız olan yapılardan değil bireylerin içinde yaşadıkları dünyaya atfettikleri anlamlardan meydana gelmektedir.

Bu süreçte semboller veya simgeler, şeyler ile bu şeylere atfettiğimiz anlamları temsil ettiklerinden dolayı kritik bir öneme sahiptirler. Nitekim bir sembol bir nesne veya olayı sadece temsil etmez aynı zamanda onu belirli yönlerde tanımlar. Ancak sembolik etkileşimciliğe göre anlamlar nesnelere içinde değildir. Şeyleri temsil eden anlamlar/semboller gündelik yaşamda toplum üyelerinin etkileşimi esnasında ortaya çıkarlar. Anlamlar etkileşim sürecinde ortaya çıktıklarından dolayı sabit ve değişmez nitelikte değildirler. Toplumsal uzlaşma ve yorumlama süreçlerinde devamlı olarak değişirler. Bu süreçte toplumsal düzen veya toplumsal dünya her gün yeniden şekillenerek ortaya çıkar (Richter, 2013, s.169-183).

Sembolik etkileşimcilik toplumsal dünyanın şekillenmesinde bireyi daha aktif olarak değerlendirir. Toplumu alt sistemlerin ya da alt-üst şeklindeki yapıların etkileri açısından ele almaya çalışan işlevselcilik ya da Marxizm gibi makro boy sosyolojik yaklaşımlardan ayrılır. Bu yaklaşımların aksine sembolik etkileşimcilik toplumun aktif, yapıcı, yaratıcı ve yorumlama kabiliyeti olan insan özneler tarafından gündelik yaşamda sembolik etkileşim ve iletişim aracılığıyla her gün nasıl inşa edildiğini yorumlamaya çalışır. Sembolik etkileşimcilik bu açıdan da toplumun, onu oluşturan bireylerden bağımsız bir gerçekliği olmadığını bu nedenle de sosyologların toplumsal eylem aktör tarafından atfedilen anlamı yorumlamakla işe başlaması gerektiğini düşünür. Sembolik etkileşimciliğin kurucusu olan Mead'a göre insan diğer canlılarda bulunmayan özelliklere sahip eşsiz bir varlıktır. İnsanlar hayvanlar gibi uyarılara basit tepkiler vermek yerine davranışlarını duruma göre ayarlayabilen varlıklardır. İnsanlar içinde yaşadıkları dünyayı (nesnelere ve durumlara sürekli olarak anlamlar yükleyerek) anlayabilen ve bu anlamları (dolayısıyla da dünyayı) sembollerle anlatabilen,

diğerleri ile de bu anlamları temsil eden semboller aracılığı ile etkileşim kurabilen ve benlik duygusu geliştirebilen varlıklardır.

Mead'a göre benlik insanlara rol alma sürecinde kendilerini ötekilerin gözünden görebilme imkânı sağlar. Başka bir ifadeyle benlik sayesinde kendimize dışarıdan, bir nesneye bakar gibi bakabiliriz. Diğerlerinin bizi nasıl gördüklerini veya diğerlerinin gözüyle nasıl görüldüğümüzü yorumlayabiliriz. Yalnızca kendimizin değil başkalarının da farkına varırız, başkalarının hislerini, niyetlerini ve beklentilerini yorumlayabiliriz (Richter, 2013, s.169-183).

Bu bağlamda bu temellendirilmiş kuram çalışması okul liderlerinin ve diğer okul paydaşlarının okul kültürü içinde değişime atfettikleri anlamları gündelik yaşamda birbirleriyle etkileşimi esnasında ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmadır. Anlamlar etkileşim sürecinde ortaya çıktıklarından dolayı sabit ve değişmez nitelikte değildir. Toplumsal uzlaş ve yorumlama süreçlerinde devamlı olarak değişirler. Ayrıca değişimi anlamada okul paydaşlarıyla görüşerek yalnızca kendimizin değil başkalarının da farkına varırız, başkalarının hislerini, niyetlerini ve beklentilerini yorumlayabiliriz.

3.2. Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan temellendirilmiş kuram yöntemi kullanılmıştır. Temellendirilmiş kuram, tamamıyla araştırmanın gerçekleştirildiği ortamdaki davranış, faaliyet ve süreçlerin incelenmesi sonucu veriye dayalı teorik model ya da önermelerin geliştirildiği ya da mevcut teorilere katkıda bulunduğu bir araştırma yöntemidir (Glaser and Strauss, 1967). Temellendirilmiş kuramın en önemli özelliği, araştırmacıya araştırma sürecine ilişkin açık, net ve esnek bir süreç sağlayabilmesidir.

Temellendirilmiş kuramın tarihsel gelişim süreci Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo-2 Temellendirilmiş teorinin tarihsel gelişimi

Kuramcılar

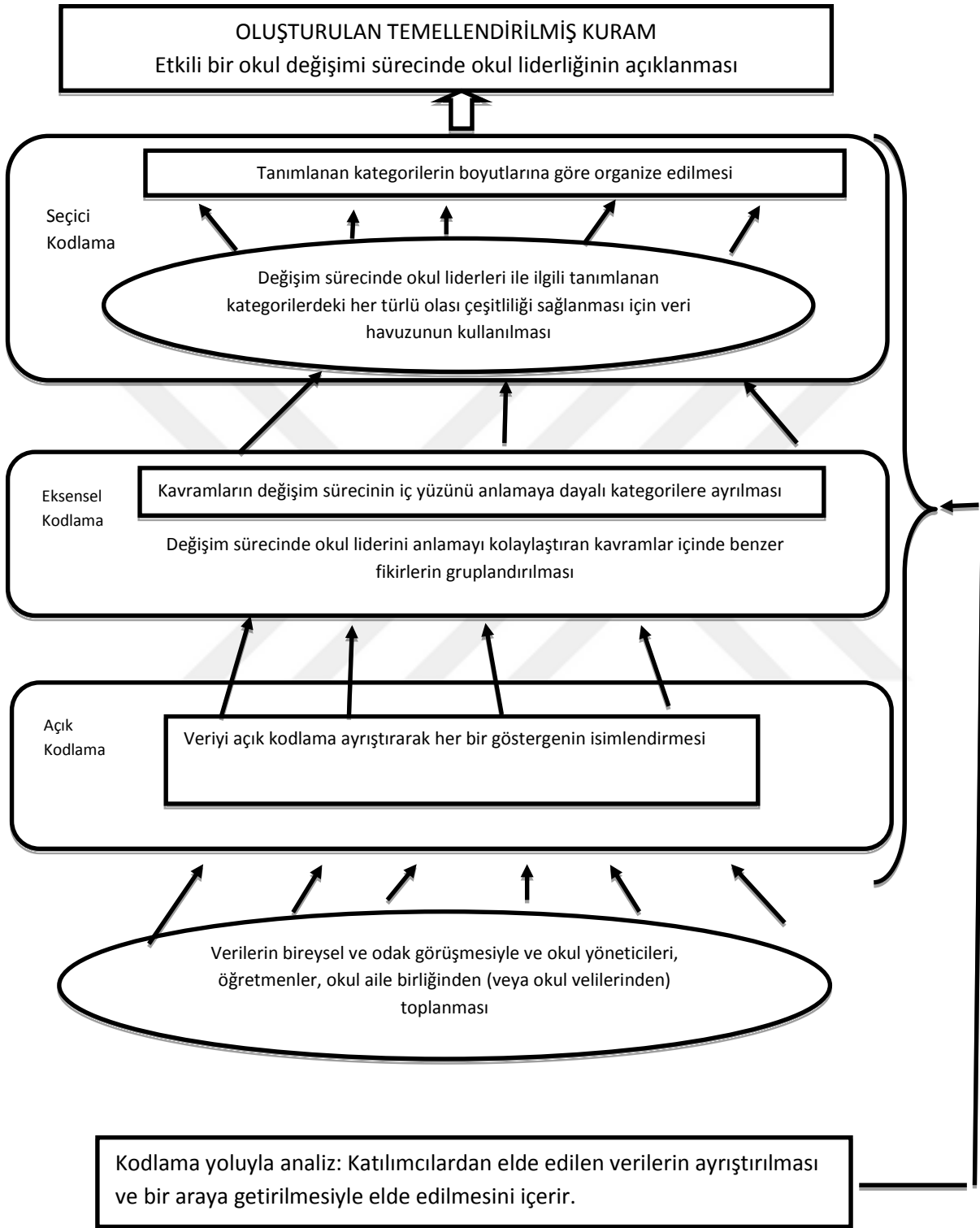
	Glaser ve Strauss (1967)	Strauss ve Corbin (1990, 1998)	Charmaz (2000, 2006)
Temel düşüncesi	- Positivist epistemoloji (akıl, analitik süreç ve yansız gözleme dayanır) - Sembolik etkileşim (aksiyon ve süreç üzerine vurgu yapar)	- Positivisit yöntemler - Sembolik etkileşimci (her zaman gerekli değil)	- Oluşturmacı epistemoloji (çalışılan olgulara ve verilerin yorumlanmasına yapılan vurgu) - Pragmatizm (Uygulanabilirlik ve fayda sağlama) - Sembolik etkileşim (anlam ve ortaya çıkış)
Anahtar Özellikler	- Tümevarım vurgusu - Kuramın test edilmesine karşı - Sosyal bilimcilerin kuram geliştirme kapasitesini geliştirme	- Tümevarımsal özelliklere vurgu yapmama - Doğrulama	- Positivizim ve post-positivizim arasında temellenme
Alanyazın geçmişi	- Önceki alanyazını taramak yok	- Araştırma ve kodlama için önceki araştırmaları tarama	- Esnek (önceki alanyazın taranabilir de taranamayabilir de)
Veri Toplama yöntemleri	- Nicel ve nitel yöntemler	- Saha çalışması - Görüşme	- Etnografik araştırma - Görüşme - Doküman analizi
Kodlama	- Dört evreli kodlama	- Üç evreli kodlama (açık, eksensel, seçici)	- İki evreli kodlama (ilk kodlama ve odak kodlama)

Kaynak: Çalışkan, 2011, s.35 ‘den uyarlanmıştır.

Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemlerinden Strauss ve Corbin’in temellendirilmiş kuram (Grounded Theory) yaklaşımı kullanılmıştır. Temellendirilmiş kuram, araştırma süreci içinde verilerin sistematik bir şekilde toplanarak analiz edilmesi yoluyla yeni bir teoriye ulaşmak olarak açıklanmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998). Buna göre, araştırmada önceden belirlenmiş bir teoriyi test etmek yerine; teorinin verilere dayanarak oluşturulması esastır.

Creswell (2007) ‘e göre temellendirilmiş teori “konu üzerinde gelişme, eylem ve sürecine ilişkin gelişmeyi sistematik bir şekilde açıklamayı” sağlamaktadır. Aşağıdaki Şekil 3’de bu

çalışmada kullanılması düşünülen temellendirilmiş kuram yönteminin şekilsel sunumu gösterilmektedir.



Şekil-3 Temellendirilmiş kuram tasarımı **Kaynak:**(Bland D. [2012] Leadership For Effective Change Implementation: A Grounded Theory Study of Leadership, s.10)'den uyarlanmıştır.

3.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma gurubunu Antalya İli Muratpaşa ve Kepez İlçeleri'nde görev yapan okul yöneticileri, öğretmenler ve okul aile birliği başkanları oluşturulmuştur. Öğretmenlerin kurumda en az beş yıl süre ile görev yapıyor olması gerekmektedir. Bunun yanında okullarda görüşülecek öğretmenlerden biri sosyal alanda (İngilizce, Türkçe, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Sosyal Bilgiler), biri sayısal ve fen alanında (fen bilgisi, matematik ve bilişim teknolojileri) ve diğeri ise beceri alanında (görsel sanatlar, beden eğitimi, teknoloji ve tasarım, müzik) ve rehberlik alanında görev yapan bireylerden seçilmiştir. Araştırmada veriler okul yöneticilerinden maksimum çeşitleme örnekleme yoluyla, öğretmenlerden ölçüt örnekleme yoluyla, velilerden ise kolay ulaşılabılır durum örnekleme yoluyla toplanmıştır. Araştırmada katılımcı bireylerin gönüllülük esasına göre görüşmeler yapılmıştır.

Yapılan görüşmeler, pilot görüşmeler de dahil olmak üzere toplam 5 okulda 3 okul müdürü, 7 müdür yardımcısı, 2 okul ile birliği başkanı, 17 öğretmen olmak üzere toplam 29 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde görüşülen okullar ve kişilere ait bilgiler Tablo-3'de gösterilmektedir.

Tablo-3 Katılımcılara Ait Bilgiler (Okul Aile Birliği Başkanı Hariç)

Görevi	Katılımcı Sayısı	Deneyim (Ortalama yıl)
Okul Müdürü	3	25,33
Müdür Yardımcısı	7	16,42
Sosyal Alan Öğretmeni	4	10,75
Sayısal ve Fen Alan Öğretmeni	4	10,25
Beceri Alan Öğretmeni	6	20,14
Rehber Öğretmen	3	10
Toplam	27	15,77

3.3. Veri Toplama Araçları

Hancock (2004)'a göre kuram oluşturma (temellendirilmiş kuram) yaklaşımında görüşmeler ve gözlemler en çok kullanılan veri toplama yöntemleridir. Bunların yanında döküman analizi de gerekli görülebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 82).

Okul yöneticileri, öğretmenler ile bireysel görüşmeler yoluyla verilerin toplanmıştır. Bunun haricinde gözlem, okullarda kullanılan evrak, doküman, okul ve bakanlık internet siteleri araştırmanın diğer veri kaynaklarını oluşturmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın nitel araştırma boyutunda yapılacak bireysel görüşmeler, katılımcıların izni alınmak sureti ile ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Daha sonra görüşmelerin dökümleri alınarak ve görüşme dökümleri tek tek analiz edilerek kodlamalar yapılmıştır. Görüşme dökümleri, ilgili alan uzmanı tarafından görüşme kayıtlarına uygunluğu bakımından yeniden değerlendirilmiş ve görüşme dökümlerinin doğru olduğu teyidi alınmıştır. Kodlama aşamasında genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama tekniği uygulanmıştır. Bu kodlama tekniğinde önceden hazırlanan kod listesi içerik analizini yönlendirirken, tümevarımcı bir anlayışla verilerin incelenmesi sonucu ortaya çıkan veriler de, daha önceden oluşturulan kod listesine eklenir ya da yeni kodlara göre eski kodlar değiştirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013. s. 259). Böylece katılımcılarla gerçekleştirilmiş olan görüşme dökümleri, genel kategoriler ya da temalar önceden belirlenir ve bu temalar altında yer alabilecek olan daha ayrıntılı kodlar, verilerin analizi sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi ile betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Bunun yanında sürekli karşılaştırmalı analiz tekniği kullanılmıştır.

Hancock (2004)'a göre temellendirilmiş kuram çalışmasının en önemli özelliklerinden biri veri toplama ile analizin birlikte yürütülmesidir. Glasser ve Strauss bu sürece “sürekli karşılaştırmalı analiz” adını vermişlerdir. Bu süreçte veriler toplandıktan hemen sonra analiz edilir ve ortaya çıkan kavramlar, olgular ve süreçler daha sonra veri toplama aşamalarına dahil edilir. Böyle bir süreçte veri toplama aracı olarak görüşme formu veri toplamanın ilk aşamasında yarı yapılandırılmış bir durumdadır ve veri toplama sürecinin sonuna kadar da son halini almaz. Hatta bazı araştırmalarda başta görüşülen görüşme soruları ile veri toplamanın sonuna doğru oluşturulan sorular arasında önemli farklar olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 82).

Hancock (2004)'a göre kuram oluşturma yaklaşımı ile yapılan araştırmalarda, toplanan görüşme ve gözlem verilerinden elde edilen kavramlar ve temalar ile kuramın ilk işaretleri ortaya çıkar. Araştırmacı bu kavramlara ve temalara ilişkin gözlemlerini ve düşüncelerini topladığı ek verilerle sürekli olarak test eder (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 82). Bu süreçte araştırmacı kavramlar, temalar ve bunların ilişkilerine yönelik denenceler (olay ve olgulara ilişkin geçici açıklamalar geliştirir ve bu denencelerin açıklanmasına (teyit etme ya da reddetme) yardımcı olacak verilere ulaşmaya çalışır. Bu süreç yukarıda sözü edilen “ sürekli karşılaştırılmalı analiz kavramına bir örnek oluşturur. Sonuçta ulaşılan kavramlar ve temalar araştırmanın odağına ilişkin anlamlı bir açıklama ortaya koyar. Bu açıklama veriler temelinde ortaya çıkan kuramdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 82).

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir. Bu doğrultuda araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini artırmak için aşağıdaki uygulamalar gerçekleştirilmiştir:

- a) Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılığı) artırmak için, görüşme formunu geliştirme sürecinde ilgili alanyazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. İçerik analizinde temalar ve temaları oluşturan alt temaları kendi aralarındaki ilişkisi ile her temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmıştır. Ayrıca veri toplamadan hemen sonra, ulaşılan sonuçlar ve yorumlar veri kaynakları ile teyit edilerek katılımcı teyidi sağlanmıştır. Diğer taraftan görüşmede kaydedilen bilgilerin bilimsel amaçlı kullanılacağı ve gizliliği konusunda anlaşma imzalanması, karşılıklı güvenin sağlanmasında önemli bir etken olmuştur. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtması sağlanmıştır.
- b) Araştırmanın dış geçerliğini (aktarabilirliğini) artırmak için, araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca hem olay ve olguların hem de onların değişkenlik gösteren özelliklerinin ortaya konabileceği amaçlı örnekleme yöntemiyle gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenmiş katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır.
- c) Araştırmanın iç güvenirliğini (tutarlılığını) artırmak için, bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde, araştırmacı ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir uzman ile ayrı ayrı kodlamalar

yapılmıştır. Kodlamalar karşılaştırılarak tutarlılık oranı (Kappa değerleri) hesaplanmıştır. Böylelikle araştırmada değerlendiriciler arasında bir uyum olup olmadığına ve kodlamanın güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

- d) Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için, araştırmacının tüm veri toplama araçlarını, ham verilerini, analiz aşamasında yaptığı kodlamaları ve rapora temel oluşturan algıları, notları, yazıları ve çıkarımları dışarıdan bir uzmanın incelemesine sunarak teyit incelemesi yaptırılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Nitel araştırmalarda veri analizi, toplanan veriye anlam kazandırmak için girilen karmaşık, yoğun ve yorucu bir süreçtir (Merriam, 1998). Temellendirilmiş teori çalışmalarında ise veri analizi çok daha zordur. Doktora çalışmalarında temellendirilmiş teori kullanan araştırmacılarla yapılan bir çalışmada, araştırmacıların en çok veri analizi sırasında çok zor zaman geçirdikleri ve bu nedenle temellendirilmiş teoriyi bir daha kullanmak istemedikleri ortaya çıkmıştır (Fendt ve Sachs, 2008).

Araştırmanın verilerinin analizi için NVivo 10.00 programı kullanılmıştır.

Temellendirilmiş teori çalışmalarında veri toplama ve analizi aynı anda gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada da veri toplama ve veri analizi süreci aynı anda gerçekleştirilmiştir. Temellendirilmiş teoride Şekil-3'te önerildiği üzere çalışma, açık kodlama süreci ile başlamıştır. Bu süreçte öncelikle gözlem, görüşme ve doküman analizi için kodlama yapılmış, NVivo kodlar belirtilmiştir.

Kodlama sürecini takiben araştırmacı memolar yazmıştır. Bu memolar yapılan görüşmeye ait olan memolar (görüşme memosu), hem de alanyazın taramasından (literatür memo) elde edilen memolardır.

Çalışmada, veriler, kategoriler, alt kategoriler ve memolar tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Araştırmacı, olabildiğince veriye hakim olmaya çalışarak araştırmada asıl tanımlanmaya çalışılan temel sorunun yanıtına ulaşmak için alt kategorilere (eksensel kodlama) ulaşmaya çalışmıştır.

“Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?” sorusuna yanıt arama sürecinde birbiri içine geçmiş üç alt modele ulaşılmış ve nihayetinde okul değişim modeli ortaya çıkmıştır. Bu modelin tanımlanması ve araştırma verisinin tekrar tekrar gözden geçirilmiş hali kategorilerde ve alt kategorilerde bazı değişikliklere neden olmuştur. Bazı kategoriler birleştirilmiş, kategorilerin isimleri veriyi daha iyi yansıtacak şekilde değiştirilmiştir. Sonuçta, temel yanıtta ait modelin, nihai kategorinin ve alt kategorilerin tanımlanmasını (seçici kodlama) sağlamıştır. Bu tanımlama sürecinde Kurt Lewin’in Alan Teorisi kullanılarak analitik genelleme yapılmıştır. Ayrıca, tartışma bölümünde araştırma sonunda ortaya çıkan bu model ile ilgili alan yazın karşılaştırılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. Değişimin Tanımı ve Niteliği

Bu bölümde giriş ve kuramsal çerçeve bölümünde belirtilen değişimin tanım ve niteliğinin katılımcılara göre ne gibi anlamlara geldiği belirtilmektedir. Katılımcıların 13 tanesi değişimin durağan olmayan durumunun altını çizerek, bir önceki durum ile bir sonraki durum arasındaki fark olduğunu ifade etmektedirler.

Değişim durağan olmamak demektir. Değişim harekete geçmek. Biz de okulda eğitimde değişim diyorsunuz ya Fatihçığım, gerçek anlamda durağan olmamayı ifade ediyor. M05

Bence değişim olağan bir şeyin gün geçtikçe farklılaşması. Yani sıradanlaşmış uzun yıllar boyunca devam eden bir davranışın herhangi bir hareketin zaman içerisinde farklılaşması. M15

Bu değişim bizim her alanda, evimizdeki yemek çeşidimizden tutun, ilişkilerimize, çocuklarla olan ilişkilerimize, okula gelirse okuldaki ilişkilere, selamlaşma tarzınıza kadar etkileyebiliyor. Mesela SLM diyor çocuklar kısaca. Değişim bu bence. M18

Bana göre değişim, çağın gerektirdiği şeylere var olandan hareket etmektir. Burada var olandan kastım, eldeki imkanların da eldeki birikimlerin de kullanılmasıdır. Ondan sonra değişime geçmektir. Değişimden anladığım bu benim. Okulda ve eğitimde yaşanan değişim hakkında ise, zaten dünya, toplum, ülke, insanlar sürekli bir değişim içerisinde, sürekli bir arayış içerisinde. Onun için okulda eğitimde de değişimler olmalı. Yani insanların toplumun ve uluslararası beklentileri uygun kendisini bu sürece hazırlamalı diyorum. M21

Değişim, önceki durumdan daha sonraki durumu olan bir farklılaşmadır. Aslında değişim bir süreçtir. Her değişim bir gelişim kesinlikle değildir. Değişim olumlu yönde olacağı gibi olumsuz yönde de olabilir, ileriye dönük ya da geriye dönük de olabilir. Elbette toplumdaki değişim, ekonomi alanında, teknoloji alanında değişim mutlaka okula yansıtacaktır. M22

Bence değişim fiziksel anlamda sürekli hareketliliğin olmasıdır. Teorik anlamda da sürekli bilimsel süreçlerin takibidir. Çağa ayak uydurmak aslında öyle diyebiliriz. Sürekli bir hareketlilik... Bu hem düşünce anlamında, hem de fiziksel anlamda okulda bir hareketlilik. Bugün bilgisayar laboratuvarında olması bir değişimse, yarın bir yerçekimsiz odanın olması da bizim için bir değişim olacak. Bu şekilde söyleyebiliriz. M24

Değişim, kendimce tanımım, bir olayın ilk durumu ve son durumu arasındaki farktır. M27

Olan bir şeyden farklılaşma değişimdir. M03

Değişim bence bir kurumda öncekinden farklılık, önceki olandan farklılık, nitelik nicelik özelliklerin tamamına biz değişim diyoruz. Değişim de şöyle anlatıyoruz aslında. Değişmeyen tek şey değişimdir. M29

Aynı bir bisiklete bindiğin zaman pedalları çevirmezsen düşersin. Devamlı olarak hareket etmek lazım, devamlı olarak bir şeyleri değiştirmek lazım. Değişim olduğu zaman insan eksikliklerin farkına varıyor, yani onu da görmek lazım. M05

Değişim her şeyden önce, içinde bulunulan durumun statik kalmaması ve yenilenmesi. Sürekli yeni kavramlar, yeni fikirler, yeni oluşumların gerçekleşmesi. Nasıl ki bir ağaç yeni yapraklar açıyorsa, eski yapraklarını döküyorsa bu bir değişimdir. O ağaç için bir değişimdir. İnsan için de her gün bir değişim yaşıyor. Mesela ben fen bilgisi öğretmeniyim. Fen bilgisi öğretmeni olarak şunu söyleyebilirim. İnsan elinde olarak veya olmayarak sürekli bir değişim yaşıyor kendi içinde. Bu psikolojik olarak, bedensel olarak, fizyolojik olarak, biyolojik olarak ister istemez bir değişim yaşıyorsunuz. Çünkü sizin istemeniz ya da isteğiniz dışında yaşayan bir bedeniniz var. Bu beden sürekli hücreler, insanın vücudunda günde milyonlarca hücre ölüyor ve milyonlarca hücre yeniden oluşuyor. Bu bir değişimdir. İnsanın gün içerisinde öğrendiği yeni bilgiler var. Ondan sonra şimdi bir söz vardır bizim inancımızda. Kişi bu gününüz gününüzden farklı değilse zarardasınız anlayışı var bizde. M13

Değişim deyince aslında birçok alanı içine alan, bir devinimsel süreç. (.....) Dünyada her alanda bilimsel veya her alanda gelişmeler var insanlık tarihi boyunca. Eğitim dediğin süreçte bu gelişmelerin bir kısmını diğer öğrencilere yeni nesillere daha doğrusu aktarabilmek olan bir faaliyet. Dolayısıyla bu gelişmeleri takiben kendini sürekli yenilemeye devinime dair bir süreç aklıma geliyor. M10

Değişim fiziksel olarak bakıldığında bir objede bir bireyde gözle görülür, farklılık demektir. Genel anlamda ifade edecek olursak, değişim çevresel faktörler öncelikli olmak üzere kişinin istekleri, yapmak istedikleri yapabildikleri, ya da yapabileceği şeyler anlamında, kendisini şekillendirmesidir, farklılaştırmasıdır. M11

Katılımcıların 10'u değişimi gelişme ve yenilik olarak ifade ederek bu sürecin genellikle bir ihtiyaç veya bir zorunluluk sebebiyle başladığını ifade etmektedirler.

Tabi biz değişimi öğrencilerimize inovasyon olarak anlatıyoruz. Yani sıfırdan bir şeyi ortaya koymak değil, varolan bir şeyin üstüne yeni şeyler ekleyerek, daha kaliteli daha yaşanılabilir daha elverişli daha kullanışlı daha ergonomik ürünler ve yaşam tarzları üretimini anlatınız. M01

Değişim sancılı bir süreç. Zor bir süreç. Başlanması herkes tarafından kabullenilmeyen zor bir süreç. Değişim niye olur? Değişim güncel şartlar yerine gelmediğinden ya da istenen seviyeye

ulaşmadığından dolayı bir değişime gidiliyor. Eğitim sisteminde olabilir, diğer yapılar da olabilir. Bize verilen eğitim öğrenciye verilen eğitim demek ki yerini tam olarak bulmuyor ki, ondan dolayı değişime gidilmiş. M02

Değişim zorunluluktur. Olmak zorunda. İnsan doğası nasıl değişiyorsa günü gününe davranışları da değişecek olumlu yanları da var elbette olumsuz yanları da var. M04

Benim açımdan değişim gelişime ayak uydurmaktır. Birtakım değişimler mecburiyetten içinde bulunduğumuz ortama uyum için olur. Bazı değişimler de düşünerek bilinçli bir şekilde gelişimi sağlamak için daha ileriye gitmek için yapılır. Değişim denince benim aklıma gerek zorunlu gerekse planlı yapılan gelişime yönelik çalışmalar geliyor. M12

Değişim var olan bir sürece daha iyi götürebilmek için yapılan etkinliklerdir. Yapılan bir süreçtir diye düşünüyorum. Okulda ve eğitimde yaşanan değişim hakkında, okulumuzda öğrencilerimize daha iyi hizmet edebilmek için onları çağın bilgisine ayak uydurabilmesi için okulumuzun da kendisine değiştirebilmesi gerekiyor. M08

Bence değişim yeniliktir. Ülkemizde yenilik çok fazla gerçekleşiyor zaten. Özellikle eğitimde yenilik çok fazla karşılaştığımız bir durum. Bu çalıştığım süreç içerisinde değerlendirdiğimde yenilikler eğitimde tabii ki çok olumlu etkileri var. Eğitimin gelişmesi ve ilerlemesinde... O yüzden değişim denildiği zaman aklıma yenilik geliyor. M16

Öncelikle değişim zorunlu olan bir şey. Yani dünya devam ettikçe var olacak bir şey. İnsanların kendine her geçen gün değiştirmesi, yeni yaşam tarzlarına... M18

Değişim bir süreç içerisinde yaşanan değişikliklerin tümü. Değişim bir yandan da bir gelişmedir bana göre. M25

... okulda değişim çok zor bir süreç. Hem öğrencilerin, hem idarecilerin hem de velilerin kabullenmesi çok zor olan bir süreç. 4 artı 4 artı 4 sisteminden dolayı öğrencinin kabullenmesi, sisteme adapte olması, okulun fiziki yapısının buna uygun olup olmaması, çok sancılı bir süreç geçiyor şu anda. M02

Hocam değişim, hayatta değişmeyen tek şeydir değişim. Süregelen çevre şartlarına zamanın koşullarına göre, insan ihtiyaçları ve insandan beklentiler değiştiğine göre, bu da yaşantımızda kalıcı değişiklikler yapacaktır. Biz buna değişim diyoruz. M17

Katılımcıların 9 tanesi değişimin sadece olumlu değil, olumsuz değişimin de var olabileceğini, ayrıca bir tanesi değişimin sınırsız olduğunu söylemektedir.

Değişim, toplumdaki bazı siyasal, politik, çevre koşulları ile birlikte insanların hal hareketlerin duygularının düşüncelerinin her şeyi farklılaşması iyi ya da kötü ... M06

Bu olumlu yönde de olabilir olumsuz yönde de olabilir. Olumlu yönde olursa yenileşme oluyor. Değişimle ilgili okulda tabii ki de değişim kaçınılmaz. M03

Değişim genel anlamda, günlük hayatta olsun, eğitim hayatımızda olsun, her an olsun yaşadıklarımızdır. Olumlu yönde, olumsuz yönde, artı ve eksileriyle her bakımdan değerlendirirsek... M09

Değişim olumlu ve olumsuz bir şekilde belli bir süreye dayalı olarak gerçekleşen değişikliklerin tümüdür. Okulda ve eğitimde yaşanan değişiklikler de ise, teknolojinin gelişmesiyle beraber olumlu değişiklikler olduğunu düşünmekteyim. M14

Muhakkak değişim olacak. Ama önemli olan gelişme gösterebiliyor muyuz? Değişim olumlu yönde de olabilir olumsuz yönde de olabilir. M29

Değişimin sınırı yok. Zaten değişime bir sınır koyduğumuz takdirde, değişime sınır koyamayız daha doğrusu. Değişime sınır konulamaz. Ama nereye kadar değiştirebilirler. En iyiyi en güzeli yapana kadar yapabilirler. M14

Eğitim sistemimize bu değişim sürecinin adapte edilmesi ile beraber toplumun daha rahat hareket edeceğini zannediyorum. Daha iyi sonuçlar vereceği zannediyorum. Çünkü değişim devam edecek. Belki eğitim sistemimizi yine değiştirecek. Ondan sonra gene değiştirecek. Mutlaka değiştirecek. Ama değişim bu. Ama çok keskin değil, yavaş yavaş çaktırmadan hissettirmeden. Ama pozitif yönde. Tabii ki toplumun iyiliği için. M01

Değişim genel anlamda, günlük hayatta olsun, eğitim hayatımızda olsun, her an olsun yaşadıklarımızdır. Olumlu yönde, olumsuz yönde, artı ve eksileriyle her bakımdan değerlendirirsek... M09

Tabii ki şimdi bu değişiminde okul ve eğitimi etkilememesi mümkün değil. Çünkü hayatın önemli bir bölümü okul... Aileleri ve çocukları da etkiliyor. Yaşantılarının, günlük zaman diliminin büyük bir bölümünü geçirdikleri alan... Bunu etkilemesi kaçınılmaz. Tabii bu değişimin olumlu yönleri de, olumsuz yönleri de var. Biz bunun ne kadar olumlu yönlerini alabiliriz. Değişimden bu yararlanma olur. Değişimin olumsuz yönleri de söz konusu, negatif etkileri olan ya da olumsuzlukların da değiştiğini görüyoruz. Olumlu hadiselerin olduğu gibi... Onlardan da okulu eğitimi ne kadar ayırabilirsek o kadar iyi olacaktır. M17

4.2. Değişimin Çıktısı

Değişimin çıktısını değerlendirdiğimiz zaman kalıcı öğrenme, öğrenci başarısının artması ve öğretmenin elde etmiş doyum ortaya çıkmaktadır. Bunun haricinde değişim sürecinin sancılı bir süreç olduğu, fakat başarılı olduğunda elde edilen verimin insanları mutlu ettiğinden bahsedilmektedir. Katılımcılar bu konuda fikirlerini şu şekilde ifade etmektedir.

(Değişim süreci içinde) Paylaşılacak, konuşulacak, yardımlaşılacak. Buradaki amaç öğretmenin başarısı değil, öğrencinin başarısı. M01

Etkili bir değişimin olması için kalıcı bir öğrenmenin olması gerekir diyorum ben. Kalıcı bir öğrenmenin olabilmesi için teorik bilgilerden çok uygulamalı bilgilerin hayatımızda yer etmesi gerekir. Yani uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi gerekir. M14

Sonuçlar aldığım zamanda zaten gelişimi, değişimi, farklılığı ortaya koymuş olursun. Sonucunda sen de kendin de doymuş bir şekilde, mutlu olursun diye düşünüyorum. M23

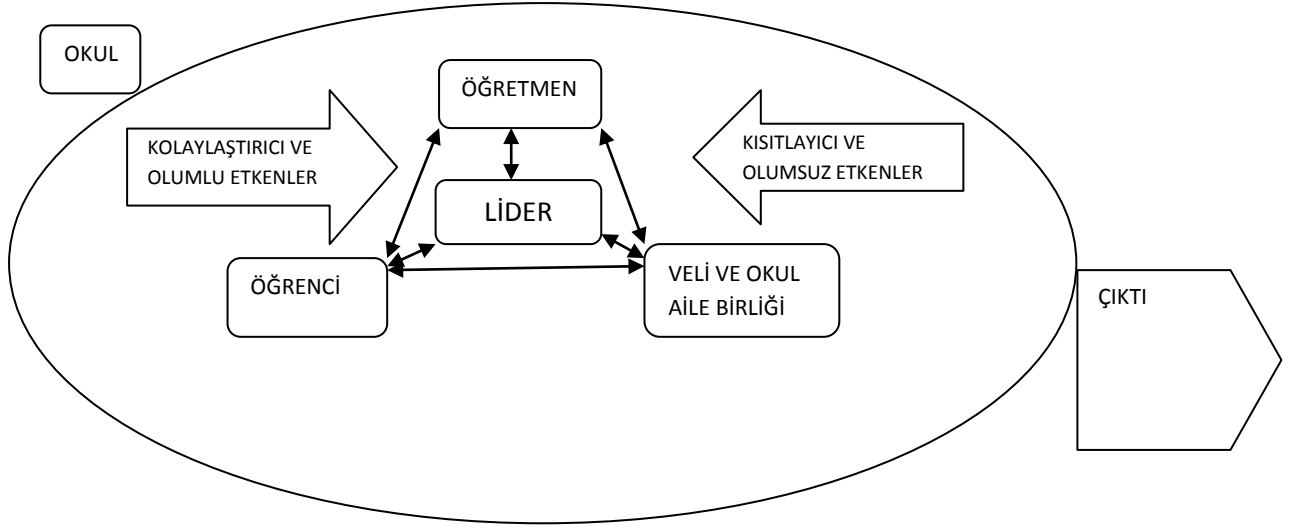
Çünkü benim ortaya değişim için attığım fikri, ya da ortaya sunduğum güzel bir ürünü, benimsiyor en az benim kadar. Neden? Çünkü o da beni biliyor. B hoca bunu neden yapıyor? Benim daha iyi eğitim vermem için. Çocuğun daha iyi eğitim alması için. Ya da ortamımızın daha bir güzel olması için. Örneğin bizim okulumuzda yaptığımız en önemli şey, önce çocuğun öğrencinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak adına harcama yaparız. Sonra personelimizin mutlu olması adına harcama yaparız. M11

Aslında değişim çok sancılı ama sonrasında, insanı rahat yaşamaya iten bir unsurdur. Neden değiştiririz? Daha rahat nasıl olunur? Ben neden çaba sarf ederim. Daha çok para kazanıp daha iyi yaşayabilmek için. Bu bir değişim. Eğitimciyim. Evet eğitimciyim. Onun dışında bir şeyler araştırıyorsam, değişmeye başlamışım demektir. Kendime fayda sağlayacak unsurları işin içine almaya çalışıyorsam evet değişimin bir meyvesini toplamaya başlamışım demektir. Sonunda da bir huzurum olmaya başlamışsa rahat bir yaşam oluştuysa, tamam ben doğru yoldayım demektir. Sıkıntı yaşamaya başladığıysa, başka değişime başka yollara, yönelmek zorundayım demektir. M11

4.3. Okul İçinde Yaşanan İlişkilere Dayanan Okul Değişimi

Okul değişiminde okul içinde yaşanan ilişkiler önem arz etmektedir. Bu değişim sürecinde liderin, öğretmenin, velinin ve öğrencinin tutum ve davranışları önemlidir. Bu tutum ve davranışlar, süreç içinde değişimi kolaylaştıran ve olumlu yönde etkileyen yapı ve etkenler şeklinde olabildiği gibi aynı zamanda değişimi kısıtlayan veya olumsuz yönde etkileyen unsurlara sahip olarak karşıma çıkabilmektedir. Okul içinde yaşanan bu değişime ilişkin alt-model aşağıdadır. Burada katılımcı M1 durumu şu şekilde özetlemektedir.

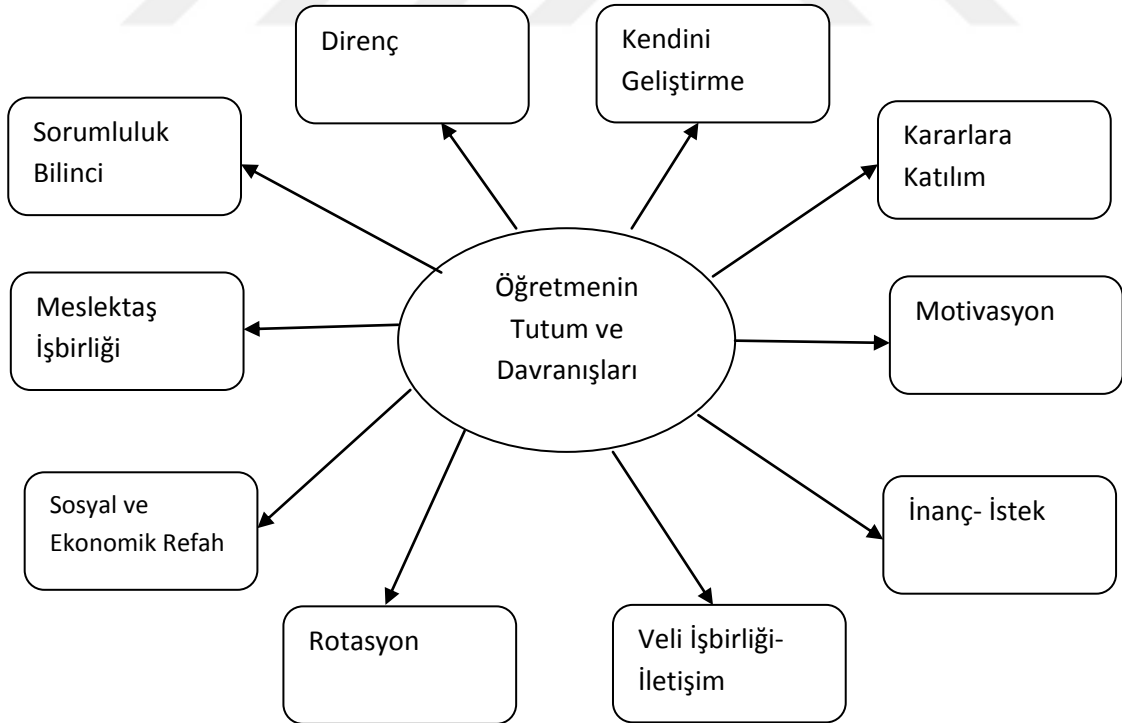
Tabii okulu değiştiren okul içinde bir sürü unsur var. Bunları değiştireceksiniz. Öğretmen, idareci, aile okulun içindeki insanlar ve öğrenci. Bunları da değiştireceksiniz. Yoksa yarışta geri kalırsınız. Toplum da bunu hisseder yarışta geri kaldığımızı... Çünkü herkes değiştiği için arkada kalanı fark ederler. M01



Şekil - 4 Okul İçinde Yaşanan İlişkilere Dayanan Okul Değişimi (Alt-Model)

4.3.1. Öğretmenin Tutum ve Davranışları

Çalışmanın bir alt modeli olan okul içinde yaşanan ilişkilere dayanan okul değişimi modelinin önemli unsurlarından biri öğretmenin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlardır. Şekil-5’de bu tutum ve davranışlar gösterilmiştir.



Şekil - 5 Öğretmenin Tutum ve Davranışları

Bu tutum ve davranışların bazıları değişimi kolaylaştıran veya gelişim okulu olumlu yönde değiştiren, geliştiren unsurlar ve ifade edilen kodlar içermektedir. Katılımcılar tarafından ifade edilen bu kodların frekansları Tablo-4’de sayısal olarak ifade edilmiştir.

Tablo -4 Öğretmenin Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Sorumluluk bilinci	6	1
• Meslektaş işbirliği	20	5
• Sosyal ve ekonomik refah	-	3
• Rotasyon	-	4
• Veli işbirliği-iletişim	7	6
• İnanç-İstek	13	4
• Kendini geliştirme	25	7
• Motivasyon	2	5
• Kararlara katılım	13	2
• Direnç	-	12

• **Sorumluluk bilinci**

Öğretmenlerin mesleki sorumluluk bilincinin üst düzeyde olması değişimi olumlu yönde etkilemekte ve kolaylaştırmaktadır. Katılımcı M14 bu durumu şöyle ifade etmektedir.

Görev paylaşımında herkes üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmelidir. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bu tutum ve davranış bir öğrencinin sorununu halletmek, işini severek yapmak, bilinçli bir nesil yetiştirmek için bireylere fırsat tanımak, bu bireyleri yetiştirirken gerek mesleki gerekse insani açıdan onlara örnek olmak, görevlerini yerine getirirken samimi olmak ve bunu öğrencisine hissettirmek şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bunun aksine mesleki sorumluluk bilincinden uzak tutum ve davranışlar değişimi istenilen şekilde olmadan veya kısıtlayıcı bir şekilde sonuçlanmaktadır. Katılımcılardan üçü bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

Bir öğrencinin herhangi bir sorununu, sonra hallederim dediğiniz zaman, bu kalp kırıklığı olarak karşınıza çıkabiliyor. Hakikaten gönül işi eğitim işi. Severe yapılımalı. Çünkü çocuk. Biz insan yetiştiriyoruz. En önemli işi yapıyoruz. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Birincisi gerçekten işini seviyorsa öğretmen, çocukları seviyorsa, eğitimi seviyorsa, bir şey vermekse amacı zaten o zaman orada bir ışık vardır. O zaman da orada bambaşka bir kültür, değişim vardır, güzellikler vardır. (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*) Ama diğer taraftan dediğim gibi işini sevmeyip, mesaimi doldurayım gideyim diyen böyle başarıydı vb denmemesinin güzel bir değişim olduğunu sanmıyorum. M06 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğretmen görevini samimiyetle ve olması gerektiği şekilde yapması lazım. Yapmazsa, şey yaparsa savsaklarsa görevini, ben dersime giriyorum, çıkıyorum, giriyorum, çıkıyorum. Görevimi yapıyorum mantığıyla hareket ederse, olmaz. Samimiyet çok önemli... Samimiyet. Yani eğer öğrencisinde bir gelişme görmüyorsa, rahatsız olacak. M13 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Meslektaş İşbirliği**

Öğretmenler arasında meslektaş işbirliğinin olması değişimin okulda uygulanmasında olumlu ve kolaylaştırıcı yönde etki yapmaktadır. Bu davranış ayrıca güçlü bir okul kültürünün temellendirilmesinde önemli bir etken olarak da karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler arasındaki bilgi alışverişinin olması, yapılan uygulamaların paylaşılması, fikirlerin paylaşılması, okulda çok fazla gruplaşmanın olmaması, zümreler arasındaki ekip çalışmasının etkin bir şekilde uygulanması, hem mutlu insanları karşımıza çıkaracak, hem de okulun amaç hedeflerinin gerçekleşmesinde kolaylık sağlayacaktır. Bu konuyu ifade eden katılımcılardan 8 tanesi şunları söylemektedirler.

.... gözlemlediğim bu çeşitli vesilelerle yaptığımız toplantılarda, bu değişim için, okuldaki eksik veya artı için görüştüğümüzde, fikirlerimize başvuruluyor bunlar olumlu düşünceler ve bu yönde alınan kararlar gereği uygulamalar yapılıyor, yapılmaya çalışılıyor. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenler arasındaki ilişki, irtibat bizim zümre öğretmeni dediğimiz kavram çok önemli aslında. Öğretmenle okul idaresinin arasındaki ilişkiden daha önemli. Çünkü okul idaresi nereye kadar müdahale edebilir bir öğretmene ders anlatımı konusunda. Ama zümre öğretmenleri arasında bir ekip çalışması varsa ve farklı şubelerdeki öğrenciler ortak bir eğitimle birbirlerine yakın bir eğitimle bence daha başarılı olacağına inanıyorum. M02(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Dediğim gibi şimdiki bakış açısıyla o anki bakış açısıyla arasında dağlar kadar fark vardır. Şu anda öğretmenler tam bir işbirliği içerisinde. Herkes okula aidiyet duygusu ile bağlı. Dışarıdan müdahale gerektirmeden kendi içimizdeki o dinamiklerle çoğu şeyi değiştirebiliyoruz. Hiçbir yere bağımlı kalmadan... Çünkü herkes elini taşın altına sokuyor. Çünkü okula gerçekten yapılan çalışmaların faydasının olduğunu herkes gördü. Öyle diyebiliriz yani. M05(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okul kültürü oluştuğundan sonra zaten öğretmen birlikte hareket ediyor. Hem davranışlarında çocukların, ders içi etkinliklerinde, sürekli bir paylaşım var öğretmenler arasında. Bu değişim noktasında da doğru etkileyecek okul kültürü. Yani bu değişime hemen artık olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirecek, ona göre kendisine göre bir duruş alacak. M15 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda etkili bir dayanışma olursa, etkili ortak bir çalışma olursa yani uyum olursa tabii ki de bu (değişim) hızlı bir şekilde ilerler. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenlerin etkili bir şekilde iletişim halinde olması lazım. (...) İşbirliği ile herkesle iletişimle. Bence iletişim çok önemli. Karşılıklı şu anda konuşurken bile, birbirimizi anlayarak. Farklı bir yolu çizerek değil ama bu böyle değil nasıl olur mantığıyla değil de; Aaa! Bu da güzelmiş, bunu da düşünebiliriz, bunu neden düşünmedin, bunu geliştirelim mantığıyla, neden sonuç gelişimini alarak gitmek gerekiyor M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

...iletimde bütün öğretmenlerin ortak dili kullanması, ortak bir anlayışa sahip olabilmesi, değişimdeki yapılacak olan değişikliklerde ortak bir hareketi sağlar. Bu da dediğim gibi okul kültürünün oluşmasını sağlar. M27 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Böyle bir okul kültürü olan bir okulda, uyum olan bir okulda veya aile ortamı oluşmuş bir okulda... İdare olsun öğrencilerde katabiliriz bunun içine öğretmenler olsun, bu da değişimi gerçekleştirmeden ben önemli unsurlardan bir tanesi olarak görüyorum. Çünkü sonuçta uygulayıcılar olarak bir harmoni uyum gerçekleştirmemiz gerekiyor ki; o alınan kararları elbirliğiyle eksik ve fazla yönleri dengeleyerek istediğimiz istikamette ilerleyebilelim, gerçekleştirebilelim o başarıları. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bunun aksine öğretmenler arasındaki yaşanan gruplaşmalar, olaylar karşındaki yaşanan fikir ayrılıkları, gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda meslektaşına sahip çıkmama davranışı, yapılan zümre toplantılarında alınan kararların uygulanmayıp kağıt üzerinde kalması, okulun ikili eğitim yapmasından dolayı bir araya gelememe durumundan kaynaklı sebeplerden dolayı değişim olumsuz yönde etkilenmekte veya kısıtlanmaktadır. Burumu ifade eden görüşler aşağıda sunulmaktadır.

Öğretmenler arasında bir gruplaşma olsa da ortak bir değer var. Herkesin amacı şu: öğrenci iyi bir birey olarak yetiştirmek; vatanına milletine sahip çıkan onları kollayan bir birey olarak yetiştirmek. Tabii bunu bir araya geldiğimizde öğretmenlerle konuşuyoruz, anlatıyoruz. Öğretmenlikte birlik önemli bir A diyorsa diğeri B dememesi lazım. Hepimizin A demesi lazım. Bu birliğin öğrencinin de hissetmesi lazım. Veliler ve herkesin hissetmesi lazım. Bu değişime o da ayak uydursun. Bir öğretmen A deyip bir öğretmen B diyorsa öğrencinin burada kafası karışır ve değişimi burada kabullenmesi daha zor olur. M02 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Milli Eğitim camiası olarak hiçbir camiada görmediğim kadar kopuk bir camiyiz. Bir polis başka bir polisi gördüğü zaman mutlaka yardımcı olur. Bir asker bir askere bir yere tayin edildiği zaman yeni hazırdır. Lojmanı yoksa bile evi tutulmuştur. Dolayısıyla kurumlar arasında en kopuk çalışan ve birbirine en az tutkun olan camia eğitim camiasıdır. Bunun sebebi de balık baştan kokar. Bakan müdürüne sahip çıkmazsa, müdür şube müdürüne, şube müdürü okul müdürüne, okul müdürü, öğretmene sahip çıkmazsa, bu iş olmaz. Yapılan bir sistem uygulanana, doğruluğu yanlışlığı görülene kadar, bu sistemi uygulayan veya uygulamaya gayret gösteren bütün personele sahip çıkacaksınız. M12 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Okul kültüründe de herkesin özellikle öğretmen arkadaşlarımızın bu zümre toplantılarında vesairelerinde kağıt üzerinde kalmaması lazım. Yani bir öğrenci söz konusu olduğu zaman herkesin bir fikir olmasa bile bir arada olarak bir fikir beyan etmesi ya da ilgileniyor olması önemli. M12 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Ama burada hem öğretmen sayısının fazla olması, sabah öğle eğitiminin yapılması, bunlar okul kültürünün oluşmasını etkiliyor ve geciktiriyor. Tam gün eğitim olsa mesela diyelim ki; öğle yemeği vakti olacak paylaşım artacak. Biz sadece öğretmenlerle ne paylaşımında bulunuyoruz dersle alakalı. 10 dakikalık tenefüste zaten, iki dakikada aşağı iniyorsun, 2 dakikada yukarı çıkıyorsun, 5-6 dakikada bir çay içiyorsun konuşuyorsun, zil çalıyor. Ama tam gün eğitim de öğle tatilinde ister istemez öğretmenlerle bir yemek yenecek. Öğle tatilinde paylaşım olacak. M15 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

- **Sosyal ve Ekonomik Refah**

Öğretmenin maddi refahının sınırlı olması özellikle değişim alanında ve kendinin geliştirmede sıkıntıya soktuğu görüşü katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Aldığı ücretin emsal diğer kamu kuruluş personelinden daha az düzeyde seyretmesi, kendisini bir mesleki tatminsizliğe itmektedir. Bu da değişim açısından kısıtlayıcı veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Öğretmeni kafası rahat olacak. Herhangi bir sorunu olmayacak. Maddi sorunu hiç olmayacak. Öğretmen tiyatroya gidecek. Bir öğretmen sinemaya gidecek. Geziler yapacak. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesleki tatmin ile ilgili sıkıntılar var. Bir; hak ettiği ücreti aldığını düşünmüyor. Yapmasa kendisi için değişecek hiçbir şey olmayacak. Yaparsa vicdani bir rahatlama duyacak. Onun dışında başka bir yaptırımı olmayacak. Bunu formalite olarak yapmazsa, evet, bir yaptırımı olur. Ama formalite olarak yapmak ta zaten sonuca dair bir etki yaratmıyor. Anlatabiliyor muyum? Dolayısıyla bir de daha önemlisi; Bir çaresizlik var. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Eğitim personelinin en büyük mutsuzluğu maddiyattır. Hakkının alınamaması. Hakkı olan yeterli ücretin kendisine verilmemesi. Hiçbir zamanda bu güne kadar verilmemiş olması. Bu zaten değişimi baltalaya bir unsur. Ne yapıyor? Değişim de arkadaş. Sen benim hakkımı vermiyorsun ki, ben refah bir yaşam sürmüyorum. Bana diyorsun ki donanımlı olacaksın. Türkçe öğretmeniyim. Ayda en az dört tane kitap okuyacaksın. Ayda dört tane kitabı ben satın alamıyorken sen benden bunu nasıl istersin. Öğretmen bu yaklaşımda bu zihniyette. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Rotasyon**

Katılımcılar, öğretmenlerin tayin ve benzeri gerekçelerle değişmesinin okulun kültürünü etkilediğini ifade etmişler ve bunun genellikle değişim açısından kısıtlayıcı ve olumsuz yönde olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılarda 2'si bu durumu şu şekilde özetlemektedir.

Yani öğretmen 8 yılını doldurdu bu okuldan yollayalım olmaz. İsterse 20 yıl kalsın. Geçen sefer bizim Erasmus projesinde İtalya'dan gelen öğretmenlerimiz vardı. İtalya'da yaşayan öğretmenlerimiz vardı. 35 yıldır aynı okuldaymış. Bizde hiçbirini 35 yıl okulda tutmazlar. Ama o insana 35 yıl önceki öğretmenliğinden şimdiki öğretmenliğine kadar aile iyi tanır, toplumu tanır, bölgedeki herkesi tanır. Bir çocuk geldiğinde çocuğun neler yaşadığını bilir. Yani kültürü çok iyi benimsemiş olur ama bizde öğretmen geliyor 2 yıl kalıyor gidiyor. Okulun ne kadar kültürü yaşayacak. Hiçbir şekilde yaşayamaz sadece orada ücretli çalışmış bir insan olur. Öğrenciye bir şey vereceğini zannetmiyorum. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğretmenin tayin durumu ile yer değiştirmesi. O öğretmen gidiyor, başka bir öğretmen geliyor, okul kültürüne alışma süreci oluyor, okulu tanıma süreci oluyor. Önceki alınan kararlar, nasıl söyleyeyim, uygulama sürecinde aksaklıklar yaşanabiliyor, alınan kararlara bir öğretmen arkadaş uygun görmeyebiliyor, önceki giden arkadaşımız katılmış olabilir karara ama, yeni gelen idareci olsun öğretmen olsun düşünceye katılmayabilir. Bu da işleyişin değişimin etkilenmesine neden olabilir sebeplerden biri olabilir. (...) Gelen öğretmen ister

istememez uyum sorunu her koşulda oluyor. Yani gelen kişi çok kısa sürede uyum sağlayabiliyor veya sağlayamayabiliyor. Genellikle bu olumsuz yönde oluyor. Çünkü öğrenciyi tanıma, onunla ilgili çalışmalar yapma, uygulamada çok basit bir şekilde yapabilecekken bazen zorlanabiliyor. Bazen velileri tanıyamadığı için ilk başta, çeşitli faaliyetlerde yaptığı çalışmalarda, inişli çıkışlı çeşitli sıkıntılar yaşayabiliyor. İşte dediğim gibi öğrenciyi veli öğretmen arasındaki diyalog eksik olduğu için veya olmadığı için veli öğrenciyi herhangi bir şekilde bir aktiviteye dahil etmek istemeyebiliyor. Ama tanışa aralarındaki uyum işleyiş, değişim olumlu yönde olsa, veli de çok rahat bir şekilde öğretmenin istediği tavrı sergide bilecektir. Sadece aradaki uyumsuzluk diyalog eksikliğinden olmaktadır. M09 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

• Veli İşbirliği-İletişim

Öğretmenle veli arasındaki güçlü iletişim ve işbirliği anlayışı, değişimin okulda istendik ve kolay bir şekilde uygulanması açısından önem arz etmektedir. Öğretmen veli iletişimde, öğrencinin gerek okul gerekse özel yaşamında takip edilmesi, akademik ve sosyal başarısının artırılmasında işbirliği içinde olunması, öğretmen ve velinin bir ekip ruhu ve bilinciyle hareket edilmesi ve nihayetinde değişim sürecinde tam bir veli desteğinin sağlanması sürecin olumlu seyretmesinin gerekli unsurlarıdır.

Tabii çok özverili. Kendi cebinden para harcamış, velilerden destek almış, kendi çevresinden zengin kişilerden sınıfına destek toplamış. 40 50 bin lira civarında para harcadığını söylüyor baştan beri. Gerçekten bu büyük bir hizmet bu. O yönden kendisine sürekli tebrik ederim. Her zaman da yanında olurum. Arkadaşlarda da bu yönde çaba görüyorum ondaki değişimi gördükleri için. Diğer arkadaşlar da ona özenmeye çalışıyor. M08 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Velilerin buna uyum sağlaması lazım. Çevreyi bizim yapacağımız değişime uydurmamız lazım.(...) Okul veli işbirliği çok önemli. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fakat velilerle bu iletişim ve işbirliğinin yeterli düzeyde sağlanamaması sonucu arzu edilen değişim gerçekleşmemektedir. Velilerle öğretmenlerin öğrencilerin gelişimine yönelik süreçte ortak kararlar alamaması, öğretmenlerin çocukların aile yaşantısına inememesi, taraflar arasında yaşanan diyalog eksikliği ve yaşanan veli şikayetleri, bu değişim sürecinin kısıtlayıcı ve olumsuz etkenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konudaki katılımcı görüş örnekleri aşağıdaki gibidir.

Sınıf öğretmeni kendi sınıfının öğrencilerini takip edecek. Velilerle iletişim haline geçecek. Velilerin evde ve okul dışında alacağı birtakım tedbirlerle, çocuğun eğitim ve öğretim seviyesinin yükseltilmesine yönelik tedbirleri alacak. Bunu yapmazsa değişim ve gelişim

olmaz. Gerilime olur. Bu anlamda öğretmenlere büyük görev düşüyor. M13 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Biz aile yaşantısına inemiyoruz çocukların. Biz sadece çocuğun okula geldiği dönemdeki halini biliyoruz biz çocuğu... Bu çocuk evinde nasıl yaşıyor? Ama sanmıyorum ben diğer ülkelerde bizimki gibi olduğunu... Diğer Avrupa ülkelerinde görüyoruz, filmlerde bile görüyoruz. Yani öğretmen aile ile iletişim halinde, sürekli çocuğu evinde de takip edebiliyor, evinde ne yapmış, okulda zaten sürekli çocukla beraber. Yani bir çocuğun ailevi yaşantısına da oradaki değişimleri de farkında olursak, okuldaki değişimde de çok rahat gerçekleştirebiliriz istediğin zaman değişimleri. M15 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Öğretmenle işbirliği içerisinde olması gerekiyor. Okul idaresi ile işbirliği içerisinde olması gerekiyor. Olumlu anlamda yaklaşması gerekiyor, olumsuz değil. Genelde velilerimiz ufacık bir şey oluyor. Öğretmen öğrenciye azıcık farklı bir konumda, onun gelişimi kişiliği adı altında ödevini yapman lazım, sorumluluk kazandırmak için neden yapmadın, dediğinde; onun psikolojisi bozuldu, diyerek hiddetlenerek geleceğine; bunun o çocuğa farklı anlamda katkı sağlayacağını farkında olması gerekiyor. M23 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Okulun velilerle sürekli diyalog halinde olması lazım. Fakat bizim velilerimiz dışarıda çalıştıkları için, çalışma şartları zor ondan dolayı, bazen velilerle iletişim sıkıntısı yaşamaktayız. Bu süreci bu yüzden biz biraz daha zor atlatıyoruz. M02 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

- **İnanç - İstek**

Öğretmenlerin değişime inanmaları ve bunu istemeleri bu sürecin uygulanmasında temel ve vazgeçilmez unsurlarından biridir. Öğretmenin yeniliklere açık olması, bu konuda özverili çalışması, var olan değişimin sahiplenilmesi, değişimin bir ihtiyaç olduğuna dair görüşün benimsenmesinin bu sürecin gerçekleşmesini kolaylaştırdığı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca katılımcılar, yaşı genç olan öğretmenlerin bu değişim sürecine adaptasyonun, kendisine göre yaşlı olanlara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir.

Öğretmen değişiyor bu süreç içerisinde. Öğretmen değişmeden eğitimin değişmesi mümkün değil. Öncelikle öğretmenin zaten yenilenmesi gerekiyor mutlaka. Yani eski öğretmenlik sisteminden daha farklı olarak daha aktif, daha dersin içinde, öğrenciyle birlikte araştırma yapan, veliyi bu konuda aydınlatan bir öğretmenin olması gerekir ki; yani bu sisteme çok daha iyi bir şekilde adapte olabilmek için. M16 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Genç nesil öğretmenlerle, daha önceki öğretmenlerin durumları ile alakalı. Genç nesil daha bir gelişimden değişimden yana. Öğretmenlik biraz daha idealist bir meslektir. Siz kendinizi

ne kadar çok verirseniz, mesleğinize ne kadar çok adarsanız, ne kadar çok insancıl olursanız, ne kadar çok verirseniz o yönde başarılı olabilirsiniz. Öğretmenlerimiz çok özverili çalışıyorlar. Ben onları takdir ediyorum. Pek çok olumsuzluklara rağmen ellerinden geleni çok fazlasıyla yaptıklarını düşünüyorum. Kolay iş değil zaten. Çocuklar bize emanet. Sabahtan beri 6-7 saat kadar çocuklarda biz beraberiz. Bazen ailenin önemsemediği çocukları öğretmen daha fazla önemsiyor. Daha çok kabulleniyor, daha çok benimsiyor. Öğretmenlik çok da zor... M22 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Orada öğretmen ne gibi toplum içerisindeki gelişen çağdaş bir ülkede neler yapılabilir, ne gibi farklılıklar yapabiliriz, çocuklar nasıl bir farklılık bırakabiliriz diye düşünmeli. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İhtiyaç duymak çok önemli. İnsan bir şeye ihtiyaç duyuyorsa ve var olan pozisyonu bulunduğu yer oturmuş, kalkışın, ya da ayakta duruş şeklin, ihtiyacına cevap veremeyecekse değişim başlar. ne yapar şekil değiştirirsin. Oturuyorsan, ihtiyaçlarını karşılayamıyorsan ayağa kalkarsın. (...) İnsanların kendisini sorgulamaya başlamasıyla başlar bu. Öğretmenin kendisini sorgulamakta ise, geçmişte kalan ya da elde ettiği bilgilerin yetersiz kaldığını hissettiği noktada kendisini değiştirmek zorunda. Değişime itmek zorunda ya da yok olup gitmek zorunda. M11 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bunun aksine değişime ihtiyaç duymayan, sürece şüpheyle bakan bir anlayış bu sürecin uygulanmasını kısıtlayan bir tutum oluşturmaktadır. Liderin en büyük destekçisi olan öğretmen açısından inanç ve istek çok önemlidir.

Tabiri caizse. Öğretmenler bu işi kabullenirse bana göre en büyük şey o. Öğretmen kabullenmedikten sonra veli, öğrenci veya müdür, tek başına bunun işin altından çıkamaz. M24 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ben yapamıyorum veya amalı, fakatlı cümleler kuran insanlarda başarı biraz daha geç gelir veya gelmez. Hani her insan en kötü ortamda çalışsa bile, okulda çalışsa bile, amasız cümlelerle işe başlarsa öğretmenden tut, hizmetlisinden tut, müdürüne kadar gider. O zaman kültürde daha çabuk bir değişkenlik, değişim daha çabuk gelir ve kültür oturmuş olur. M24 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tabii ilk önce onların değişerek, değişik öğretmenler yetiştirmesi lazım. Biz hepimiz aynı şekilde eğitim fakültesinden mezun olduğumuz için, hep aynı öğrenci yaklaşımı içerisindeyiz çocuklara. Ama bu artık yavaş yavaş sorunları oluşturuyor. Mesela deniyor ki eskiden öğrenciler saygılıydı. Değişti. Çünkü öğrenci yapısı değişti. Öğrenci değişti. Öğretmen değişmedi veya o değişimi hiç kabul etmiyor. Sorunlar çıkıyor ister istemez. Çatışmalar

oluyor. Bu da eğitime yansıyor. Eğitimin geri kalmasına neden oluyor. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğretmenin genç bir öğretmen olması ile, yaşlı bir öğretmen olması, arasındaki fark da değişimde büyük rol oynuyor. Genç öğretmen denemek istiyor. Denemek isteyince değişmek istiyor. Otomatikman değişiyor zaten. Yaşlı öğretmen artık fizyolojik olarak yavaşladığı için diyor ki ben böyle devam ediyorum. Bugüne kadar böyle gelmişim. Bu yaştan sonra bana bilgisayar mı öğreteceksiniz. Ben bunu anlamam deyip, bir başkasına paslayabiliyor. O da otomatikman o sistemdeki çarkların, bazılarının yavaşlamasına ya da hatta durmasına sebep oluyor. Oradaki eksikliği, yedek bir unsur olarak ortaya çıkarmak bu da bir değişim. (...) Öğretmen yaş düzeyi çok yüksek bir okul ise, değişimi yavaşlatıyor. Çünkü o öğretmen o okula sadece 40 dakikalık dersini doldurup, işte orada bir şeyler anlatıp, enerjisini tüketmiş bir şekilde, evine gidiyor. Otomatikman değişimi yavaşlatıyor. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Kendini geliştirme**

Öğretmenin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi faaliyetlerden faydalanarak kendini geliştirmesi, değişim sürecinin uygulanmasında veya okulu geliştirmede çaba harcaması beklenmektedir. Bunun yanında öğretmen yetiştirmede, eğitim fakültelerinin, okulların değişim sürecine uygun niteliğe sahip personel ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak değişmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Çünkü şu anda üniversitelerde verilen eğitim şu anki müfredatla sistemle paralel gittiğini düşünüyorum. Ve yeni gelen arkadaş olaydan bihaber değil haberdar olacaktır. Daha çok katkısı olacağına inanıyorum. Gelişim bir bu açıdan olmalı. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmen değişiyor bu süreç içerisinde. Öğretmen değişmeden eğitimin değişmesi mümkün değil. Öncelikle öğretmenin zaten yenilenmesi gerekiyor mutlaka. Yani eski öğretmenlik sisteminden daha farklı olarak daha aktif, daha dersin içinde, öğrenciyle birlikte araştırma yapan, veliyi bu konuda aydınlatan bir öğretmenin olması gerekir ki; yani bu sisteme çok daha iyi bir şekilde adapte olabilmek için. M16(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenin kendini geliştirmesi. Söyleşimizde buna pek değmedik şu ana kadar öğretmenin kendini geliştirmesi ile ilgili ama bu olmazsa olmaz kuraldır zaten.(...) Hizmet içi eğitim. Hizmet içi eğitim alıp bunu uygulayabilmek, bunu sınıfta kullanabilmek. Benim gördüğüm kadarıyla şimdi akıllı tahtalar gelecek. Bir yıl sonra FATİH akıllı tahta takılacak. Tek seven matematik öğretmeniydi. İyi, dedi. Normalde 5-6 soru çözüyordum. Akıllı tahta ile 20-25-30 soru çözebilirim, dedi. Diğer öğretmenler hiçbir yorum yapmadı. Bu sıkıntı aslında.

M01(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Mesela S Hocamız var bizde. Türkiye çapında meşhur bir öğretmenimiz. Eğitimde teknolojiyi, akıllı tahtayı ilk kullanan öğretmenimiz. Ondan görerek kendi sınıfını geliştiren arkadaşlarımız oldu. Onun da değişimi okul kültürüne etkisi çok büyük oldu S Hocam'ın. S Hocam'ı görerek kıskananlar ya da o yönde kötü olumsuz etkileri de oldu. Ama onu iyi yönde kıskanarak kendi sınıfını da geliştirip çağa ayak uyduran sınıflar yapıldı onun gibi. Mesela S Hocam ilk akıllı tahtayı kullanmış. Ben gelmeden bu okula zaten meşhurdu. Ben geldikten sonra da sürekli haberlere çıktı. 24 Kasım öğretmenler gününde canlı çekimler yaptı haber kanalları. Okulumuzdaki bu değişim sürecinde aslında örnek bir öğretmen S Hocamdır. Çok örnek gösterilebilecek bir öğretmen... Yani öğretmen sınıfını nasıl değiştirebilir. Velilerin istediği şekilde milli eğitimin istediği şekilde teknolojiye nasıl ayak uydurulur. En güzel örneği S hoca da var. M08 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Öğretmenler kendilerini geliştirmeliler (...) İnsan kendini özellikle gezerek ve okuyarak geliştirir. Müzikle geliştirir, sanatla geliştirir. İnsanlar yoğun bir çalışma temposunda olduğu zaman, ruhunu besleyemiyor, ruhunu besleyemeyen insanlar da zaten değişemez. Önemli olan ruhtur. M04 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Öğretmenlerden, yöneticilerden... Hani ben işte 95 yılında mezun oldum. Oradaki bilgilerim bana yeter (demek olmaz). Devlet maaşımı veriyor sonuçta. Odamda rehber olarak 3-5 tane test yaparak işimi bitirebilirim. Ama öyle değil. Eğer bir yerlere götürecekseniz, dediğim gibi kendimizi sürekli geliştirmeliyiz. Bu alandaki yayınlar nedir? Günceller nelerdir? Neleri takip etmeliyiz? Gençler neler okuyor? Mesela diyorum ki; kültürü biraz değiştireceksek biraz iyi yönde, gerektiğinde bizim kalkıp güzel sinema ile ilgili fikirleriniz olmalı. Şöyle filmler yapın, şöyle diziler yapın diyerek fikirlerimizi RTÜK'e sunabilmeliyiz. Bu da bir temel ister. M18(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Kendini değişime kapatan veya geliştirmek istemeyen personel bu değişim sürecinde kısıtlayıcı ve olumsuz etki eden davranışlar içinde olabilmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim faaliyetlerinin nitelik ve kalitesi açısından yeterli düzeyde olmaması hem kendini geliştirmek isteyen öğretmenin azmini kırmakta, hem de bu faaliyetlerin amacına ulaşmasına engel teşkil etmektedir. Bu noktada katılımcıların bazıları şunları belirtmektedirler.

Şimdi seminerler etkinlikler düzenleniyor ama bunların bazılarının saati öğretmenlere uygun olmuyor. Bazıları gerçekten gün olarak saat olarak insanların hiçbirine uygun olmuyor veya gerekli şekilde duyulmuyor. Bazı eğitim seminerleri falan oluyor. Bunlar bazen şöyle katılıyorsunuz bir eğitim seminerine. Sadece imza atıp çıkıyorsunuz, hiç zevk almıyorsunuz katılım da hiçbir şey yok. Ben niye gideceğim ki ne alıyorum ki. Konu neyse uygulaması olacak. İnsanlar bunlardan zevk alacak. İyi zaman geçirecek, hem öğrenecek hem iyi zaman

geçirecek. İdare eder; ne bileyim her insanın içinde bir çocuk yatar ben şahsen öyleyim. İlgi duymadığım, bir işten kesinlikle zevk almıyorum. Derslerimi de buna dayalı olarak işliyorum. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Örneğin bakanlık bu tür faaliyetler yapsa, yani böyle rutin hizmet içi değil de, daha böyle etkin kaliteli üniversitelerle işbirliği içerisinde direkt öğretmen odaklı eğitimler yaparsa, hem eğitimsel anlamda değişim, hem sınıf yönetimi, öğrenci iletişimidir vesaire öğretmenlere direk bir eğitim verilmesi lazım. Aynı zamanda velilere yönelik üniversitelerin eğitim vermesi lazım. Çünkü çok zayıf. Etkin bir çalışma yapılırsa çok faydalı olacağını düşünüyorum. Demin bahsettiğim gibi yönetici baştan, daha sonra öğretmenler, yani bunlar esas unsurlar... M05 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bir anda değiştiremeyiz o öğretmenlerin düşüncelerini. Belki yeni gelecek öğretmenlerden başlamak lazım bu işe. Eğitim fakültelerinden başlamak lazım. Bizim zamanımızda da aynıydı. T üniversitesi mezunuyum mesela. Bizde de aynı şekildeydi. Hiç öyle farklılık yoktu bizde de. Farklı bir şey uygulayın edin diyen hiçbir öğretmen olmadı. Bize de aynı şekilde kalıp şeklinde çıkarıldık. Ben şey diyordum zaten T Üniversitesi'nde lise (gibi) okuduk. Yani yüksek lise gibi hissediyordum. Bende üniversite hiçbir beklediğimi bulamadım. Aslında T Üniversitesi çok köklü bir eğitim fakültesidir. Yani belki de Türkiye'nin ilklerden birisidir. Ama ben sanki lisenin devamı imiş gibi yaşadım. Bu da demek ki benim dediğiniz gibi değişimi gerçekleştirmediği için olabilir. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yeterli kişiler tarafında bir seminere alınmadık. O konu hakkında liyakatlı kişiler tarafından seminer bir şeyler düzenlenmedi. Bunun da büyük bir eksiklik olduğunu düşünüyorum. M19 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Halen bilgisayar kullanmayı bilmeyenler var. Kesinlikle öğrenmek zorunda çünkü çağ onun çağı. Öğrenciye ben yapamıyorum sen notlarımı giriver demek; benim gözümde hoş bir şey değil. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ben şuna inanıyorum; bu yapılırsa ki; öğretmenler ilk önce kendi gelişimlerine önem verecekler, sonra okul ekip olarak bu gelişime önem verecek, bakanlığın da bunu görmezden geleceğini hiç zannetmiyorum. İstedığımız her türlü değişimi, değişim yapmak istediğimiz her şeye destek alacağımıza inanıyorum. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Şimdi biz hep şu yanlış yapıyoruz. Öğretmenlik mertebesine erişmiş öğretmen olmaya hak kazanmış ve atıyoruz onu sistemin içine. Ama sistemdeki aksaklıklar, noksanlıklar, ya da o sistemin içine attığımız idealist. Aslında onu açığa çıkarabilecek zihniyeti körelmiş zihniyetin içerisinde, bir sene gibi, iki sene gibi, komik bir sürede benzetiyoruz. Üzüm üzüm baka baka kararıyor. Yani şunu yapamıyoruz biz. Var olan düzendeki o eğitim camiasını, şöyle bir hareketlendirebilsek kan dolaşımını hızlandırabilsek, bakış açısını değiştirebilsek, bu bakış açısını değiştirebildiğimiz kavanozun içine diğer unsuru onun benzerini yeni başlamış atsak,

bu sıkıntı aslında yaşanmaz. Biz körelmiş personelin içerisine taze personeli, köreltmek, çürütmek için bir sistem geliştirmişiz. Öncelikle o çarkların küflerini temizlememiz lazım. Hizmetiçi eğitimimiz bizim çok komik. Birkaç adam toplanıyor. Şu şu konularda hizmet içi eğitim verilecektir. Ee... katılmak isteyenler. Ya da işte zorunlu kıldığı unsurlar var. O zorunlu kıldığı unsurlar dışında, katılan katılıyor, katılmayan katılmıyor. İstemeyen değişimi kabul etmeyen zihniyete bunu kabul ettiremezsin. Kabul ettiremezsin. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Motivasyon**

Motive olmuş bir öğretmen bir öğretmen yaptığı katkılarla değişim sürecini kolaylaştırmakta ve sürece olumlu katkılar sağlamaktadır. Katılımcı M29 durumu şu şekilde özetlemektedir.

Öncelikle öğretmeni ikna ile başlar. Ne yaparsın? Motive edersin. Biz bunları yapıyoruz. Hadi birlikte bir yemek yiyelim. Hadi bir kahvaltı edelim, evden oradan buradan getirdiğimiz şeylerle. Hadi beş dakikaya yanlarına geçip bir sıkıntımız bir derdimiz var mı? Yani sonuçta biz hepimiz öğretmen miyiz? Öğretmeniz. Kendimizi öğretmenden ayırırsak, zaten başarı elde edemeyiz. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fakat süreç içinde güdülenmemiş bir öğretmenle istediklerimizi yapabilmek ve istenilen değişim hedeflerine ulaşabilmek kısıtlayıcı ve olumsuz etkiler nedeniyle zorlaşabilmektedir. Katılımcılardan 3 tanesi bu durumu şu şekilde ifade etmektedir.

Ama idare kesinlikle öğretmenin yanına olmalı, savunmalı, veliye ben hallederim deyip öğretmene sen nasıl böyle bir şey yaparsın deyip, anlamadan dinlemeden bunları yaşadım. Bu olmayacak. Öğretmen rahat olacak. (...) Ben Türkçe öğretmeniyim. Gerçekten bizim üzerimizde fazla yük var. Biliyorsunuz kitapları takip programları düzenle, dinletileri düzenle, insanlara bunlar basit gibi geliyor; ama hakikaten çok yorucu. Severek yapıyoruz evet. Bir öğrenci bir yere çıkıp şiir okuduğu zaman ya da bir başarı elde ettiği zaman inanılmaz derecede mutlu oluyoruz. Şimdi bu emeğimizin karşılığında ödül mü istiyoruz? Hayır. Kesinlikle hiçbir şey istemiyoruz. Ama küçük bir teşekkür, elinize sağlık, bunun yerine hiçbir şey söylememek daha iyi; ya şöyle olmuş da, uzun olmuş da, bilmem ne olmuş da, insanların orada nasıl çalıştığını görüyorsun, aylarca çalışıyorsun. Takdir. Bunu öğretmen de öğrenciye yapmalı, idareci öğretmene yapmalı. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

O amaca (değişime) ulaşmak için motivasyonu olacak sağlam motivasyon şart, M19

Birisi iş yapmak isterken, kimisi severek yapıyor, kimisi yapmıyor. Bu da yapanlar açısından moral motivasyon düşmesine sebep oluyor. Güçlü yönümüz herkes arasında bir uyum var ama, bu belki suni mi kalıyor bunu tam bilmiyorum. M21 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Kararlara Katılım**

Örgüt içinde karar alma işleyişinin ortak bir paydaya dayanması, alınan kararların uygulanması, sahiplenilmesi açısından değişim sürecine olumlu ve kolaylaştırıcı etkiler sağlamaktadır. Bunun yanında karar alacak kişilerin yetkin kişiler olmasının öneminden bahsedilmektedir. Gerektiğinde anketler, yazılı görüşler vasıtasıyla öğretmen görüşlerinin alınmasının bu süreçte önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca kararlara katılım noktasında bütün paydaşların buna ortak edilmesinin anlamlı olduğu, ortak edilmediğinde örgütün çok bir şey yapamayacağı belirtilmektedir. Katılımcılardan 7 tanesi bu konuda şunları söylemektedir.

Her şeyden önce bu değişime karar verecek olan kişilerin çok seçkin kişiler olması gerekiyor. Alanına hakim olan kişiler olması gerekiyor. Sonra bu kişiler bir araya gelecek bir kişinin demesiyle değil tam bir ekip çalışması bir araya gelecek. (...)Kararlar ortak alınacak. Bir araya geldik. Sonuçta mutlaka onların da başına bir lider var. Lider olması gerekiyor. M01 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Kararlar ortak alınıyor zaten. Ama uygulanması aşamasında herkes uygulamaya en kısa zamanda tavizsiz uygulaması lazım. Hangi tür karar alınırsa alınsın; ister disiplin anlamında, ister giriş çıkış anlamında, okul kültürü olarak söylüyorum, değişim olarak söylüyorum, ne yaparsak yapalım, bir birliktelik olması lazım öğretmenler arasında. Bunun da uygulanması lazım. Dışarıdan bir geldiği zaman, şu öğretmen bunu yapıyordu, bu öğretmen bunu yapıyordu dememesi lazım. Bütün öğretmenler bunu yapar demesi lazım. M02 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Öğretmenle iyi bir iletişim halinde olma, etkinlikler düzenleme birbirini daha iyi tanıma, bunlar yapılan değişimlere öğretmenin kendini dışarı çekme değil de, biraz onların kendilerinin de bu düşüncelere kararı katılım noktasında fikirleri alınırsa çok çabuk bir şekilde değişime olumlu katkısı olabiliyor.(...) Yani kapalı kapılar ardında değil, kararı ortak kılmalı. M05 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Anketler düzenlenebilir, yazılar toplanabilir, öğretmenlerin kararları alınabilir. Müdür yardımcıları tabii ki çok çok işin içindeler onların kararları alınabilir. Tek müdür olmaz. İyi müdür var, kötü müdür var, cimri müdür var, lüzumsuz görüyor. Mesela bir çiçek çok müdür gereksiz görür. Bir çiçek de çok önemlidir. Bir çiçek belki gidersen okula 1 milyar olarak geri döner. 20 liralık çiçek, hiç belli olmaz. Gerçekten. Yani bu hani onu basit görür ne gereği var der ya da sınıf temsilcisi müdür önemli görmez. Kaale almaz, ukala ukala gezer sınıf temsilcisi çalışmaz. Müdür yardımcısının derdini bilmez. Hayt, huyt yapar. Müdür yardımcısının hevesi kaçar. İdare çok önemli. M07 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Belirlenen hedef için alınan kararlar paydaşlar tarafından geniş bir konsensusla alınırsa değişimi daha hızlı sağlayacağını düşünüyorum. Mesela bir karar tepeden inme lider tarafından söylenmesi var, bir de bunun kurullar tarafından alınması var. (...) ... karar mekanizmasında bütün paydaşların etkili şekilde bulunması gerekiyor başta. Karar almada bütün paydaşların ortak hareket etmesi. Ortak alındığı zaman bu iş benimseniyor. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Eğitim üçayaklı bir şeydir. Veli, öğretmen öğrenci... Bu üçü birbirine destek vermediği sürece, iletişim olmadığı sürece değişim yaşanmaz. Mutlaka değişim için etkili bir iletişim gereklidir. Veli ile iletişim kuracak öğretmenlerimiz. İdarecilerimiz veli ile iletişim kuracak. Sürekli toplantılar yapacağız. Okuldaki aldığımız kararlara onları da katacağız. Velileri katmamız lazım. Öğrencileri öğretmenleri... Bu değişim sürecinde ne kadar kararı alan ortak olursa bu değişim daha çabuk gerçekleşir diye düşünüyorum. O yüzden bu yönde velileri ikna edici, öğretmenlerimizi ikna edici çalışmalar yapmalı okul yönetimleri. Ortamların öğrencilerimiz için daha iyi eğitim ortamlarını bu şekilde sağlayabiliriz, diye düşünüyorum. Aklıma gelenler bunlar. M08 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Sonra bu öğretmense eğer, zaten bir değişim yapmakta istiyorsak, her birinin her bir paydaşın düşüncelerini ayrı ayrı almak gerekiyor. Neden? O insan kendini değerli hissedip, o işin içinde olmalı. Yoksa sen müdürsün her şeyi yapma yetkisine sahipsin. Kendi kendine karar al, kendi kendine arkadaşlarına birleş. Bir şey yapacağım de. Eğer yanına öğretmenleri almamışsan hiçbir şey yapamazsın. M29 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Direnç**

Değişime karşı direnç her yeni olan şeyin uygulanmaya başladığında ortaya çıkan doğal bir tepki olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Yeni olan bir şeyi uygulamaya direnmek kişinin kendi kişilik özelliklerinden (yaş vb.) kaynaklanıyor olabilmektedir. Ayrıca örgüt içinde yeni bir şey yapmaya çalışan birey, diğer örgüt çalışanları tarafından dirençle karşılanabilmektedir. Bu konudaki katılımcı görüşleri şu şekildedir.

Değişime hazırlamak için, dediğim gibi insanlarla, mesela kendi okulumuzdan örnek vereyim, değişime hazırlamak için birtakım şeyleri yapmaya başlıyoruz. Ne yapıyoruz? Mesela örnek verelim. Biz mesela ilk önce bir kütüphane yaptık. İnsanlar şöyle diyorlardı: Kütüphaneye ne gerek var? Ne gerek var? İhtiyaç yok? Ama bize göre ihtiyaç var. Her zaman, hayatın her döneminde... Ya bunlara karşı çıkan insanlar oldu. Mesela gerek yok, internet var, tabletler var, çocukların cep telefonları var. Şimdi cep telefonlarından bile okunabiliyor. Pek çok arkadaşımız aynı düşüncede idiler. M03(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yani bilinen bir laf vardır değişim sancılı olur diye. Hakikaten değişim yapacağınız etkisi büyük olur. Yani yapacağınız çalışmalarını, okuldaki alışılmışın dışında çıkan şeylerse herkes

için zor olabilir. Ama dediğimiz gibi okulda, eğer öğretmenler, burada okul kültürü deyince okulda yerleşik olan hem öğrencilerin, hem velilerin, hem de öğretmenlerin, alışmış olduğu bazı kurallar var. Bu kuralları bir anda yıkmak kolay olmuyor tabii. Biz de okula geldiğimizde de onu çok yaşadık. Okul belli bir kültürü oluşturmuş, belli sistematik sizin gördüğümüz yanlışlar var. Onları değiştirmeye çalışıyorsunuz daha böyle ileriye. Çünkü daha önce örnek modellerde çalışmışsınız görmüşsünüz, velisinden öğrencisine herkes isyan halindeydi. Çünkü rahatı insanın en kısa yol bildiğin yoldur misali, herkes en rahat olduğum şeyin doğru olduğuna inanıyor. Halbuki öyle değil, biz bunu bariz şekilde gördük. Tabii yerleşmesi kolay olmadı. M05 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bir kere biz değişimin öyle bahsettiğin gibi olması gerektiği şekilde ilerlediği kanaatinde değilim. Daha doğrusu değişime karşı bir direnç gösterildiği kanaatindeyim. Her ne konuda olursa olsun değişimi okulu oluşturan bütün öğelere baktığımızda her alanda bir dirençle karşıyoruz. Değişime açık değiliz. Alışık olduğumuz şeyin değişmesine, her ne gerekçeye olursa olsun değişmesine. Bu bazen çoğu insanların olumlu bakabileceğim şeyler dahi olsa, çok direkt olarak kabul edilebilen bir şey değil. Hani muhafaza ettiğimizi, sahip olduğumuzu daha doğrusu muhafaza etmekte ayak diriyoruz çoğu zaman. (...) Muhafaza edileni illa varlığını muhafaza edeceğim diyen bir bürokratik bir statükocu yaklaşım bizim her devlet kadememizde var herhalde. Ben gittiğim her yerde rastlıyorum onu çoğu zaman. Tek tük insanlar çıkabiliyor. Onlar bir takım kendi dönemler içerisinde o okullarda bazı bence olumlu değişiklikler yaratabiliyorlar. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yıllar önce okul müdürü olduğum bir okula ilk defa bilgisayar geldi, ilk defa bilgisayar girdi, 6 tane müdür yardımcısı vardı, onlara bilgisayar üzerinden bir program vardı o zaman, belki hatırlarsınız,(...) O programını kullanmakta zorlandılar ve direndiler kullanmamak için. O el alışkanlığıyla eski kullandıkları yöntemlerle idari işlemleri yürütmeye çalıştılar. Tam 6 ay uğraştım onları bu bilgisayarı kullanma mecburiyetinde olduklarına ikna etmek için. En sonunda mecbur oldular. Mecbur kıldım, dedim ki “Bunu kullanmazsanız, arkadaş bu görevi yapmayın, dedim.” Neticede razı oldular başladılar bir ucundan. Öğrendikten sonra da ya müdürüm ne iyiymiş bu dediler yani. Bilgisayarı yıllar önce bu doksanlı yıllarda oluyor bu olay, 95’lerde falan. Dediler ki “ya bilgisayar ne iyiymiş be! Ya, dedim 6 ay siz beni meşgul ettiniz, dedim. Zorladınız. Kullanmamakta direndiniz dedim. M13 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

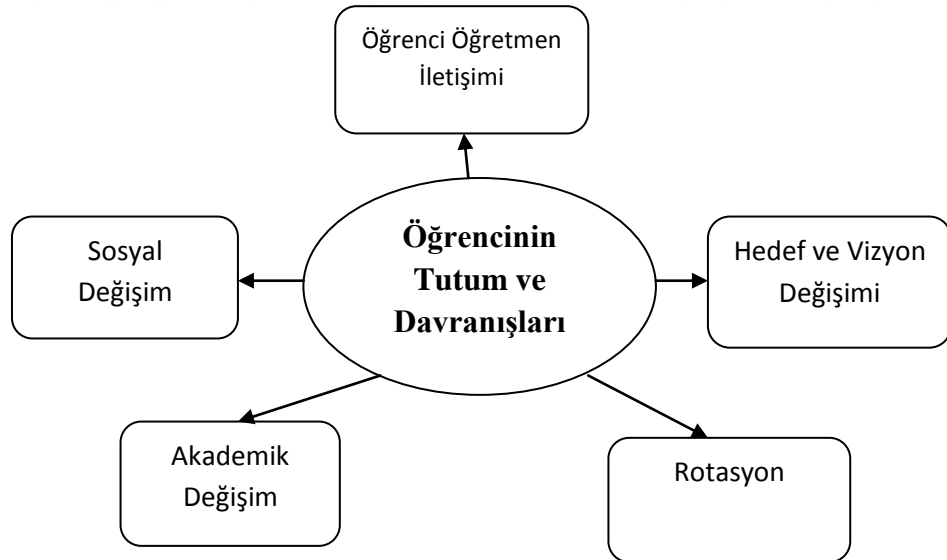
Bu okul kültürünü personelin yani okul oluşturan personelin tabii burada motor gücü okul idaresi ve öğretmenlerden oluşuyor. Bunların yaş seviyesi, bu değişimin neresinde olduğu, gençler tabii ki her alanda olduğu gibi değişim de öncü. Kolay uyum sağlıyor değişimin motor gücünü oluşturuyor. Eski kuşak personeller ya da eski kuşak yöneticiler yaşça daha yüksek. Bu arkadaşlar değişimden öncelikle korkuyorlar. Değişime biraz daha karşı direnebiliyorlar. M17(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bu şuna benziyor hangi Osmanlı padişahı hatırlamıyoruz zamanında. Başa gelen sadrazam bakıyor yeniçerilerin kazanlarını hoşaf sularını yağlı kazanları yıkamadan kaynatıyor. Hoşafta yağlar yüzüyor ya olmaz diyor bu pis diyor bunu değiştirelim, diyor. Temizleyelim ondan sonra hoşaf yapalım, diyor. Kirli yağlı kazanlara hoşaf yapılmaz. Kızıyor yapanlara. Tabii bu kazanı yıkayanların işine gelmiyor. Dedikodu kazanı kaynıyor. Bakıyoruz. Yeniçeriler ayaklanıyor. Yeni gelen sadrazam hoşafa artık yağ koydurmuyor diye. Adamin kellesi gidiyor veya vazifesiden alınıyor. Değişime direnen elbetteki olacak. M17 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bunun yanında öğretmenlerin görev süresi çok olan öğretmenler veya yaşlı demek pek uygun olmayacak ama görev süresi ilerlemiş öğretmenler değişime karşı biraz daha dirençli. Çünkü –ki toplum olarak biz zaten böyleyiz- değişime karşı bir önyargımız var. M19 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

4.3.2. Öğrencinin Tutum ve Davranışları

Öğrencilerin zaman içerisinde yaşamış oldukları sosyal, akademik ve hedef ve vizyonlarında yaşadıkları değişim, çeşitli nedenlerden dolayı okul değiştirme nedeniyle yaşamış oldukları rotasyon, öğretmenleriyle olan iletişimlerinin değişmesi sebebi ve sonucunda yaptıkları tutum ve davranışlar okul değişimi açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Şekil-6 'da bu tutum ve davranışlar gösterilmektedir.



Şekil - 6 Öğrencinin tutum ve davranışları

Okul değişimi açısından öğrencilerin bu sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar olumlu ve kolaylaştırıcı veya olumsuz ve kısıtlayıcı etkiye sahip oldukları görülmektedir. Tablo-5'de bu tutum ve davranışların kodlarına ait frekans tabloları belirtilmiştir.

Tablo-5 Öğrencinin tutum ve davranışları (Frekans Dağılımı)

Öğrencinin Tutum ve Davranışları	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Sosyal değişim	6	16
• Akademik Değişim	14	6
• Rotasyon	3	4
• Öğrenci Öğretmen İletişimi	10	4
• Hedef-Vizyon Değişim	1	5

• Sosyal Değişim

Günümüz dünyasında öğrencinin sosyal açıdan değişmesi her iki yönlü olarak karşımıza çıkarabilmektedir. Değişen toplumsal süreçlerin öğrenciyi olumlu veya olumsuz etkilemesi kimi zaman okulda arzu edilen değişimi sağlamakta, kimi zamanda istenmeyen sonuçlar doğurup okulu olumsuz yönde bir değişime doğru itebilmektedir. Öğrencilerde yaşanan karakter değişimleri, anne ve babalarıyla yaşadıkları yakın çevreden elde ettikleri bir takım davranışlar bu sosyal değişime en önemli örneklerdir.

Çocuklar biraz daha bencil olmaya başlıyorlar. Çünkü ekonomik olarak ilerleme sosyal devlet anlayışından biraz uzaklaşıp en basit olarak ailenin, çekirdek aile olayından uzaklaşıp apartmanın sosyal apartman olmasından uzaklaşıp, mahallenin sosyal mahalle olmasından uzaklaşıp, mahalledeki insanların birbirini tanımaması, apartmandaki insanların birbiriyle az görüşmesi bu direk çocukları de etkiliyor. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

En basitinden yeni gelen çocuklarımızın birçoğu internet çağı çocuğu, çağ olarak değerlendirirsek bize benzetme yaparsak. İnternet çağı ile gelen bir gençlik var alt tarafta yeni yetişen büyük bir kesim. Birçoğumuzun görmediği bilmediği şeyleri öğrenerek geliyor. Eğitimi de internet çağına uygun olarak geliştirmesek, üzerine artı bir şeyler koymazsak, çocuklar internetin içinde istediği gibi gezinir, istediği gibi tozar. Oradaki iyi yönleri görmek yerine, insanlar yaradılışları gereği zaten kötü örnek alır. Kötüyü götür. İyi örnek alıp iyiye yönelme için zaten zordur. O yüzden zaten anne babalar var. O yüzden öğretmenler var. O yüzden akil insanlar diyelim, büyük insanların görüşü önemlidir. Bunları görmek yerine öğrenciler alttan gelen büyük bölüm genç bölüm internetin kötü taraflarını görür ve orayı kullanmaya başlar. Biz de buna kayıtsız kalırsak değişimin dışında oluruz. O değişim kendi kafasına göre devam eder, gençliğimizi bir şekilde bir nesli bir şekilde heba etmiş oluruz. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Değişim ilk önce kişiden başlıyor. Sonra çekirdek aile dediğimiz aileden başlıyor. Şimdi aileye ele alırsak ailenin okulla ilişkisini ele alalım. İlk göreve başladığım yıllarda biz

öğretmenler toplantısında boşanmış ya da bölünmüş ailelerden bahsederdik. Demek ki şu sınıfta şu bu sınıfta bu çocuğun ailesi parçalanmış aile diye bahsederdik. Geçen yılki öğretmenler kurulu toplantımızda okuldaki müdür yardımcımız aynen şu terimi kullandı. Hastalığı olan öğrencilerden bahsettik. Psikolojik sorunu olan öğrencilerden bahsettik. Konu parçalanmış ailelere gelince arkadaşımız arkadaşlar dedi, parçalanmış ailelerden bahsetmiyorum bile, her sınıfta en az bir 6 kişi var dedi. Çok artmış sayı demek ki çok artmış. Tabii bu ne yapıyor çocuğu etkiliyor. Çocuk bu değişimden çok olumsuz etkileniyor. Sonra okula geliyor; okulu olumsuz yönde etkilemeye başlıyor. Eğer rehberlik servisi rehber öğretmen çalışmıyorsa bu alanda bayağı bir sorun ortaya çıkıyor. Ama şimdi bir de şöyle bakın. Değişimin olumsuz yanlarından parçalanmış ailelerden bahsettik. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Olumlu yanından bahsedelim aile çocuğunun eğitimine çok daha önem veriyor. Anne çocuğa örnek bir anne, baba çocuğa örnek bir baba... Davranışlar olarak aile olumlu bir şekilde pozitif bir şekilde yaşadığı için çocuğuna bak bunu böyle yapacaksın diye söylemeden çocuk onu yaşarak kapıyor. Aynı şekilde babasından kapıyor, ne yapıyor, anne baba çocuğunu yeteneklerini keşfediyor. Bakıyor müziğe karşı yeteneği var; çevremde birçok insan var böyle; çocuğunu müziğe yolluyor. Bakıyor ki çocuğum çok hareketli; çünkü apartmanda artık çocukların eskisi gibi hareket imkanı sokakta çıkıp oynaması çok zor; çocuğunu spora yolluyor hiç olmazsa bu enerjisine artsın diye. Bakıyor ki çocuğunun yeteneği var spora çocuğunu spora yönlendiriyor. Bakıyor farklı eğitim teknikleri var. Matematik kampları var. Bakıyor TÜBİTAK projeleri var çocukları bunlara yönlendirmeye çalışıyorlar. M01(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Kültür değişiyor çocuklara fazlasıyla yansıyor. Çok güzelim, çok eğlenelim, hiç canımız sıkılmasın, ailelerde de hiç bu neden kaynaklanıyor bilmiyorum ama, özgüven vermek adına özgüvenli olmasını sağlamak adına çocuğun her istediğini yapabileceğini düşünüyorlar ama, özgüven o değildir. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Biz bir arkadaşımızın evine gittik. Çok samimiyiz. Onun damadı geldi. İstanbul'dan geldi. Sanki orada şey daha mı fazla örf âdet bilmiyorum. Geldi çocuk bizim elimize uzandı öpmek için. Benim oğlumda oturduğu yerden tokalaşmak için elini uzattı. Biz orada çok kötü olduk eşimle. Eve gittik. Dedik ki; oğlum hani o adam gelmiş bizim elimizi öpmek için elimize uzanıyor. Sen oturduğun yerden elini uzatıyorsun. İşte saygı bununla mı olur? Evet saygı onunla olur. Ayağa kalkmakla olur. M07 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesela bilgi çağı, teknolojik etkenler. Çocukların her evinde şu anda bilgisayar var, cep telefonu var, akıllı telefonlar var. Çocuklar Google'dan her şeyi bir anda öğrenebiliyor veya çok değişik bilgiler edinebiliyor. Eğitimcinin de hedefi çocukları kanalize etmek yönlendirmek oluyor. Bir anlamda teknolojiye uyum sağlatabilmek oluyor. Direkt beynine

bilgi sokmak değil de. İşte şu bilgi nereden alınır veya bilgiye nasıl ulaşabiliriz? Bunun yolları nelerdir? Bir anlamda yön gösterici gibi oluyor eğitimci. M08 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İlk başta öğrenci davranışları. Öğrenciler direk bizim gördüğümüz davranışlar okulun değişmesi için gerekli bir neden bence. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ama fikir öğrencinin fikri değil. Öğrencinin fikri yüzde 90 serbest olması. Açıkçası bir değişim var ortada. Ama bu değişimi aile kabul etmek istemiyor. Okul idaresi zaten kabul etmek istemiyor. Ama bu işin başrolündekiler istiyor. Nasıl olacak bu değişim? Nasıl gerçekleşecek? Sancılı gerçekleşiyor. Her gün 30 tane çocuk kurala uymayan üniformayla geliyor buraya ve çocuklar her gün bekliyorlar. İnanın hep aynı çocuklar. Bu çocuklar değişim istiyor. Biz böyleyiz diyor biz değiştiğiz diyor. Ama sen değişmeyeceksin deniyor. Öyle olacaksın gibi bir yaptırım var üzerimde. Açıkçası okul değişimi kontrol etmek istiyor. Benim istediğim şekilde değişsin çocuklar. O şekilde görünmelerini istiyor. Ama toplum artık böyle değil. Herkes farklı bir şekilde değişiyor. Bence öyle. Biz artık yavaş yavaş toplumsal bir değişimden ziyade, bireysel değişimlere gidiyoruz. Grup şeklinde bence değişimler azalacak. Herkes bireysel olarak farklılaşmaya gidiyor. Çünkü herkes kendini farklı olunca iyi hissediyor. Bizim zamanımızda öyle değildi. Örnek gösterilirdi. Herkes ona benzemek isterdi. Ama sen ona benzemekle kendini kaybetmiş oluyorsun. Sen o oluyorsun aslında. Değişmemiş oluyorsun kısaca. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesela, okulumuzda olumsuz örnekler sergileyen öğrenciler var. Malum günümüzde madde kullanımı falan, kötü alışkanlıklar... Bunlar da tabi okula yansıyor. Sonuçta bir tane öğrenci de olunca okula getiriyor M27(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Akademik Değişim**

Öğrencilerin akademik anlamda yaşadığı değişimler, ders çalışma yöntem ve teknikleri, kendilerine sunulan imkanların farklılaşp gelişmesi, bu alanda kendilerine imkan yaratma gayret ve kuvveti, öğrencinin kendi gelişimini gözlemlemeye dayalı bir bakış açısı, süreci kolaylaştırıp olumlu yönde etkiler sunabilmektedir. Bunun yanında okullarda öğrenci meclisleri daha aktif bir şekilde kullanılıp belki de değişim başlatıcısı bile olabilirler. Yaşanan değişim sürecine öğrencilerin hazır bulunuşluk seviyesini oluşturmak katılımcılar tarafından söylenmiştir.

Yurtdışı Avrupa Birliği projelerine katılıyor, bilim projelerine katılıyor, matematik projelerine katılıyor, bilgi yarışmalarına katılıyor. Okul içinde bilgi yarışmaları düzenliyor ve çocuklara daha çok ödül veriyorlar. 15 yıl önceki öğretmenliğimde okulun önüne çıkarıp da çocuklara bir tane bile bir kalem verilmezdi. Bugün ise her ay başarılı öğrenciler tespit edilip onlara ödüller veriliyor. M01 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çocuğun önünde ne bileyim hep bir bilgisayar. Çocuğun her zaman her şey elinin altında olduğu zaman, müzik anlamında da işte burada her şey var. Öğrencilerin istedikleri gibi kullanabiliyorlar. Aynı şekilde bilgisayarlarda o yönde kendini geliştirecek, kendini yenileyecek. Bizler de burada öğrencileri teşvik edeceğiz, örnek olacağız. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğrenci mekanizması pek hareket etmiyor. Ne oluyor okullarda, öğrenci meclisi diye bir şey var. Öğrenci meclisi başkanı var. Birçok kurula bunlar üye ama pek aktif değil. Öğrenciler de aslında değişimin başlatıcısı olabilir okullarda. Öğrenciler de fikirlerini söyleyebilmeli. M05 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

(Yapılan kütüphanede) hem orada izleme yapabilecekleri bir ortam var. CD takıp, internetten, dinleyerek kulaklıkla bunlar çocuklara zevk veriyor. Çünkü artık her şeyden çok çabuk sıkılıyorlar. Tüketime dayalı bir toplum olduğumuz için. Artık bu bizim kütüphane çocukların sıkılmadan zevkle okuyabilecekleri, müzik dinleyip okuyabilecekleri bir ortam oldu. Bence çok güzel oldu. M25(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğrencilerin sürece uyum sağlaması lazım. Yeni bir şey getirdiğimizde çocuğun ona hazır bulunuşluk seviyesi yoksa, hazır bulunuşluk seviyesi önemli. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ama şu anki çocukların kendi çocuklarımızdan de çok iyi biliyorum öğrencilerimizden de biliyoruz Kafa yapısı algı şekilleri kişilik edinmeleri bize oranla çok daha hızlı. Teknoloji ile çok daha iç içeler, çok daha barışıklar bu çocuklara ulaşmanın yolu da ister istemez, bizlerinde teknolojiye biraz daha ağırlık veren görselleri, günün kaynaklarını önemli bir şekilde kullanan insanlar olarak onların önce ilgisini çekmek, sonra bir model oluşturduktan sonra onlar için ancak onlara bilgi verebilmek mümkün. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yani okulun belli bir hedefler koyuyor. Ama bu hedefler çocuğa ne kadar anlatılabiliyor o noktada sıkıntı var bence. Yani çocuk belki hedefi yani okulun hedefini... Açıkçası şöyle düşünelim. okulun bir hedefi var ama, bu hedef bireyselleştirilmiyor. Sadece okulun hedefi var. Tamam hedef bu. Hedef bu da; bunun altı olacak öğrencinin buradaki durumu ne? Öğrenci bu değişim de hedefi yakalamak için ne yapacak? Hadi onu da geçtik. Bireysel bizim hedef koymamız lazım öğrenciye açıkçası. Biz artık böyle bir toplu hedef konumunda değiliz. Çünkü her öğrenci farklı bir karakterde, farklı bir bilgi seviyesinde, farklı bir aile yapısında... Yani okul hedef koyarken de öğrenci öğrenci ayırmalı. Mesela ben bunu uyguladım. Sadece ben akademik olarak uyguladım hedef konusunu. Mesela MOS sınavları var bizde merkezi ortak sınav. Ben her çocuğa farklı bir hedef verdim. Mesela dedim ki senin hedefin 60 almak. Ben o çocuğa 90-100 hedef vermedim. 60 almak senin hedefin. 60 alırsan sana dedim sana iyi bir performans notu vereceğim dedim ve gerçekten çok etkili oldu. 60 olan çocuk ta kendisini mutlu hissetti. 100 alan çocuk da kendini mutlu hissetti. Çünkü o da hedefine ulaşmış oldu.

Onun hayatına 60 hedefi koymam benim bir değişim yarattı. Ders çalışmasını değiştirdi. Belki hiç Fen'e çalışmıyordu; ama Fen'e çalışmaya başladı belki. Az da olsa soru çözdü evinde. Bunun gibi... Biz okulun hedef koymasđ yetmiyor, bu hedeflerin küçük başlıklar altında öğrenciye kadar inmesi lazım. Öğrenci öğrenci gerekirse hedef koymamız lazım. M15 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Çocuk da burada proje üretir. Eğer bir çocuk isterse hocam, biz onları biraz güdüleyebilirsek, fiziksel yapısından tutun, duvarını boyamadan tutun, değişik sıralar oluşturmadan tutun, bu çocuklar çok zeki çocuklar. Projeler üretiyorlar, teknoloji tasarım projelerine bakıyorum, harika şeyler yapmışlar. Masalar yapmış engelliler için, bunları yapabilirler çocuklar. Öyle katabiliriz. Tabii o değerler olarak ta. O değerlerin uygulanması noktasında şaşırsınız. Yani çok farklı şeyler çıkıyor. Çocuklarda şeyi çok severim. Uyguladıkları şeyleri görmeyi. Eğitimin yaşanılabilir ve uygulanabilir bir şey olmalı. Mesela çocuklar şunu diyor. Fizik ne işe yarar? Matematik ne işimize yarar? Çocuklar hayatınızda fiziğin olmadığı bir alan var mıdır? Yok. Matematiğin olmadığı bir alan var mıdır? Yok. Ama bunu verirsiniz, geçen yıl şey yapmışlardı yaşam öğretileri diye, Erdem Beyazıt'ın etrafında ürünlerini sergilediler. Bir şeyleri görmeleri lazım bu çocukların. Eğer okullarımızdaki o iletişimi onların seviyelerine çıkarırsak onlar okulu da değiştirir ve siz ona destek verirsiniz, meslek lisesinde de onları görüyorum, kendine bir geçim kaynağı bile sağlayabiliyor. Çeşitli projeler üretiyor. Çok güzel bir projeler. Bu yıl TÜBİTAK'ın bir projesi vardı. Okullarda TÜBİTAK Olimpiyatları yaptılar. Okula 5 bin lira katkı veriyor. Öğretmen ve öğrenci yaşanabilir şeyler projeler üretip sergiliyorlar. Gidip bakıyorsunuz. Allah'ım diyorum bu çocuklar bizim çocuklarımız. Ne güzel. Ama siz bunu kağıtta tutarsanız, hiçbir gelişme olmaz. Onlar da derler bizim ne işimize yarıyor. M18 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Fakat yaşanan akademik değişimin sınav odaklı bir çalışma düzenine endeksli olması öğrencilerin kendini sadece bu alanda değiştirmeye mecbur bıraktırımları bireylerin ve öğrenci başarısı kavramının sadece sınav ve belli derslerdeki başarılarıyla bütünleştirilmesi okuldaki değişimin tek yönü ve sınırlı olmasına sebep olmaktadır.

Eğitimde değişiklik, önceden sınavlarla bu kadar çok haşır neşir değildik. Bu sistem şimdi benim hiç tasvip etmediğim bir sistem. Çocukların ne çocuklukları yaşanıyor, ne gençlikleri yaşanıyor. Sürekli bir sınav telaşıyla korkularla büyüyorlar ve hayat bir daha geri gelmiyor. Bu günler geri gelmiyor, güzel bir değişiklik değil benim açımdan bakıldığı zaman. Kesinlikle tasvip etmiyorum çocukların yarış atı şeklinde koşuşturmasından. Çocukları aynı zamanda matematiktir, fiziktir, kimyadır bir daha hayatımız boyunca kullanmayacağımız şeylerin sürekli verilmesi, çocukların çevresindeki çevre olaylarına, doğaya, spora, kitaba, sanata hepsinden uzaklaşıp bambaşka bir moda mod bir şekilde bir çocuk yetiştiriliyor. Bu da tam bir eskiye bakarak bir değişim şeklinde gidiyor. Bu da hoş bir şey değil bana göre. Dediğim gibi, çocuklarla anı yaşayarak büyümeli. Bir daha geri dönüşü yok. şu anda ne varsa odur.

Sınavsız bir dünya. En güzel bir değişim olurdu herhalde. M06 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bizim bence, nasıl desem, çok ağır kullanmak istemiyorum o ifadeyi ama sıkıntılı bir başarı tanımınız var. Başarı dediğiniz şey bir çocuk için kişiliğinin en önemli dönemlerinde olan bir çocuk için, başarıyı belli derslerden, bizim onu denememize dair bir veri olarak alıyoruz. Bilmem ne Bilmem ne Bilmem ne derslerinin durumudur bizce başarı. Okulun ölçtüğü ve teyit ettiği bir insana sen başarılısın dediği nokta, belli derslerde göstermiş olduğu performanstır. Keza bu belli dersler içersinde de ne derece doğru sınadığımız da ayrı bir tartışma konusu. Ama bunun dışındaki alanlarda var olan çocukların, kendilerini var etme çabasının, kendilerine çoğu zaman başarı olarak bakmıyoruz. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çünkü insanlar her anlamda her şeyi çabuk tüketiyoruz. Her şey artık hazır. Eskiden biz bir bilgi ulaşabilmek için ansiklopediler araştırıyorduk en basitinden. Şimdi internetten arama motorlarından hemen çabucak her şeye ulaşabiliyoruz. Ama bu insanları çok hazırcılığa itti. Artık verilen bir ödev bile okunmadan çıktı alınıp gelir getirilecek hale getirdi. Eskiden bir ödev yazmak zamanımızı alırdı. Şimdi beş dakikasını alıyor. Bu açıdan baktığımızda bile bu hazır bir tüketim oldu. M25 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Rotasyon**

Okuldaki öğrenci rotasyonu okuldaki değişimi, yeni gelen öğrencilerin okula kattığı farklı kültür ve zenginliklerle olumlu yönde etkilerken, çok fazla düzeyde yaşanan rotasyon okuldaki kültürel yapının oturmasını engellemekte ve değişim sürecinin istenilen yönden uzaklaştırdığı, katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu ifadelerin bazıları aşağıda sunulmuştur.

Başka değişim olarak okul diğer bir unsur önemli bir unsuru öğrenci unsuru... Öğrenci bulunduğumuz bölge itibariyle göç alan bir ilçe Kepez İlçesi... Öğrenci hareketliliği de ister istemez fazla oluyor. Bu önemli değişimlerden bir tanesi. Okulun kültürünü etkiliyor haliyle. gelen öğrenciler okula artı değerler katabiliyor eksi değerler katabiliyor okul için. Bu, okulda kültürel faaliyetler olsun, akademik başarı olsun; bunların hepsini içine alabiliriz. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okul kendini niye değiştirir? Göç almıştır. Dışarıdan talep çoktur. Yoğun bir talep vardır. Onu karşılamak zorundadır. Bunun için değişmek zorundadır ya da az talep vardır. Bu talep az olduğundan dolayı, değişime gidip talep çekmesi lazım. Bundan dolayı olabilir. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bizim okul göç olan bölge. Antalyalı çok az bir velf var. Genellikle dışarıdan gelen veliler var. Büyüdü ya da doğduğu göçen aileler genellikle geçimini sağlayamadığından dolayı geliyorlar. Buraya yerleşiyorlar. (...) Etkisi çok büyük öğrenci olarak. Dışarıdan gelen bir öğrenci bunu daha fark ediyor. Bu okulda bu düzen bu şekilde imiş, bu mahallede düzen bu şekilde imiş, demek ki okula bu şekilde uymamız lazım. Hemen kabuk değiştirip o ortama ayak uyduruyoruz. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Sürekli bir değişim içinde olan bir çevrenin içindeyiz. Bize kimi zaman 50-60 tane öğrenci nakil geliyor. Bir o kadar öğrenciyi de nakil gönderiyoruz biz. Bu sürekli sirkülasyon olunca, belli bir kültürü oluşturmak zor oluyor. Yeni gelen öğrencilere bu okulun kültürünü adapte etmek zor oluyor. Çünkü farklı okuldan geliyor. Orada farklı bir okul var, farklı öğretmenler var, farklı bir çevre var. Buraya yeni geldiği zaman bu yeni çevreye çocuğu adapte etmek, bir buçuk iki ayımızı alıyor. En iyi ihtimalle bir buçuk iki ay içerisinde onu adapte ediyoruz. Ondan sonra kendi çalışmalarımıza devam ettirmeye çalışıyoruz birçok öğrenciyi. Düşük ve zayıf yönümüz de bu. Sürekli bir öğrenci sirkülasyonu var bizde. Gelen öğrenciler giden öğrenciler. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğrenci öğretmenin değişimi bu değişim üzerinde bazen çok olumlu bir etkiye sahip olabiliyor, bazen de çok olumsuz. Yeni gelen öğretmen ve öğrenci okul kültürüne okul işleyişinde uyum içerisinde çalışamayabiliyor M09 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Aslında tam olarak değil çevresel etki çok fazla değişime itiyor. Genel kuralların dışına çıkmak zorunda kalan kalıyor olabiliriz bazen. Okulumuzun bulunduğu bölge açısından çok değişik ekonomik çevrelerden gelenler, çok değişik kültürel yapılardan gelen insanlar var. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

• Öğrenci-Öğretmen İletişimi

Öğrenci ve öğretmen arasındaki iletişimin şekli yaşanana değişim sürecinin niteliği üzerinde etkili olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Günümüz iletişim şeklinin geçmişe göre oldukça değiştiği ve öğrenci ile güven olgusunu tesis etmede etkili iletişimin varlığından söz edilmektedir. İletişimde samimiyet, iyi niyet, hoşgörü ve merhamet unsurları değişim sürecini okula olumlu yönde adapte etmekte uygun olduğu kadar, öğrenci ve öğretmen ilişkisinde herkesin kendi rolüne uygun davranması gerektiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu husustaki katılımcı söylem örnekleri aşağıda ifade edilmiştir.

Çocuklarla daha iyi iletişim halindeyiz. Bizim çocukluğumuzdaki öğretmen öğrenci ilişkisi yok artık. Daha sıcak sınıfla ilgileniyorsunuz ya da ben kendi adıma söyleyeyim. Çocuklarla zaman geçirmeyi çok seviyorum. Onlarla ilgilenmeyi.... (...) Çocuklarla kolayca konuşmak

gerekiyor. Bu süreçte neyin doğru neyin yanlış olduğunu size değer verdikleri için sizin söylediklerinizi dikkate alarak bulabiliyorlar. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çocuğun gözünde siz her şeyi bilersiniz. Çocuklar gerçekten bunu bilmiyorum; araştırayım dediğiniz zaman çocuğun gözünde düşmezsiniz. Öğretmen de insan, öğretmen de bilmeyebilir tahtada bir hata yaptım zaman öğretmen bunu düzelttiğinde çok mutlu oluyorum. Fark etmemişim teşekkürler diyorum veya yazılı kağıtlarını ben öğrenciye dağıttığımda, yanlış topladıysam, eksik ya da fazla topladıysam, öğretmenim bunu eksik toplamışsınız ya da yanlış toplamışsınız bunu diyebilmeli. Çocuk bana gösterebilmeli ve söyleyebilmeli. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bir okula geldiğim zaman, bireysel anlamda insanların hayatında bir şeyler değiştirebilirsin. Hepimizin hayatında vardır. Sevdiğin öğretmen taklit etmek istediğin rol model aldığın öğretmen vardır. Onu da seversin, dersini de seversin, onun gibi davranmaya da başlayabilirsin. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Burada bizim merkezimiz öğrenci. Bunun öğrenci için ne kadar faydalı olup olamayacağına bakacağız. Uygulaması ne kadar kolay ne kadar zor ikinci planda olmalı. Öncelikle öğrenciyi merkeze almak lazım. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Özellikle çocuklar bizim en büyük denetçilerimiz. Bizi çok iyi takip ediyorlar, eksiklerimizi çok iyi görüyorlar ve artık zamanın çocuğu acımasız. Net söylüyorlar, direk söylüyorlar. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ben arkadaş öğretmen çocukla arkadaş olacak mantığına çok karşıyım zaten... Eski kafalı biriyim herhalde. Öğretmenle çocuk arkadaş olmaz. Olmasın da... Çünkü artık arkadaşlık boyutları artık çok cıvık... Hani o çocuk o dengeyi kuramıyor. Arkadaş gibi olalım derken yakın görmek istiyorlar aslında onu... Hani içine girelim, dünyasına girelim diye düşünüyor da öğretmenler; ama bu böyle değil. Onların arkadaşlık seviyesi şu anda çok cıvık olduğu için, aynı cıvıklığı çocuk öğretmene de uygulamak istiyor. Bu sefer ne oluyor? Disiplin olmuyor. M07(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ne bileyim işte akıllı telefon. Bizde akıllı telefonlar çocuklarımızla ders konusunda... İcabında her gün çocuklara akıllı telefonunuza her gün 3 tane soru göndereceğiz. Bu soruları kendiniz çözmeye çalışın. Biz değişimin bir yerine giremiyoruz yani çocukla. Biz sadece okuldaki çocuğun o değişimi noktasında; ama çocuğun diğer okul dışında değişimin hiçbir yerinde yokuz biz. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bütün yaşantısına yani eğitimin olduğu hissettirilmeli. Biz de ne oluyor mesela şu anda yaz tatili girdi diyelim. 2-3 ay boyunca çocuğun okulla eğitimle alakalı hiçbir faaliyeti olmayacak kafasında. Biz o durumdayız. Ama çocuk bu üç ay içerisinde yine değişiyor. Değişip de gelecek yine okula. Biz o değişimi bu çocuk hem fiziksel, hem düşünsel, hem ruhsal çocuk

değiştii. Ama biz çocuğu geçen seneki haliyle biliyoruz. Mesela o üç ay içerisinde ne kadar değiştii. Çocuk fikirleri değiştii düşünceleri değiştii. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Öğrenci Hedef ve Vizyon**

Öğrencilerden beklentilerin değişmesi, velilerin ve öğretmenlerin başarı beklentilerinin değişmesi, yapılan sınavların nicelik açısından artması nitelik açısından zorlaşması öğrencilerin hedef ve vizyonunda değişime neden olmakta, bu da okulun yapı ve davranışını değişime uğratabilmektedir.

Tabii çocuğun ne yapabileceği bileceğiz. Ona göre çocuğa hedef koyacağız. Ona göre değişimi değiştireceğiz. Akademik değişimini isteyeceğiz gerekirse bence böyle. M15 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Sanat alanında da. Biz okul sonrasını kalıyoruz çocuklarla eğitim alacak çocuklarla. Tabii öğrenciler özel ders alanlardan, dersaneye gidenlerden, okuldaki diğer kurslardan geriye kalan, benim çocuğum çok şey (başarılı) değil sanatı seviyor, ona yönelelim diyen topladığımız 3-5 öğrenci bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Biz de onların ne kadar güzel olduğunu, sergilerle yaptığı çalışmalarla, bunları sunarak onun da gerekliliğine vurgulamaya çalışıyoruz. Biz de böyle bir değişim yapmaya çalışıyoruz okulda, diye düşünüyorum. M23(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Neden bu kadar sınavlar var? Niye bu kadar? Neden bu kadar çok eğitime önem veriliyor? Çünkü ne kadar fazla bilgi birikimi olursa, o kadar iyi iş bulabileceği için çocukları bu moda sokuyoruz. İşsizlik en büyük sebeptir bana göre... M06 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Okulları değişime iten diğer faktör nedir? Bir diğer faktör de, tabii biz çocukları hayata hazırlamaktan öte şu an, onları iyi bir meslek ve ekonomik yönden iyi bir geleceğe ulaştırma arzusu. Tabii bu birinci öncelik haline gelmiş. İyi bir ahlak, doğru bir insan, topluma faydalı bir birey değil, eğitimdeki şuan temel amaç toplumun bakış açısı olduğu için tabii bu, kurumsal olarak kültür olarak bunun yerleşmesi kabul edemeyiz. Burada çocuğun iyi bir ekonomik gelire sahip olan bir mesleğe sahip olması, ailenin öncelikleri arasında. Belki az önce saydığım unsurların daha da önüne geçiyor. Bir veli düşünün TEOG'da soruları satın alma imkanı olsa, 50 bin lira 100 bin lira gibi rakamlar ya da bir fiyatlandırabilecek olsa bunu, verip de soruları alır mı, almaz mı bunu kendimize soralım. Bunu çocuğuna verir mi? Oğlum bu TEOG soruları satın aldım. Al bunları çöz. En iyi Anadolu Lisesi'ne veya en iyi üniversite yerleş. Toplumda bir anket yapsak ya da dürüstçe 100 kişinin kaçını yapar, yapmaz. Bunu kendimize sorduğumuzda, bunu anlıyoruz zaten. Bu nedenle okulları, bu da tabii değişime itiyor. İyi bir gelecek ortaokul için nereden geliyor? İyi bir liseden geliyor. İyi bir liseyi kazanmamız için, çocuklarımız tabii kim geliyoruz eleme usulüne tabii tutuyoruz. Hani biz

onları mesleklerine göre ya da yeteneklerine göre düzeltiyorum yeteneklerine göre zevk aldıkları, mutlu yaşayacakları meslekleri kazandıramıyoruz. Onları eleyerek istedikleri alanlara yönlendiriyoruz. Bu da tabii okulları değişime itiyor. Sınav kaygısı, sınav yarışı, eleme kaygısı... Rakiplerini geçmesi lazım elemelerde. Bu da tabii veliler üzerinde, öğrenciler üzerinde bir baskı oluşturuyor. Bunu sadece başarılar açısından değerlendirmeyelim. Ya biz başarıyı İLBAP kendi okulumuza yaptığımız sınavlardaki, rakamsal başarıyla ölçüyoruz. Bunda başarılı olamayan çocuktan psikolojik olarak bir buhrana, yetersizlik duygusu içerisine giriyor. Bunlar da okulları değişime iten süreçler. Bunlara direnmeye çalışıyor okullarımız. M17 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Kesinlikle okul kendini bu alanda (akademik) değiştiriyor. Kendini bu alanda daha çok vurgulamaya çalışıyor. Benim okulumda bu yapılmıyor ama, birçok okulda bunun yapıldığını biliyorum. Yani sanat alanında biz elimizden gelen her türlü şeyi mutlaka yapmaya çalışıyoruz, ama bu değişim bir yerlerde engel tarzında oluyor ve çocuk yönelmiyor. Buna yönelmiyor. M23(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

4.3.3. Velinin Tutum ve Davranışları

Velilerin çocuklarının daha iyi bir geleceğe taşıma arzusunu yerine getirmek için okuldan istedikleri başarı, bu yönde gerçekleştirdikleri sorgulamalar okulda değişimi tetikleyen unsurlardır. Aynı zamanda okul velilerinin eğitilip toplumu değiştirme süreci okulun çevreye olan bir katkısıdır. Velinin sosyo ekonomik yapısı, eğitime atfettikleri değer, ailenin yapısı ve sergilediği tutum ve davranışlar değişimi olumlu ve kolaylaştırıcı olarak veya kısıtlayıcı ve olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bunun yanında velinin değişime ikna olması bu sürecin başlamasında ve yürütülmesinde temel taşlardan birini göstermektedir. Şekil-7'de velinin değişim sürecindeki tutum ve davranışları gösterilmektedir.



Şekil - 7 Velinin Tutum ve Davranışları

Velinin bu süreçteki tutum ve davranışlarının niteliğine ilişkin kodlara dair frekanslar Tablo-6'da belirtilmektedir.

Tablo-6 Velinin tutum ve davranışları (Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Başarı talebi	13	-
• Veli Denetimi	3	4
• Veli Eğitimi	9	-
• Sosyo-ekonomik ve kültürel profil	2	6
• Aile yapısı ve davranış	-	9
• Eğitime verilen değer	10	10
• Velinin ikna edilmesi	9	1

• Veli Başarı Talebi

Veli çocuklarından başarı isteği ve buna uygun hedefleri olan okullara gönderme isteği okulların kendilerini bu talep doğrultusunda değiştirme yoluna itmektedir. Ayrıca bu isteğin okulları değişime iten temel sebeplerden biri olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Fakat okuldan başarı talebi, genellikle akademik anlamda beklenmekte, sosyal, kültürel ve sportif anlamda başarı talebi ikinci planda kalmaktadır. Bu yüzden okul kendini daha çok akademik alanda değiştirmektedir.

Değişim niye gereklidir demiştik, çünkü bizim bundan önce yaptığımız süreç, eğitimde başarı velinin istediği öğrencinin istediği seviyede olmadığından dolayı araştırılmış. Tabi ki de şu an bunu yaşıyoruz. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Hem öğretmen de, hem öğrenci de, hem yönetici de, hem veli de, bu okul bizim okulumuz, bu mahallemizin okulu, başarılı olması lazım... M05 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ama yine maalesef ilgisiz velinin, destek olmayan velinin olması nedeniyle, bu bazen aksayabiliyor, veli yardımcı olmadığı için. Yani okul bünyesinde yapılan faaliyeti veli de aynı şekilde evinde bu durumu, biz nasıl destekliyorsak, nasıl yönlendiriyorsak, veli de bu şekilde bilinçli olmalı, çocuğu yönlendirmeli, teşvik etmeli. İki kanatlı bir şekilde bu değişim bu süreç olumlu bir şekilde yapmak istediğiniz bu değişim olumlu yönde ilerleyebilsin. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Başarı istiyor. Yani öğrencisini çocuğunu eksiksiz görmek istiyor. Çünkü neden. Sistem değiştikçe o sistemin peşinden koşmak istiyor. Yani çocuğunun geri kalmasını istemiyor. Bunlara ayak uydurmak için onlarla aynı şekilde aynı performansı göstermeye çalışıyoruz. M16 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okullardan ailelerin beklentileri, çocukların beklentileri ve çağın beklentileri, okulları değişime itmektedir. Buradaki değişim tabii ki eğitimde yaşanan değişimdir. Yani okulun daha başarılı olması... Yani çağın beklentilerine, velilerin, insanların beklentilerine daha cevap verebilir olması noktasında bir değişime okulun ihtiyacı var. Onun için bu nedenler okulları değişime itmektedir. Bu sizin için ne kadar açıklayıcı oldu bilmiyorum ama, benim düşüncelerim burada bu şekilde. M21 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tabii veliler arasında bir rekabet var. Benim çocuğum şurada, şu kadar yaptı. Daha farklı konuma geldi bu. Nasıl diyeyim? Toplum içerisinde de toplumda da çevrede de senin çocuğun ne yaptı, nerede? Daha küçük yaşta ikinci sınıfta, üçüncü sınıfta, veli hangi sınıftaki çocuk daha başarılı? Biz niye yapamadık? Bununla ilgili ne yapılabilir? Sürekli değişim istemesinin sebebi bu yönde oluyor. Öğretmene baskı bu yönde oluyor. (...) Veli ilk önce akademik başarı sağlasın, sanatı da yan dal olarak yapsın, diyor. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Beklentiye veli bazında düşünürsek, beklenti yüksek. Bu okula göndermelerinin sebebi kütüphane bile etken olabilir yani. Okuldaki çalışan öğretmenlerin etkisi, idarenin tutumu, duruşu. Bizim okulumuza talep fazla dolayısıyla. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okullarda kendilerini bu duruma hazırlıyorlar. Toplumdan böyle şeyler gelince tabi okulda böylelikle faaliyetler oluşturuluyor. Ne yapılıyor? Folklor faaliyeti oluşturuluyor en basit. Ama daha başka bilim projelerine yönlendirmeye başlıyorlar. Gelip konuşuyorlar benim çocuğumun şöyle bir yeteneği var. Daha sonra spor müsabakalarına yönlendirmeye

çalışıyorlar. Çocuklarının bir şehirden bir şehre gitmesine izin veriyorlar. Bizim bu yıl okulumuzdan 6-7 kente gidildi şehre gidildi ve velilerin her birisi buna olumlu baktı. Yurt dışına yurt dışı projelerine gidilmesine izin veriyorlar. Tabii bu tarafta aile okula baskı yapıyor. Okul da buna cevap vermek zorunda. Okul da ailenin ve çevrenin bu tip daha kaliteli eğitim, daha başarılı eğitim isteklerine cevap veriyor. M01 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

• Veli Denetimi

Velinin yapmış olduğu denetim okulu değişime iten unsurlardan biridir. Veli denetimi okulun kendini hangi yönde nasıl değiştireceği açısından rehberlik oluşturmakta, velilerin okuldan isteklerini gerçekleştirilmesi açısından okulu değişime sokmaktadır. Velinin denetim anlayışı yapıcı ve daha iyi hizmet almak anlamında olduğunda değişimi olumlu yönde etkilemekte ve kolaylaştırmaktadır. Fakat bu anlayış lider ve öğretmeni hedef alan, yıkıcı ve yıpratıcı bir anlayışla sergilendiğinde değişim açısından olumsuz ve kısıtlayıcı bir etkiye sahiptir. Bu konudaki görüşlerin bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Okulu sorguluyor. Okula tavsiyelerde bulunuyor. Yönlendiriyor veya yön veriyor. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İdareci ve de öğretmen kurumsal kimlikte oturmuş, bu okul çalışır. Zaten böyle bir okula çalışmak istemeyen öğretmen gelmiyor. Biliyor ki; veli kendini çok zorlayacak. Hesabını soracak. Deneme yapıyorsun 3 yanlış 5 yanlış yapmış bunun hesabını biliyor. Dolayısıyla bu okullar gözde okullar ya çevrelerinde rekabetçi bir ortam oluşturuyor ve çevreyi de tetikliyor. M20 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda öncelikle veli çocuk okula gitti, olay bitti, dememeli. Veli öncelikle, veli bütün her şeyde bilgili olmalı. Yani çocuğunu okula gönderdikten sonra nasıl yapıyor, ne yapıyor? M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yani eğer şikayetçi bir zihniyetle yola çıkmıyorsa, zaten değişim kendiliğinden otomatikman hareketlenmeye başlıyor. (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*) Ama şikayetçi bir zihniyet oluşuyorsa, sonuç hüsrana. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bu değişime iten nedenlerin birincisi çevre, veli, çağımız, günümüzün koşulları, şikayet hatları diyebiliriz mesela. 147, BİMER gibi buradan veliler öğretmenleri de çok sıkıştırıyorlar. Öğretmenler de hal ve hareketlerinde eğitimlerinde daha dikkatli olmak zorundalar. O yüzden biz de bunu toplantılarda sürekli dile getiriyoruz. Bu biraz olumsuz yönde etkiliyor tabii. ALO 147, BİMER değişim önünde biraz da öğretmenin moralini bozucu tavırlarda olabiliyor. Öğretmene yapmadığı işlemler hakkında soruşturmalar açılabilir. Bu da öğretmenin değişimdeki sürecini biraz zorlayabiliyor. M08 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Eskiden öğretmenler müfettişlerden korkardı, tedirgin olurdu. Ama artık aileler de bir müfettiş. Yani öğretmeni çok iyi takip edebiliyorlar. Bu da ne oldu eğitimin kalitesinin biraz daha artmasına sebep oldu. M14 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ama bu aileye yansıyor. Gidiyor şikayet noktası oluyor. Şikayet ediliyor. Bakanlığa kadar gidiliyor. Şikayet ediliyor. Okul idaresi öğrenciyle bu değişim noktasında biraz daha iletişimde olsa, öğrenci rahatlıkla bunu idare ile paylaşabilir. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Veli Eğitimi**

Okulda yaşanan değişimin kolaylaşması ve olumlu yöne doğru gidebilmesi için bilinçli bir veli kitlesi ile hareket etme prensibi doğrultusunda, velinin eğitilmesi gerekliliği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Yaşanan okul değişiminin tek taraflı olamayacağı düşüncesi çerçevesinde, ailenin de bu konuda değişiminin gerçekleşmesi gerçeği, okulun kendini veli eğitimleri konusunda da harekete geçirmesi ve kendi hedeflerini, eğer gerekirse değiştirmesi gerektiği, katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Burada bir etkileşimden dolayı karşılıklı bir değişimden söz etmek mümkündür.

Bu bilincin bir kere kafadan gitmesi gerekiyor. Ha bu şu demek değildir ki; bu söz çok büyük bir güvene yönelik söylenmiştir. Bu güven tabii ki olacak eğitim kurumuna karşı... Güven olmadığı zaman sürekli paranoyak veliler kastettiğimiz bu değil. Ama elini taşın altına koyan veliler istiyoruz. Tamamıyla bir teslimiyet söz konusu olmamalı. Hakimiyeti de çok fazla elinden bırakmayan bunun için çaba sarf eden veliler olmalı ki; değişim tek taraflı olmasın. Yoksa burada öğrettiğiniz burada uyguladığınız eve gidince boşa gider. Burada öğrenciye söz hakkı verirsiniz, gerçekten bir kişilik bir benlik sahibi olduğu duygusunu yaratırsınız. Eve gidince o çocuğa sen sus, sen küçüksün konuşma, denildiği zaman bunun bir manası yok. Kişilik çatışmasına itersiniz çocukları... Burada birey evde çocuk olur. Dolayısıyla velilerin de çok bilinçlendirilmesi gerekiyor M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Aileden başlayacak değişim. Bu ailedeki değişim öğrenciye, öğrencideki değişim öğretmeni değiştirecek. Öğretmen idareciyi artık yönlendirerek onunda değişmesini sağlayacak bence aileden başlayacak bu değişim. M15 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Mesela bu bölgede boşanan aileler çok. Yani ben bu çocukla ilgili, evde bir sorunu varsa, bir psikolojik sorunu varsa, aile baba özlemi yaşıyorsa, anne özlemi yaşıyorsa, ben bu çocuğa istediğim kadar eğitim yapayım, bunu çocuk alamayacak ki... Çünkü ona hazır değil. Öncelikle onlara biraz onlara eğilerek, ihtiyaçları giderek. Nedir? İşte aileyi biraz daha bilinçlendirme, babaları biraz yönetebilme, çocuklarınızla biraz ilgilenin diyebilme. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğrencinizin öğretmeni değilsiniz, velinizin de öğretmensiniz. Onu da çok olumlu anlamda götürebiliyorsunuz. Mesela biz çalıştık. Hiç bir şey bilmiyor köyden gelmiş, göçmüş gelmiş adam, hiçbir şey bilmiyor. Çocukta bakıyorsun bir şey var. Sen bu süreç içerisinde okula göndermem ya da şöyle şöyle olursa okula göndermem diyen veliyi bu süreçte öğrenci gibi ona da öğretiyorsun. M20 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bence biraz toplumu eğitmeliyiz. Eğitimler olmalı. Pek çok kuruluşla işbirliği içerisinde olmalı. Bunun içerisinde sağlık sektörü olmalı, emniyet olmalı, bunun yanında STK'lar sivil toplum kuruluşları olmalı. Bunların hepsi ile el ele verip projeler gerçekleştirilirse daha iyi olur. Mesela bu bölgedeki aileler eğitilebilir sağlık konusunda, güvenlik emniyet konusunda. Burada ciddi problemler yaşanabiliyor. Bu konuda eğitimler verilmeli. Bu sadece bizim okul olarak yapabileceğimiz bir şey değil. Aslında çok kuruluşta el ele verip bunu yapabilirsek, daha iyi olacağını düşünüyorum. M22 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bilinçli olan aileler çocuklarının sanat alanında da eğitim almasını sağlıyor. Fakat bunu sayısı çok az. Velilerin de bu konuda eğitilmesi gerektiğini düşünüyorum. (...) Öncelikle velilerin eğitilmesi gerekiyor, anlatılması gerekiyor. Bu değişimler olurken, hangi alanda değişimlerin yapılması, onları nasıl bir katkı sağlayacak, bunun bilincinde olunması gerekiyor. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Sosyo-ekonomik ve kültürel profil**

Velinin sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan imkanının olması okul değişiminin maddi ve manevi anlamda desteklenmesinin daha kolay olacağı görüşü, görüşmeciler tarafından söylenmektedir. Desteklenen okul uygulamak istedikleri değişim unsurlarını daha kısa sürede ve etkili bir şekilde gerçekleştirebileceği konusunda fikirleri belirtmektedirler.

O da önemli çocukların düzeyi önemli maddi olarak da ekonomik olarak da artık bizim bunu ne kadarını yapabileceğimiz desteksiz olmaz çünkü. Mesela, kermesler yapılıyor. 23 Nisan'da buradan toplanan gelirlerle de kütüphanemize katkısı çok fazla oldu. Kitap bağış yapan çok oldu. Velilerin düzeyi önemli... Çünkü onlar da dışarıdan gelip onlar da teklif sunabiliyor okulumuza. Bu da olsa şu da olsa gibisinden... Bunları tabii maddiyat olan şeyler. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ya şimdi bizim yetişkinler olarak bile maddi ve ekonomik açıdan ferah olmamız, sosyal açıdan da bizi ferah yapıyor. Daha sabırlı, daha anlayışlı, daha sevgi dolu, daha stressiz yapıyor. Bu çocuklara da yansıyor dolayısıyla. Dedim ya aile içi huzurun olması, çocuğun maddi sıkıntı çekmemesi, okula geldiğinde bir eziklik yaşamaması. M27 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bunun aksine yetersiz düzeyde sosyo-ekonomik profil, okulun olumlu yönde değişmesini kısıtlayıcı yönde etkilere sahip olabilmektedir. Ailenin çektiği ekonomik sıkıntı, çocuklarının eğitimden önce daha elzem ihtiyaçlarını giderme noktasına götürmesine sebep olmaktadır. Bu da okuldan beklentileri azaltmakta onu değişime fazla zorlamamaktadır.

Tabii çocuğu bu okula gidiyor tabii bu okulda çocuğunu takip etme süreci sancılı bir süreç. Takip etmiyor. Kendisi ekonomik olarak kendisini ekonomiye yani çalışma hayatına bağladığından dolayı ailesini geçindirmek zorunda veli. Dolayısıyla öğrenci ile alakası olmadığından dolayı öğrenci bize geliyor. Bu ekonomik bir sebeptir. İyi bir okulda yaşam standardı yüksek olan, geliri yüksek olan bir okulda, öğrencilerin çalışma eksiklikleri, takip süreci, her şey standart kurallara uygun, ailenin gelir durumu çok iyi devam ediyor. Bu bir ekonomik faktörler bana göre. Öğrenci geliyor. Bazı günlerde cumartesi pazar günleri su satan öğrenciler var. Çalışan öğrenciler var. Bu şekilde ailesine katkıda bulmaya çalışan öğrenciler var. Bu da tabii ki değişimi etkiliyor. Bu sonuç okulu değişime iten bir sebep yani diye düşünüyorum M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Okulumuzun biraz daha Kepez'in biraz daha kenar ücra demeyelim de; biraz daha kıyı kesiminde yer alması yani maddi sıkıntılı olan ailelerin bulunduğu gecekondular sayılabilecek, genelde gecekondular yerleşimlerin bulunduğu, bir bölgede yer alıyoruz. Bu nedenle okulun gelir kaynakları tabii kısıtlı oluyor. Sınıfların dolayısıyla imkanları kısıtlı oluyor. Velileri çok iyi ikna edebilmemiz, onları bu yönde zorlayabilmemiz gerekiyor. O yönden biraz zorlanıyoruz. M08 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Antalya'nın orta ve bir alt düzeyindeki ailelerin bulunduğu okullardayız. O tür ailelerin istekleri, ihtiyaçları, eğitime olan ihtiyaçları, bakış açıları daha üst kesimlere göre çok daha uzak kalıyor. Yani çocuğunu okula yolladığı zaman onun için görev bitmiştir. Diğer tarafta çocuğunu okula yolladığı zaman yetmediğini düşündüğü gibi, takip etmekte olan bir aile takip ettiği için bu mekanizmayı çalıştırmak zorunda olduğunu düşünen bir okul idaresi, öğretmen mekanizması, fiziki koşullarda buna dahil olmak üzere, daha farklı oluyor. Bizim bir kere çevresel faktörler, aile, gelir düzeyi düşük, kendi ihtiyaçlarına cevap vermekte zorluk çeken, aileler ise, okul kültürünün bir ögesidir sonuçta, değişimi yavaşlatıyor. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Aile Yapı ve Davranışı**

Ailenin sergilediği yapı ve davranış değişim sürecinde etkilidir. Sosyal ekonomik yönden gelişmiş olmasına rağmen anne ve babanın ayrı veya boşanmış olması, aile içinde yaşanan sorunlar çocuğu ve dolayısıyla okulu olumsuz yönde etkilemekte, okul yapı ve davranışının istenmeyen noktalara doğru evrilmesine neden olabilmektedir. Özellikle aile içindeki yanlış

davranışlar, çocukla fazla ilgilenmeme, ailenin toplumsal değer yargılarına bakış açılarının değişmesi bu etkilerin unsurları olduğu aşağıdaki örneklerle ifade edilmektedir.

Okul sadece öğretmeni öğrencisi şeklinde değil de, veli ile çok etken. Veli bilinçli ise, veli bilgili ise bir değişim açıksa daha çabuk yol alıyor. M24 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda sürekli değişim var zaten. Bu elde olmayarak sürekli bir değişim yaşıyoruz Biz okulda. Neden? Bizi bunu zorlayan bir sürü etmen var. Mesela aile yapısı sürekli değişiyor. M13 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ülkede, dünyada artık şöyle bir değişim oldu; çocuk eksenli. Şimdi veliler kalkıp çocuğumuza laf diyemezsiniz. Çocuk eksenli bir yere doğru gidiyoruz. Ailede de bu böyle. Ailedeki çocuk sayısı azaldıkça falan artık insanlar çocukların gözüyle babayı da yönetiyor, aileyi de yönetiyor. M18(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ailelerdeki parçalanmışlıklar açısından anne baba ayrılıyor. Çocuk anne de kalıyor, anne de çalışıyor, anne baba ayrılınca. Genelde çalışıyor, anne de baba da çalışıyor. Çocuğun okula gelip gelmediğinden kimsenin haberi yok. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Aile yapısı sıkıntılı olduğunda bu hep birbirini etkiliyor aslında. Öğrencinin ailesi ayrı yaşayanlar var. İki evlilik yapanlar var. Birbirlerini görmeyenler var. Bu öğrenciye yansıyor. Öğrenci bunu okula yansıtıyor. Okuldaki öğrenciler birbirine yansıtıyor. Öğrenciler ikilem yaşıyorlar. Birbirinden etkilenme, rol çalma. Bir bakıyorsun bir gün öğrenci farklı, diğer gün farklı. Tabi buradaki süreç öğrencilerin de değişimini etkiliyor. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Oysa ki bu bizim toplum olarak özümüzde var olan şeylerdir; hayırseverlik, yardımseverlik. İnin aşağıda göreceksiniz. Aynı değerli çocuğu. Bu değerleri de yitirmeye başladık. Bu değerler yitirilirse, ne okulda, ne hastanede insanlar insanlık özelliklerini de yitirmeye başladı. Yani böyle bir değişim içersindeyiz. Yani zor bir değişimin içersindeyiz. M18 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Değer yargılarımız değişmeye başladı. Bu özellikle bizim dizilerimiz son zamanki Yaprak Dökümü'nden, Bihter'in den tut da aile ilişkilerinin... bunlar öğrencileri direk etkiliyor. M19 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çocuk, ailedeki kültürünü, eğitim boyutu anlamında söylüyorum, iyi kazanamıyor ya da iyi bir örneklem göremiyorsa, değişimi okulda yavaşlatıyor. Devamsızlık yapıyor. Derslere ilgisiz oluyor. Problemler aile çocuğu oluyor. Buna bir sürü etkeni ekleyebiliriz. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Eğitime Verilen Değer**

Velilerin eğitime atfettikleri değer, eğitimin toplum içindeki rolünün gelişmesi sebep olacaktır. Bu durum gerek okulun kendisini değiştirmesi, gerekse oğrenci ve yakın çevresini değiştirmesi açısından önemlidir. Bu yüzden özellikle velilerin eğitime önem vermesi, okuldaki faaliyetlere katılma, okuldaki karar alma işleyişine gerektiğinde kendini katma, gönüllü olarak görev alma davranışları şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bu davranışları okulun olumlu yönde değişimi açısından gerekliliği katılımcıların bazılarının görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

Veliler de birbirleriyle, işte okul aile birliği ne için var. Okul aile birliği, mesela bizim veli temsilcilerimiz var. Her sınıfın bir veli temsilcisi var. Bu veli temsilcileriyle biz ayda bir toplantı yapıyoruz. Ben okulun faaliyetleri ile ilgili gelişimi ile ilgili, açıklamalarda bulunuyorum onlara. Onların görüş ve düşüncelerini alıyorum. Aile, aile birliği başkanı ve yönetimi ile birlikte bunları aldığımız zaman bu toplantıda oluşan fikirleri öğretmenlerle paylaşıyorum. Müdür yardımcıyla paylaşıyorum. Okul alışanları ile paylaşıyorum. İster istemez bunlar paylaşılıyor ve velilerin beklentilerine yönelik yeni usuller geliştiriyoruz. M13 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Veli potansiyeli açısından düşünürsek de; okul gibi aslında okulumuzun çevresinde aslında potansiyel var. Daha iyi yerler de var daha iyi okullarda var aslında veli potansiyeli açısından. Ama o potansiyeli harekete geçirmek önemli. Biz bu potansiyeli harekete geçirdiğinizi düşünüyoruz yaptığımız işlerle. Ve bunu söyleyebiliriz velilerimiz yine de en azından eğitime çok fazla kendini dışlamamış eğitimden. Eğitime önem veriyorlar. Bunu söyleyebiliriz M05 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

(Veli) Orada (kütüphane) yedi ay boyunca çalıştım. Bütün kitaplar beşer altışar kez elimden geçti. Hepsini özenle çocuklara yaptık. Ama bunu yaparken yani böyle bir okulda olduğum için çok şanslı olduğuma inandım. Hem kendi açımdan hem çocuğun açısından... Bunu düşünmek bunu idrak etmek gerçekleştirmek çok büyük bir başarı... Çevrede grdğim kadarıyla böyle bir okul yok zaten. Aynı şekilde bu yıl 3D sınıfı yapılıyor ve müdür beyle oturup konuştuğunuz zaman o kadar vizyonu açık ki; daha ne fikirler var. Bunun bir parçası olmak, çocuğunuzun böyle bir yerde eğitim alması ve diğer çocukların da bununla eğitim alıyor olması çok güzel bir şey... Keşke tüm okullarımız böyle olsa... Çocuklar inanım bambaşka bir şekilde yetişecektir. M06 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Çünkü aile ile eğitim okul ile aile beraber hareket ederse zaten başarı geliyor ocukta. Birisi çok aktif diğeri çok pasif olursa bu artık biraz da şansa kalıyor. Çocuğun artık kendi becerisine kalmış oluyor. Okulda yeteri kadar bir atılım yok ama aile aktif ise gene bir sıkıntı

yaşanıyor. İki beraber hareket etmeli. Değişimde ailedeki değişim hem okuldaki değişim birbirini takip etmeli. M15 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda ve eğitimde başarılı bir değişimin gerçekleşmesi sadece liderin görevi değildir. Lider tek başına bunu yapamaz. Biraz önce vurguladığım gibi, okulda başlıca çalışan personelin liderle beraber hareket etmesi gerekir ki; bunun sonucunda bu veliye de yansır. Velinin de okula sahip çıkmasıyla okuldaki başarılı bir değişim gerçekleşir. Bir kişinin çabasıyla başarılı olmak veya başarı noktasında okulda bir değişim ortaya çıkmaz. Bu şekilde düşünüyorum. Herkesin aynı şekilde hissederek değişim için çaba sarf etmesi gerekir. Ben biraz okul bazında değerlendirmiş oldum. Ama lokal olarak bizim okulda böyle olması gerekiyor. M21(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğrenci değiştiği için, yeni veliler de katılıyor. Velilerin okula tutum ve davranışları farklı olabiliyor. Hepsinin farklı farklı... Kimisi katılımcı oluyor, yardımsever oluyor, her türlü soruna olumlu yaklaşıyor çözmeye çalışıyor bizimle beraber; (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*) ama kimisi ise tamamen önyargılı, yardımcı olmuyor. Bu da tabii değişimi olumsuz yönde etkiliyor ve sorunların giderek büyümesine, çözümsüzlüğe doğru itiyor. M09(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Fakat, velinin okula bile uğramak istememesi, yapılan faaliyetleri desteklememesi veya kötülemesi okulun değişimini kısıtlayacak veya olumsuz yönde ilerlemesini sağlayacaktır. Bu konudaki bazı görüşmecilerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Veli bunun gelip bizim kural olarak okulumuzda şu eksiklik var. Bu kuralı uygulayalım dediğini duymadım. Çünkü eğer veliler bunu gelip söylerse ya da bu kuralı uygulayalım yani bu projeyi yapalım derse o zaman sistemde dışların döndüğünü hissedersiniz yani okula karışmış gibi değil teklif etme bile olabilir. Bu ne demektir ortada bir kültür var ve okulun öğrenciye yönelik uygulaması veli tarafından analiz ediliyor. Veli tekrar okula geliyor şu aşamada şu anda bir sorun yaşadık. Bu şekilde uygulayalım diyor. Bu sürede çember mükemmel bir derecede işliyor. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Şimdi ben çocuğa sürekli kitap okuyacaksınız diyorum. Aile okuma kitabını sağlamıyorsa orada bir karmaşaya düşecek. Aile okumuyorsa bir karmaşaya düşecek. Sadece burada okuyacak. Ben bunu söylediğim zaman çocukta yoksa, bunun gerçekten farkına varmak zorundayım ve temin etmek zorundayım çocuğa. İşte şunu yapın, bunu yapın, ailenin de buna uygun olması gerekiyor. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Birinin birisi şey demiş. Bunu başka bir veliden duydum. Ya demiş bu kadar lükse ne gerek var, demiş. Ne gerek var, bizim öğrenciler için falan demiş. Yani kendi öğrencisine bile layık göremiyor, böyle bir kütüphaneyi. Bir numaralı bir kütüphane Antalya'da böyle bir şey yok. Memuru var. Yani şöyle demesi gerekiyor. Allah razı olsun bu yöneticilerden, bu okuldan.

Böyle bir kütüphane okulda... Çevremizde bir kütüphane kültürü yaşattılar çok güzel. Kendi öğrencisine layık göremiyor. Böyle veliler var. Dediğim gibi bunlar işte bu tür veliler olmasa da, zihniyet göstermesi açısından bunlar handikaplarımız olabilir. M05 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Aynen öyle yani çok önemli. Destekleyen derken onu belirtmek istedim. Hem maddi anlamda hem manevi olarak bu kültürün içinde olmaları gerekir. Öğretmeni destekleyecek, okulu destekleyecek her türlü değişimde okulun yanında olacak, bir veli profilinin olmasına ihtiyacımız var. Böyle bir profile okulumuzda sahip olduğumuzu düşünüyorum ve her geçen gün de profil biraz daha genişliyor. Bunu gözlemliyorum. Yani şu an okul kültürünün veli, öğretmen, çalışanlar, aynı zamanda okuldaki diğer personel de bunda çok etkili, okulda işbirliği, okuldaki güler yüz, okuldaki katılım, okuldaki paylaşım tabii ki her şeyi etkileyen önemli etmenler. M16(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Biz, veliyi okula çok fazla çekemiyoruz. Bu bizim bir eksik noktamız belki. Toplantılarda yüzde elli yüzde altmış katılım oluyor. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Diğer bir zayıf yanımız da veliye istediğimiz zaman ulaşamıyoruz. Çeşitli bahanelerle gelmiyor. Veli, çağrıldığı zaman gelmiyor. Çoğu zaman biz velinin kendi yanına gidiyoruz. Basit bir örnek; önümüzdeki hafta ben mesela öğrenim belgelerini hazırladım, 14 yaşını dolduran öğrencilerin. Arasan çoğu veli gelmeyecek. Okul ayrılma işlemleri ile alakalı. Öğrenim belgesini çıkardım. Direkt evine gidip dilekçe örneği alıp, öğrenim belgelerini vereceğim, mecburi eğitim çağı dışına çıktı diye, 14 yaşını doldurdu diye. Çağırsak, gelmeyecekler. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Velinin İkna Edilmesi**

İkna edilmiş bir veli, değişim sürecinin okulda uygulanmasında kolaylaştırıcı ve olumlu yönde tutum ve davranış sergiler. Veli ikna olduğunda okul lideri veya öğretmen okulda yapmak istediği değişime dair uygulamaları daha rahat bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu konuda ifade edilen noktaların bazıları aşağıda sunulmuştur.

Veli eğer okuldaki gidişatı görürse veli çocuğundaki o hedefine yönelik çalışmalarını görünce, hiçbir şeyden kaçınmaz. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İletişime geçmekte zorlanıyoruz. Ya veli isteksiz oluyor. Yani biz bir çağrı gönderiyoruz, iki çağrı gönderiyoruz, ondan sonra biz de uğraşmıyoruz bazen. Yani veliyi çekebilmek lazım. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yaptığımız çalışmalarda mesela bir proje çizdiğinizde işte bu olur mu olmaz mı diye bakmaları bizim için bir destek görüyoruz. Velilerimiz de dediğim gibi artık ikna olmuşlar.

Müdür Beye yeni bir proje nedir, ne yapıyoruz, ne yapabiliriz gibi bu sene ne yapıyorsunuz Müdür bey diye geliyorlar. Şimdi kütüphaneden sonra farklı bir projemiz var. Onun üzerinde çalışıyoruz. M29(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çünkü neden? Öğretmen velisini, ikna ediyor anlatıyor. Onlara öğrencisini anlatıyor, bizler de anlatıyoruz. Onlar destek olunca, tabii ki daha büyük bir güç alıp istediklerimizi gerçekleştirebiliyoruz. M03(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

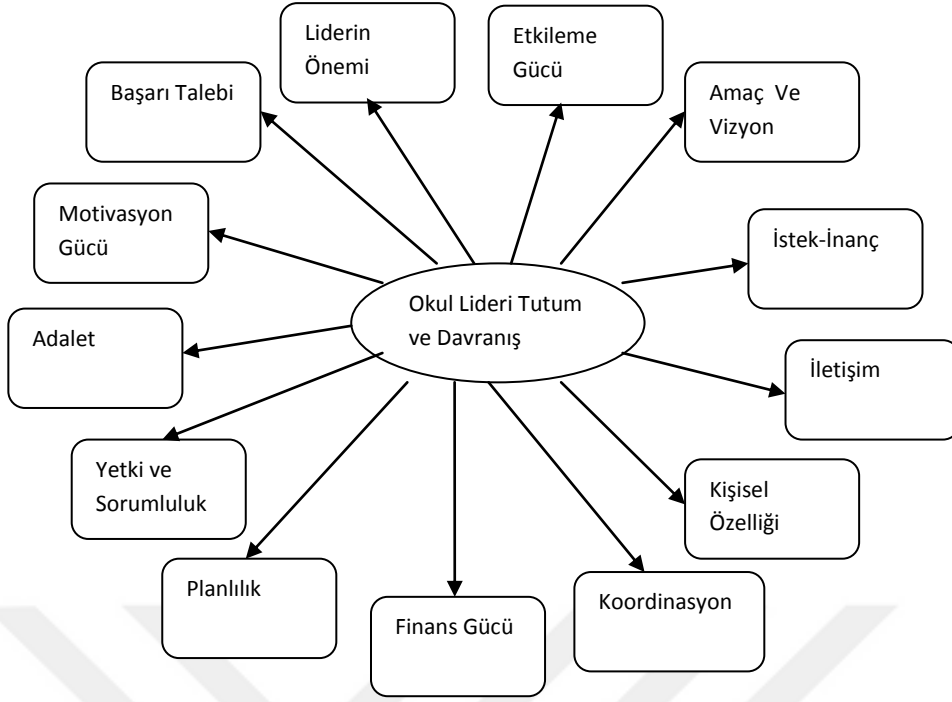
Öğretmen veliyi de ikna etmeli. Sene başlarında veli toplantıları yapıyoruz. Ben her toplantıya katılıyorum. M04(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İnsanlar ikna edilmeye bekler. Veliler özellikle biz velilere hizmet sunuyoruz. Burada veliler bizim müşterilerimiz. Ne müşterisi? Hizmet müşterisi. Ne hizmeti? Eğitim hizmeti. Eğitim öğretim hizmeti... (...) Okul liderinin önemi en büyük önem arz eden bir pozisyon... Dolayısıyla okul lideri az önce de ifade ettiğim gibi, hem öğretmenleri motive edecek hem de velileri birtakım şeylere ikna edecek. M13(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Aileleri de buna sokacaklar. Okul aile birliğini de sokacaklar. O veliler ne istiyor? Veliler ne yapmak istiyor? Nereye getirmek istiyor? Hepsi bir arada olunca, siz hiç bir şey de maddi manevi noktada zorlanmazsınız, ki biz bunu gördük yaşadık yani. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

4.3.4. Okul Lideri Tutum ve Davranışları

Okul lider tutum ve davranışlarıyla değişimde çok önemli bir etkiye ve paya sahiptir. Paydaşları etkileme gücü ve onlarla olan iletişimi, sahip olduğu amaç ve vizyon genişliği ve derinliği, değişime olan istek ve inancı, liderlik özelliklerini yansıtan kişisel özellikleri, okul içi, yakın ve uzak çevresini koordinasyon yeteneği, planlı, adaletli ve motivasyon gücüne sahip olması ve öğretmen ve öğrencilerden başarı beklentisi okuldaki değişimin yönetiminde etkili ve önemlidir. Liderin bu yönde sergilemiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar değişimin okula uygulanmasında kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Fakat yönetim sisteminde kaynaklı finansal yetersizlik, yetki ve sorumluluk dengesizliği değişimi bazen kısıtlayıp olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Okul liderinin sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar Şekil -8 'de belirtilmiştir.



Şekil - 8 Okul Lideri Tutum ve Davranışları

Tablo 7’de ise bu tutum ve davranışların niteliğine ilişkin frekans dağılımları verilmektedir.

Tablo- 7 Okul Lideri Tutum ve Davranışları (Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Liderin önemi	6	-
• Etkileme gücü	27	-
• Amaç ve vizyon	24	-
• İstek- inanç	14	3
• İletişim	23	3
• Kişisel özelliği	24	3
• Koordinasyon	16	1
• Finans Gücü	-	6
• Planlılık	9	2
• Yetki ve sorumluluk	-	3
• Adalet	3	3
• Motivasyon gücü	11	2
• Başarı talebi	4	-

- **Liderin Önemi**

Liderin okuldaki değişimi başlatan önemli bir aktör olduğu, değişimin öncüsü olması gerektiği ve okulda farklılık yaratması açısından yeterli bir potansiyele sahip olması gerekliliği katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

Aslında okullar bu değişimin öncüsü müdür, yoksa değişimden etkilenen midir? Bu da bir soru olabilir. Okullardaki özellikle teknoloji alanındaki değişimler daha çok etkili olabilmekte artı okul idaresinin de değişimle ilgili yapısı değişime açık olmadığı da bence etkili olacağını düşünüyorum ben. M22(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okula yeni bir müdürün atanması değişim getirir farklılık kazandırır okula. M03(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda ve eğitimde değişimin başlatıcıları, öncelikle okul yöneticileri. En baştaki tepe lider okul yöneticisi ile başlıyor. M05(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Şimdi okuldaki yönetim kadrosu, müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler çok önemli. Yani bizler de çocuklarımızı okula verirken ilk önce öğretmen araştırıyoruz, okul araştırıyoruz. Bir varoşa gidip de orada okusun demiyoruz. (...)Direk müdür. Vizyonu, müthiş bir vizyona sahip. Birçok okul araştırarak geldim. Daha içeriye girerken mutlu insanlar gördüm. Benim için bu çok önemliydi, işini severek yapan öğretmenler var. Hepsi güler yüzlüler. Başındaki insan zaten vizyonu olduğu için sürekli yenilikler peşinde. Ben ilk buraya geldiğimde bilmeden geldiğimde çok sorular vardı kafamda. Ben kitapları çok severim. İnanılmaz bir kitap merakın vardır. Çocukluğumdan beri sürekli kitap okurum ve kütüphane yapıldığını söylediler. Ben de yardım etmek istedim kütüphaneye daha sonra zannettim ki; kütüphane dediğiniz 3-5 kitap koyacaksınız. Yapım aşamasındadır dediler çünkü. Daha sonrasında dedim ki; ben yardım etmek istiyorum, boş vaktim var. Kütüphaneye gittiğimde inanılmaz bir kütüphane ile karşılaştım gördünüz mü kütüphaneyi? M06(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Liderin önemini anlatırken, bir okul dedi, müdürü kadar okuldur. Eğer müdür beş kuruşluk bir adamsa okul beş kuruşluk bir okuldur. 5 liralık bir adamsa okul beş liralık bir okuldur anlamında. Şimdi bu sürükleyicilik liderliğin önemini ortaya koyuyor. (...)..ben başka bir arkadaşımın söylediği konudan dolayı bir yanlışı fark ediyorum ve o yanlıştan vazgeçiyorum. Yeni bir doğruya doğru yöneliyorum. Hepimiz için bu geçerli. Ve inanın Fatih Ortaokulu'na 2010 yılında İlköğretim Okulu iken göreve başladım. 2010 yılından beri burada yaşanan gelişmeleri değişikliklerin veliler gıpta ile bana söylüyorlar. Diyorlar ki “Müdürüm, senin geldiğin günden beri bu okulda sürekli bir değişim yaşanıyor. Sürekli bir gelişme yaşanıyor.” Belki bunun sorumlusu faturası bana kesiliyor, artı faturası bana kesiliyor. Ama, buradaki her paylaşım katkısı var burada. M13(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Önemli olan olumlu yönde gitmesi. Tabi bunda liderin önemi çok fazla. M29(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

- **Etkileme Gücü**

Liderin gerek yakın çevresini gerek uzak çevresini etkileme gücünün değişimin okulda gerçekleşmesinde etkili olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Okul liderinin liderlik özelliklerini kullanarak, uygun ve tutarlı bir yaklaşımla, veli, öğrenci ve öğretmeni etkilemesi bu unsurların ikna edilmesini kolaylaştıracak ve değişimin gerçekleşmesinde olumlu ve kolaylaştırıcı tutum ve davranış geliştirilmesini sağlayacaktır.

Bir yönetici olmuş, hatta lider olmuş, çocuğu etkileyecek, öğretmeni yönlendirecek, aileyi bilgilendirecek bir kişiden bahsediyoruz. O zaman çok iyi silahlarla kuşanması gerekiyor. (...) Şöyle söyleyeyim kapısından içeri kim giriyorsa; öğrenci de giriyor, öğretmen de giriyor, ailede giriyor. Hepsine doğru yaklaşımda bulunup onları doğru bir şekilde yönlendirip, onların tekliflerinde doğru şekilde karar vermesi gerekiyor. Yani okulun CEO'su olması gerekiyor. Bizim sistemimiz böyle çünkü. Yani CEO ne demek? Yatırım yapacak, araştırma geliştirmeler yapacak, sonra kişileri yönlendirecek, rehberlik yapacak bazen anne olacak, bazen baba olacak. Bazen bir öğrencisinin saçını sevecek, bazen bir öğretmenin sırtını sıvazlayacak. Bazen de çok ciddi duracak, o mesafeyi koyacak. Peki bizim okullarımızda ne kadar bu şekilde, lider vasıflı, kararlarını doğru verebilen, yanlış da verse bile karar verip analiz edebilen, değiştirebilen ya da bu 6000-7000 kişiden etkileşimden bahsettim, bu 6000 7000 kişiyi sürekli pozitif olarak etkileyebilen kaç tane kişi var ona bakacağız önce. M01 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Mesela sekiz tane sınıf temsilcisi var. O gün E Hocam gider, sabahtan kendi cebinden pastasını alır, çaycıya söyler, işte şey gelir çay ama çayların kahvelerin yanında kürdanlarda lokumlar altında bardaklıklar onlar ikram edilir. Ben mesela çoğu zaman diyorum ki; ya yazık senin de belirli bir bütçen vardır yani niye yapıyorsun? Okul aile birliği olarak biz yapabiliyorsak, biz yapalım. Hayır, o farklı bir mesele, der. Önemli değil, der. Veliyi çağırdığı zaman veli için o idare odası çok önemli... Nasıl önemli? Oraya geldiği zaman çok önemli hissediyor kendini veli... Önemli hissediyor ve seni kırmıyor. (...)Veli çok önemli... Veliye yaklaşması çok önemli. M07 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Müdür de öyle. Hayatın içinde, öğretmeni ile beraber, öğrencisi ile beraber, gerektiğinde velilerin evine gitmeli. Öğrenci kimliğini hangi yerde ise, onu tanıyabilmek için öğrenci ziyaretlerinde bulunabilmeli, rehber öğretmenler sınıf öğretmenleri bunu yapıyor, buna müdür de dahil olmalı. Yani müdürse idareciyse her şeyde var olmalı. M18 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Ne yapıyor? Değişimi bir an önce hayatında uygulamaya başlıyor. Ama şu da var. Bir değişim okullar uygulamak istiyor. Ama bunun için tabii ki çevre şartları, velilerin yapısı, artık ne bileyim, işte maddi imkanlar, bunlar da önemli. Ben burada şunu düşünüyorum. Biz değişik okullarda da çalıştık. Veli ikna ettiğiniz takdirde, veli yapısını gördüğü takdirde, okula destek oluyor. Öğrencisine destek oluyor. Öğretmenine destek oluyor. O zaman da çizdiğiniz değişim planı artık neyse, nerede değişiklik yapmak istiyorsak, nasıl bir vizyonumuz varsa onun izinde gitmemiz de daha kolay oluyor. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İnsanlara güven vermek, yapılan işin kaliteli ve nitelikli olacağı, bunun sonucunda iyi bir iş ortaya çıkacağı, yani hepimiz için faydalı olacağı, aslında bunun okula da katkı sağlayacağı açıklanabilirse... (...)İnsanlar gerçek anlamda sizin ne yapmak istediğinizi olumlu yönde tabii ki yapılan değişimleri de gördükleri zaman size güven duyuyorlar. Bir dahaki yapacağınız iş için teminat olmuş oluyor. Bunlar iyi iş çıkarıyor diyor, hem velisi, hem öğretmeni, hem öğrencisi... Dolayısıyla o kültürü de değiştirmiş oluyorsunuz yavaş yavaş. Yani bu alışkanlıklar terk ediliyor ve daha iyi işler çıkıyor. M05 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çevreyi de bu değişime alıştırmalılar. Mesela okulun karşısındaki bakkal da bu değişime ön ayak olmalı. Okulun karşı apartmandaki yaşlı bir teyze de bu değişimden faydalanabilir... Bu değişim tabii ki sadece okul olarak değil mahalle olarak düşünmek gerekiyor. Bunları yaptığımız takdirde, eğer onları da eğitim içine alabilirsek değişimin daha da kalıcı olacağına inanıyorum. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Mevcut durum, çevre halk bir insana hitap ediyorsa, o iyi analiz edilmeli. Ondan sonra bu insanlar için ne yapabiliriz? Nasıl çözüm yolları geliştirebiliriz? Onlar tespit edilip hedefler konulmalı, hedefler arkadaşlara öğretmenlere... Arkadaşlar böyle insanlarla çalışıyoruz, böyle bir kitlemiz var, böyle böyle zorluklarımız var. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çevredeki imkanları iyi kullanması gerekiyor liderin. Yani bunları bir şekilde toplaması gerekiyor. Çevredeki şartlarla veliyi bu işe aktif olarak katmasında fayda var. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bir lider her zaman için olması gerekiyor ki; o da okulumuzun müdürümüzün iyi bir duruş sergilemesi gerekiyor ki; her gelene ilerleyebildiğini değişimlerin ne kadar güzel olduğunu vurgulatması gerekiyor. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Müdürün iyi bir lider olabilmesi için, öğretmene kendini kabul ettirmesi ve kanıtlanması gerekir bana göre. Ondan sonra öğretmenler çoğu şeyi önyargısız, bu lider bu müdür bize bir şey söylüyorsa, demek ki bir şey var yapabiliriz veya bizim işimize yarayacak, okulumuzun vizyonuna yarayacak bir düşüncedir diye yaklaşıyorlar diyebiliriz. M24 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okul yönetiminin mutlaka sosyal değişikleri, toplumdaki değişiklikleri, birebir izlemesi lazım. Okula gidip okuldan çıkmak, sonra bir daha okula gidip, bir daha okuldan çıkmakla bu iş olmuyor. Mutlaka oradaki insanlarla içli dışlı olması lazım. Bir toplantı da olabilir. Bir grup şeklinde olabilir. Bir şekilde çevresinde neler olup bittiğini görmesi lazım okul yönetiminin. Görmezse zaten ondan sonra sorunlar çıkmaya başlıyor. Görmediği için genel olarak davranış geliştiriyor. O geliştirmiş olduğu davranış kendi hitap ettiği kesime uymuyor. Bu nedenle çevresindeki değişime mutlaka açık olmalı okul idarecisinin. M28(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bu değişimi sonra okul müdürüyse öyle düşünmek, lazım öğretmenini idarecisini velisine öğrencisini bu değişime ikna etmesi, ondan sonra yol alması gerekiyor. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Amaç ve Vizyon**

Liderin sergilediği amaç ve vizyon okuldaki değişime yön verme açısından önemlidir. bu vizyon hedefler doğrultusunda yeni projeler geliştirip, eğitimin standartlarının yükseltilmesinde ve okulun bu yönde değişime teşvik edilmesinde oluşması lider açısından gereklidir. Yapılacak yeniliklerin ihtiyaca cevap verme derecesi, amaç ve vizyon hedeflerinin güncellenmesi ile paralellik gösterdiği aşikardır. Bu durumda okul personel ve velilerin bu amaç ve vizyon ışığında hareket etme gücünün liderin vizyoner bir lider olmasına bağlı olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Okul müdürü az önce söylediğim gibi motivasyonu yüksek tutacak. Misyonu vizyonu güçlü tutacak. Okulun misyona uygun sürekli yeni projeler geliştirecek. Öğretmenlerle birlikte bütün yapılması gereken faaliyetler ile alakalı, okuldaki eğitim standartlarının yükseltilmesi ile alakalı, sürekli hareket halinde ve girişim içerisinde olması gerekiyor. M13 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulun amaç ve hedeflerinde sanırım en önemli nokta güncelleme yani okulun değişim olduğu sürece yani bir yenilik olduğu sürece yenilik olmak zorunda olduğu sürece amaç ve hedeflerin sürekli yenilenmesi gerekiyor bence. Hani bu ilk okul açıldığında ya da zaman zaman yapılan toplantılarda olan değişikliklere göre önce değişimi hissetmek gerekiyor. Yani toplumdaki öğrencilerin genelindeki değişimi tespit edip, ona göre yeni amaç ve hedeflerin üretilmesi gerekiyor. Bu amaç ve hedeflerin de tutarlı olması gerekiyor M27 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bence öncelikle lider çok önemli. Okuldaki okul müdürü çok önemli. Vizyonunun açık birisi olması lazım. M03 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tam olarak bir okulda bir değişimin yaşanabilmesi için öncelikle vizyoner liderliğe sahip bir yöneticisi olacak. Bakış açısı günü değil, daha sonraki adımları görebilecek bir kişi olması lazım.(...) İkincisi yöneticilerin vizyoner düşünceye sahip olması lazım. M05 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Daha yükselmek okulumuzu, daha ön sıralara taşımak başarı anlamında. Bunun için tabii ki böyle bir hedefimiz var. Hedefsiz zaten başarı olmaz. Hedefsiz okul kültürünü oluşturamazsınız. Onun için işbirliği içerisindeyiz. Bunların hepsinin katkısı vardır diye düşünüyorum M16 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Yenilikçi anlamda tabii ki bir örnek vereyim okulumuzda çok güzel bir kütüphanemiz var. Çocuklarda kitap okuma alışkanlığı her geçen gün azalmıştı. Toplum olarak ülke olarak böyle bir sıkıntı yaşamaya başlamıştık. Kütüphanenin amacı çocukları biraz daha kitap okumayı kazandırmak, kitap okuma sevgisini aşılacak kısa sürede çok fazla kitap okuma alışkanlığını edindirmek. Onun için bu anlamda okul liderimizin okulumuza katkısı çok fazla. M16 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Ondan sonra okulumuzu nereye getireceğiz. Öğretmenler, müdür oturup konuşacak. Biz ne yapmak istiyoruz? Hedeflerimiz ne? M18 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Bir lider her zaman için olması gerekiyor ki; o da okulumuzun müdürümüzün iyi bir duruş sergilemesi gerekiyor ki; her gelene ilerleyebildiğini değişimlerin ne kadar güzel olduğunu vurgulatması gerekiyor. (...) O kişi gerektiği zaman bir proje şeklinde bunları oluşturuyor, araştırıyor, sunuyor, ve sunma doğrultusunda öğretmen veli öğrenci işbirliği ile bunu yapmayı hedefliyor. Ve bunun çoğunu başardık gibi geliyor ne düşünüyorum. M23 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Okul müdürünün, ben eğitim seviyesini öğretim seviyesini, başarı seviyesini, davranış seviyesini nasıl daha yükseğe çıkartabilirim gibi bir amacı, vizyonu, olması gerekiyor. M27 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

O bize nereye kadar götürebiliyorsa ya da onun vizyonu ne kadar büyükse, biz o kadar değişim gösterebiliyoruz iyi yönde. M29 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

(Değişim için) öngörüsünün yüksek yöneticilerimizin olması gerektiğini düşünüyorum. M14 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Yani çok iyi yerlere gelebiliriz. İleri görüşlü yöneticiler sayesinde olacak bu da. Sizin yöneticiniz her şeye hayır olmaz derse hiçbir şey yapamıyorsunuz. M18 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Zaten bir idareci olarak kendimdeki eksiklikleri ya da yapamadıklarımı, yapmak isteyipte, görüpte ulaşamadığım şeyleri, hedef edinirsem, önce kendimi değiştirmek, sonra odamı değiştirmek, sonra öğretmenlerle iletişimimi üst düzeye çıkarmak, sonra bir üstümdeki okul müdürü ile bu sözlü ya da farklı yöntemlerle değişime itecek unsurları ortaya atarak, zaten dürtüyoruz kelimenin tam anlamıyla. Dürtmeye başladığımız noktada da değişim başlıyor aslında.(...) Müdür eğer gerçekten vizyonu olmayan, misyonu olmayan tam olgunlaşmamış, bu işi gün geçirmek anlamında müdürlük yapıyorsa, bugün de sorunsuz bu okulu kapattık, yarına Allah Kerim, diyorsa, o değişimi yüzde yüz etkiliyor. Yavaşlatıyor. Olumsuz anlamda çok yavaşlatıyor. Müdür yardımcısı sadece yazışmalardan ibaret olduğunu düşünüyorsa, oradaki idareciliği, değişimi hiçbir şekilde, bir adım öteye götüremiyor.M11 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **İstek-İnanç**

Okul liderinin değişime olan gereksinim, istek ve inancı okulda değişimin gerçekleşmesindeki temel taşlardan biridir. Çünkü liderin bu yöndeki arzu ve isteği diğer paydaşların bu yöne kanalize edilmelerinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Liderin istek ve arzusunu gören öğretmen, öğrenci ve velilerin değişime olan inançları artmakta ve lideri bu yönde desteklemektedirler.

Yöneticiler olarak da zaten bu değişime karşı okullarımızda dinç ve aktif tutmamız gerekir. Değişime gözü kapalı olarak beklediğimizden ben değişmek istemiyorum benim sistemim aynı kalsın diye düşünürseniz, zaten toplumun tamamıyla dışına çıkmış bir eğitim almış olur. Buna göre de zaten güncellenmesi gerekir. Güncellenmezse okulumuz bu değişimi hem kültürel açıdan olsun, hem ekonomik hem toplumsal açıdan olsun, gözü kapalı olursa, devam etmezsen veya bir önlem alınmazsa, kendini bu yönde geliştirmezse, değişimin dışında kalır. Okulunda eğitim amacından uzaklaşmış olur. Eğer bir değişim varsa, değişimi iyi yönlü olarak görmeli, artısını eksisini değerlendirmeli, eğitim programı olarak idarecilerin iyi okullarını öğretmenlerini tamamıyla bir bütün halinde alıp o değişime karşı iyi yönlü olarak artı bir şekilde hamle yapılması gerekir. Yapılmayacak bir hamle, bu değişimin gerisinde kalması anlamına gelir. O zaman eğitim bizimde bir anlamı olmaz. Bu çemberin dışına çıkmak gerekirse, değişim bizce bir öncekine göre halen saniyelik de olabilir, yıllık olabilir, aylık da olabilir bir önceki haline göre kayda değer bir farklılık olması anlamına gelir, bana göre değişim. Değişimi de mutlaka bu açıyla görmek, artısı ve eksisi ile değerlendirmek, eğer bizim toplumumuza öğrencilerimize insanlarımıza artı bir değer kazandıracaksa değişim, ona göre eğitim programı da değiştirilebilir, kitaplarda değiştirilebilir, öğretmenler de değiştirilebilir. Tamamıyla okulun fiziki olarak tüm ortamı da değiştirilebilir. Tek amaç bence toplum yararadır değişime bu açıdan bakarsak. Ama değişimin dışında kalırsak, gözü kapalı bir şekilde her şey değişmiş bunu görmezden geliyorum diye bakarsak zaten, bir anlamı

olmaz. (...) İçten gelen daha önemli. İçten gelen değişim, zoraki değil de... Okulun onu bir ihtiyaç olarak görüp yaptığı değişimler daha etkili olur. Ne dediydik? Dediğim gibi iş sağlığıyla, oradan devam edelim. Şu anda tabii ki biz okul olarak bütün bizim şu ana kadar yaptığımız çalışmalarda işte kanun çıkacak da kanuna uygun hale getirelim şeklinde yapmıyoruz. Bizim okulumuzun bakış açısı bu değil. Mesela okulumuzda okulun güvenliği ile ilgili olarak, mesela çoğu okulda olmayan dediğim gibi bu yöneticilerin hep işine geliyor. Yani baştaki insanların, yöneticilerin, diğer etkileşimleri de göz önüne alarak, bunu bir ihtiyaç olarak hissetmesi gereklilik olarak görmesi lazım. Öğrenci güvenliğini ne kadar dikkate alıyor, öğrenci sağlığını ne kadar dikkate alıyor, bu ortaya çıkıyor. Bu bölgenin de etkisiyle olabilir. Mesela okullardan tüm camları biz penkit dediğimiz kilit sistemleri koyduk mesela. Çocuklar pencereye tamamıyla açamazsın aşağı düşmesin diye. M28 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Bir şeye değiştirme inancının olması lazım; öncelikle ona inanıyor olması lazım. Tabii bunun için de ekibinin aynı inançta... yani bu yöneticilik ekip kişi... tek başına kimse ben değiştiririm demez. M05 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

(Liderin) Bu donanımda ve bu motivasyonda olması lazım. Sürekli kendini yenilemesi lazım. Kendini yenilerken öğretmenlerin de kendilerini yenilemelerini zorlayıcı bir takım yeniliklere ön ayak olması lazım. Gerek teknolojinin, gerek davranış anlamında yeniliklerin kazandırılması, sosyal motivasyonun ve eğitim ortamının geliştirilmesi anlamında öncü olması lazım. Lider olması lazım. (...) Sürükleyici olması lazım yerine göre. Ya niye yerimizde sayıyoruz sorusunu sürekli sorması lazım, hem kendisine hem arkadaşlarına... M13 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Okul lideri müdürdür zaten. Müdürün de değişime açık olması lazım. En büyük şey o. M24 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Yani değişimin olması için okulda önce yönetimin benimsemesi gerekiyor. İnanması gerekiyor. M19 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Okul liderleri önce bu işe inanmaları gerekiyor. (...) Okul içerisindeki, okulun yaşam alanını paylaşan başta öğretmenler ve diğer personelin, liderin ortaya koymak istediği veya sonucu oluşturmak istediği değişime, bir kere zihin olarak, düşünce olarak hazır olması gerekir. Liderin kabul edilebilirliğini, yani kabul görmesini o personelde sağlaması lazım ki; lider okulu değişime hazırlayabilsin veya daha hızlı geçebilsin. Yani burada liderin, diğer personellerle yani diğer çalışanlarla, okul paydaşlarıyla, çok uyumlu olması gerekir. Değişim okul açısından hazır hale gelebilsin. M19 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Bunu hazırlayabilmeleri için önce liderlerin kendilerinin de değişime açık olmaları gerekiyor. Kendileri de ne kadar değişime açık olurlarsa, personeli de o doğrultuda yönlendirecektir diye

düşünüyorum. Öyle bir ortam öyle bir hava yatacağı okulda. Haliyle çalışanlar da o atmosferden o ortamdan etkilenecektir. Aldığı kararlar o doğrultuda olacaktır. Bir proje geliştirirken, okula herhangi bir donanım sağlanacağına ya da yapılacak çalışmalarda, bunlardan yola çıkarak yapılacağını düşünüyorum ben. Kendisi ne kadar değişime açık olursa o kadar değişme katkıda bulacağını düşünüyorum. M22 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öncelikle ihtiyaç duyuyoruz. İhtiyaç olmadan bir şey değişme gitmez. (...) Gelecekte de bir proje var müdür bey onu da söyledi. 3D sinema salonu yapacak aşağıya zemin kata. Onunla ilgili gelecekseniz çalışmalar yapılacak. Matematikle ilgili ve fen bilgisi dersinin 3 boyutlu gösterimi olacakmış.(...) Okul iyidir, bence çok önemli, biz şanslıyız bu anlamda. Kendisi sürekli araştırıyor, yenilikçi; yeni bir şeyler getireyim, yapayım, nasıl daha verimli oluruz, nasıl daha başarılı bir okul oluruz, nasıl daha iyi bir eğitim vereceğiz. Benim şu anda bulunduğum okulun bir kolejden farkı yok. Sınıflarımızda projeksiyondan tutun da akıllı tahtalarımıza kadar her şey var. Beyaz tahtamız var. Bunlar hep gerçekten çabayla olacak şeyler. Örnek bir kütüphanemizin olmasında şu anda tabii ki liderim katkısı büyük. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fakat okul liderinin değişime kapalı olması ve gereksinim duymaması okuldaki yapılmak istenen değişimi kısıtlayıcı ve olumsuz yönde etkileyici bir hal almaktadır. Katılımcılar bu konu ile ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde söylemektedirler.

Dolayısıyla sizin burada çok böyle bir, akıl yürütmesi veya bir fikir teatisi. Bununla ilgili bir etkiniz yok. Sana yap diyorlar, yapıyorsun o kadar. Herhangi bir şeyi değiştireceğine dair ne bir öğretmenin, ne de herhangi bir okul liderinin inancı da yok. Nelerle uğraşıyor biliyor geldiği zaman. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Tam tersine madalyonun tersini çevirdiğimiz zaman bu şartlar hazır olmasına rağmen yeniliğe kapalı olursa lider, kesinlikle son söz kendisinde olacağı için, bazı şeyler engellenecektir veya çok yavaş gidecektir. M12 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

• Okul Lideri İletişim

Okul liderinin okulun diğer içi ve dış paydaşlarıyla sağlamış olduğu iletişimin etkililiği, amaca hizmet etmesi, doğru ve düzgün kanallarla yapılması okuldaki yapılacak değişimde olumlu ve kolaylaştırıcı etkiler taşımaktadır. Bu şekilde sağlanan bir iletişim, kararların ortak alınmasına bir zemin oluşturduğu gibi, değişim yönünde alınan kararların uygulanmasında kolaylık sağlar.

Ortak alınabilir. İllaki. Bizim alacağımız kararlar farklı şekilde dönüt geliyorsa, bu da değerlendirilebilir. Mesela ben diyorum okulumun A kapısını kapatacağım arkadaş.

Güvenliğimi sağlayamıyorum. (...) Köklü değişiklikler bahsettiğim. Bu değişikliklerden arkadaşlar durum budur, sevgili öğrenciler veliler durum budur, bununla alakalı bir şöyle bir çözüm öneriyoruz. Böyle olursa iyi olur. Bunun sonucunda bir şunu gerçekleştireceğiz denebilir ilgili çevrelere. İyi veya kötü yolları mutlaka hitap ettiğimiz kesime anlatmamız lazım. Mutlaka bunu gerçekleştirdiğimiz zaman şunlar olacak. Ama karşılığında da şöyle şeylerle karşılaşabiliriz buna da hazırlıklı olun, denilebilir. Altyapısını, insanların bu anlamda fikirlerini bu yöne kanalize etmek açısından fikirleri değiştirilebilir. Değiştirdikten sonra onlarla alakalı artı ve eksi yönde geri dönüşler olacaktır. Yapacağımız bu değişikliklere artıları olacaktır. Bizim bu fikirleri beyan ettiğimiz zaman onlar da bu değişimin içine yerleştirilebilir zamanla. O yüzden birebir iletişim içerisinde olmak, bunlarla alakalı mutlaka çalışma yapmak gerekir. Bunun için de okul idaresinin mutlaka öğretmenleriyle, öğrencileriyle ve çevresi ile 3 ayağıyla mutlaka sürekli iletişim halinde olması lazım. M28 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Ama lider her türlü fikre projeye açık olacak sonra bu kararlar bir yere konacak. Şöyle yapalım böyle yapalım şunu yapalım. Sonra bunu kurallara bağlayacaklar. Kısa dönemde şu şu olacak. Uzun dönemde böyle olacak. Daha uzun dönemde böyle olacak. Gelecekte şunlarla yapılacak gibi. Çünkü bir anda bu böyle yapılsın dediğiniz anda çok sorun ortaya çıkıyor. M01 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Gözlemlediğim bu çeşitli vesilelerle yaptığımız toplantılarda, bu değişim için, okuldaki eksik veya artı için görüştüğümüzde, fikirlerimize başvuruluyor bunlar olumlu düşünceler. Ve bu yönde alınan kararlar gereği uygulamalar yapılıyor, yapılmaya çalışılıyor. M09 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

(Lider) veli, öğrenci gibi unsurlarla etkileşimi iyi olacak. İletişimi iyi olacak. Kendi arasında iletişimi iyi olduğu gibi bunlarla da iletişimin iyi olması lazım. Öğretmenlerin öğrencilerle olsun veya velilerle olsun iletişimin sağlam olması gerekiyor. İletişiminin iyi olması gerekiyor. Paydaşlarıyla iyi bir iletişim sağlaması gerekiyor. M19 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Öğretmenle iyi bir iletişim halinde olma, etkinlikler düzenleme birbirini daha iyi tanıma, bunlar yapılan değişimlere öğretmenin kendini dışarı çekme değil de, biraz onların kendilerinin de bu düşüncelere kararı katılım noktasında fikirleri alınırsa çok çabuk bir şekilde değişime olumlu katkısı olabiliyor. (...) Okul liderleri öncelikli olarak, kendini açık bir şekilde ifade edebilmeli. Sık sık toplantılarla iletişim kanallarını açık tutacak M05 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Ama mevcut şartları kullanılabilir hale getirebilmek için özellikle bu okulu kullanan öğretmenlere kulak verilmesi gerekiyor. Mayanın başı işin başı öğretmendir. Öğrenci ile birebir ilk muhatap olan öğrencinin sıkıntılarını görebilen sınıfta onunla yüz yüze olan kişi o.

Dolayısıyla öğretmene kulak veren idareci bu konularda çok daha başarılı olacaktır. (...) Bazı şeyleri dikte etmemek lazım. Çocukları evet anlamak lazım ama, çok eğitim ince bir çizgi. Kahramanlıkla aptallık arasında nasıl bir ince bir çizgi var, eğitimde de aynı. Çok yüzgöz olmamak yerini saygınlığını korumak demek diktatör olmak demek değil. Dolayısıyla bazı şekilci olaylardan uzak kalmak lazım. Bizim okuduğumuz dönemleri yani babadan oğula geçercesine bizim okuduğumuz dönemlerdeki etkilerini öğrencilere yansıtmamak gerekiyor. M12 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Ne yapmak lazım? Burada size bir teklifle gelen öğretmene hayır olmaz demeyeceksiniz. Onu dinleyeceksiniz ve onun makul ve mantıklı tekliflerini değerlendireceksiniz. M13 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Bir kere çok aktif olması lazım. Hem öğretmenlerle hem öğrencilerle aktif ve samimi iletişim kurması gerekir. (...) Okul idaresinin sürekli çocuklarla iletişim halinde olmaları lazım. Yani bu sadece sözel olarak iletişimde değil icabında çocuklarla paylaşımların olması gerekiyor. Tabii öğretmenlerin aynı şekilde... M15(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Okul lideri dediğimiz kişi, şöyle ben baktığım zaman gidişinden tutun davranışlarına, oturup kalkmasına insanlara yaklaşımına, insanları dinlemesi, bir kişi... Yani bizim en önemli özelliğimiz gelen bir veli olduğu zaman, veli de olsa, öğrenci de olsa, orada dışarıdan herhangi bir insanda olsa, onu öncelikle dinlememiz gerekiyor. Yani kendisini değerli hissettireceksin. M29 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Onlara düzgün dönütler vermesi mesela, kırıcı olmadan yine iyi bir iletişimle dönütleri paydaşlarına verebilmesi, gerekli yerlerde tekrar toplantılarla toparlayabilmesi gelinen durumu anlatabilmesi. Bunların da değişime etki edeceğini düşünüyorum. M19 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Görüyorum müdürü iyi olan okullar öğrencinin yanında halay çekiyor. Bir bakmışsın gerektiği yerde yumruğunu vurabiliyor. O müdürler okullarını çok iyi yerlere alabiliyorlar hocam. M18 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Öğretmenlerimiz bölge olarak bizde veli ulaşmada sıkıntı yaşıyorlar. Bir kere veliye ulaşmakta öğretmenimize yardımcı olabiliriz. A grubunu toplayıp, arkadaşlar yarın A grubunu topluyoruz, şu tarihte A grubunu topluyoruz. Onunla alakalı bizim görüşmelerimiz olacak. Sizinle görüşmek istediğiniz konular varsa, bizim şöyle bir planımız vardı. Okuldaki ağaçları veya okul kapısını değiştireceğiz. Bununla alakalı görüşmelerimiz olacak. Siz de gelin eğer fikirleriniz varsa. Hem veliye ulaşmış olursunuz, veliye ulaşmak öğrenci problemlerini çözmenin en büyük adımlarından bir tanesi. M28 (kısıtlayıcı ve olumsuz etken)

Ama şunu da idarenin nasıl olsa öğretmen derse giriyor, öğretmen çocukla muhatap diyerek direktman köprüleri kaldırmaması lazım. Sürekli öğrencilerle iletişim halinde olması lazım

idarenin. Biz de birazcık da sıkıntı o. Öğretmenle bir problem yaşıyor öğrenci. Gidiyor ailesini anlatıyor. M15(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ben eğer meslektaşlar arasında, bir sıkıntı yaşıyorsam, özellikle idare ile öğretmenler arasında, bu tür polemikler her zaman olur. Ben empati kurmalıyım. Ben onların içinden gelen bir insanım. İdareci olabilirim. Onların işlerini organize ediyor olabilirim. İlgi ve isteklerine çözüm aramak zorunda olabilirim. Onlar beni anlamıyor. Benim tarafıma geçeyim. Ben onları anlamıyorsam, otomatikman değişim olayı söz konusu olmadığı gibi problem ortaya çıkar. (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*) İletişim eğer çok düzgün ise ben öğretmenin ne yapmak istediğini veya ne yapmaya çalıştığını onun yapacağı şeyin sonucunu düşünerek ve onun niyetini anlayarak olaya yaklaşırsam, iletişim otomatikman kendiliğinden düzeldiği için değişim de başlıyor. M11(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

• **Kişisel Özelliği**

Liderin kişisel özelliklerinin liderlik vasıflarına uygun olması, yenilikçi, pozitif, kendini yenileyebilen, teknolojiye açık, insanlara yaklaşım tarzı ile onları etkileyebilen, yakın ve uzak çevresine güven verebilen bir yapıda olması, disiplinli olması ve gerektiğinde zorlukları göğüsleyebilmesi var olan değişimin okulda uygulanmasında olumlu ve kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğu düşüncesi katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bunun yanında demokratik bir liderlik anlayışının olmasının değişim sürecine olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenmektedir. Bu konudaki bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmektedir.

Sancılı süreci yaşayıp da bize hissettirmeyen, öğrencileri hissettirmeyen, velileri hissettirmeyen bir kişi olarak görürüm onu. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tabii ki de öğretmenin baktığı gördüğü şey çok önemli benim için ve toplum içinde öyle... Okulda da aynı şekilde... Diğer öğretmenlerle, öğretmen mutsuzsa maalesef çocuklara da yansıyor. Başındaki müdür mutsuz sürekli bir bambaşka kültür getiriyorsa, okulu da geriletıyor. Öğretmenler dersine mutsuz giriyor. Aslında hepsi bir zincir halinde çocuğa kadar ulaşıyor. O yüzden ne kadar vizyonu geniş, ne kadar yenilikçi çocukları seven, bir değişim içerisinde olunursa, öğrencilerin de o şekilde olumlu ilerlediklerini inanıyorum ben. M06 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Her konuda örnek olmaları gerekir. Yani değişim hazırlayabilmek için... Öncelikle kendi davranışları, tavırları, insanlara yaklaşım tarzı, bunlar hepsi önemli şeyler tabii ki. (...) Araştırmacı, efendime söyleyeyim, gelişmiş ülkelerdeki eğitimde olan yeniliklere duyarlı, hassas olması lazım ki; işte bu yeniliklere arkadaşlarını ikna kabiliyetinin de olması lazım.(...) Bunları anlatma, gerekçelerini anlatma, insanları ikna etme kabiliyeti olursa,

değişimin olumlu anlamda, yenileşme sağlayabilir ve çağa uydurabiliriz.M03 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Nasıl bir lider? Otokratik bir yönetici mi? Yoksa ne bileyim daha böyle bir serbest mi, Babacan mı? Yoksa durumsal mı? Yani veli gelip her şeyi rahatlıkla anlatabiliyor mu? Okuldaki az önce bahsettiğim eksikliklere rahat bir şekilde okul idarecilerine söyleyebiliyor mu? Şu noktalarda eksikliğimiz var, neler yapabiliriz, nasıl edebiliriz? Yani bu karşılıklı etkileşimle olur. Yoksa tek başına bir sonuca eremiyoruz. Dediğim gibi bunlar yani. (...) İlk önce kendisinden başlıyor. Güven verici olması lazım. Okulda yapacağı her işte karşıdaki kişiye güven vermesi lazım. Ekibine, okul idarecilerine, velilere, öğretmenlere, ne kadar paydaş varsa, Okul çevresinde içerisinde herkese güven vermesi lazım. (...) Burada bence en önemli şey biraz da; lider olacak kişinin biraz pes etmemesi lazım. Direncinin çok iyi bir şekilde güçlü olması lazım. Aynı şekilde disiplinli olması lazım ki bu işler yürüyeblirsin.M05 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okul liderimiz müdürümüz, gerçekten bu süreçte inanılmaz bir performans gösteriyor. Gerçekten çok gayretli ve yeniliğe çok açık biri. M16 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İnsanın başı darda kaldığında bilir ki müdürüm arkanda ve dediğim gibi o mekanı sadece gerekli zaman kullanır. Bunu öğretmenler hissederse, çocuklarda hissederse, müdür istediği yere okulunu alır götürür. Öğrenciler ne alır götürür. Böyle müdürlere ihtiyacımız var. Böyle müdürler de gerçekten daha biraz önce dediğim gibi biraz entellektüel olmalı. Kendini geliştirmeli. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Değişimi tepede idareci bazında dersek, kesinlikle cesur olacak idareci. Görüş açısı geniş olacak ki; bu tarzdaki idarecilerin çevreye, sadece okula değil çevreye dahi ne kadar olumlu katkı sunduğunu ben yaşadım. Burada idareci tutuyor. M20 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Birincisi cesur olacak. Kesinlikle bu işte cesaretli olmak çok önemli. Yani veli geldiğinde ya da öğretmen arkadaşınız geldiğinde, elimiz ayağımız titriyorsa, bu iş bitmiştir. Elinizin taşın altına koyacaksınız...M20 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulda ben bir nevi şanslıyım. Okulumuzda bir lider var. Okuldaki bir değişim süreci, mesela neler yapabilirim, bu okulda ne oluşturursam bu veliye, çocuklara faydalı olabilir diyecek bir kişiliğe sahip bir müdürümüz var. (...) O kişi gerektiği zaman bir proje şeklinde bunları oluşturuyor, araştırıyor, sunuyor, ve sunma doğrultusunda öğretmen veli öğrenci işbirliği ile bunu yapmayı hedefliyor. Ve bunun çoğunu başardık gibi geliyor ne düşünüyorum. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Çünkü beklentileri karşıladığımızı düşünüyorum. Zaten başta müdür bey olmak üzere... Yeterince idealist, çabalıyor. Her şeyin en iyisini olması yönünde de bir çabası var. Gerçekten bu gözde de görülüyor. Bir söyleyip yapamamak var. Bir de söyleyip bunu herkesin

görebileceği şekilde ortaya koymak var. Buna da ulaştığımızı düşünüyorum. Veliler bunu gördüğü sürece zaten amacımıza ulaşıyoruz, diye düşünüyorum. (...) Okul iyidir bence çok önemli biz şanslıyız bu anlamda. Kendisi sürekli araştırıyor, yenilikçi; yeni bir şeyler getireyim, yapayım, nasıl daha verimli oluruz, nasıl daha başarılı bir okul oluruz, nasıl daha iyi bir eğitim vereceğiz. Benim şu anda bulunduğum okulun bir kolejden farkı yok. Sınıflarımızda projeksiyondan tutun da akıllı tahtalarımıza kadar her şey var. Beyaz tahtamız var. Bunlar hep gerçekten çabayla olacak şeyler. Örnek bir kütüphanemizin olmasında şu anda tabii ki liderim katkısı büyük. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tabii bu kültürün oluşmasında yine okul müdürü etkili. Yani okul müdürü dediğimiz insan, nasıl anlatayım. Hani şimdi hep yöneticiler var. Hepimiz yöneticiyiz. Okul müdürü okul müdür yardımcısı. Ama okul yöneticilerinin seçilirken lider özellikleri taşıyan, işte, iletişimi çok iyi olan, insanları ikna edebilen, motive edebilen insanlar, eğer ki örgütlerin başına gelebilse, o zaman ne olur, okul kültürünü bir şekilde oluşturur. Bir de şu var. Biz onu da yaşadık. Mesela öğretmenlerden gruplar oluşturuyoruz. Aynı toplam kalite gibi. İnsanlara yapamayacağı grupların başına getirmenin pek bir mantığı yok. Yakın şeyler hedefler belirlemeli. Yakın hedef belirlediğinizde oluşturduğunuz grup neyse, o hedefe ulaşabiliyor. Bir küçük kermesten ele alın. Kermeste bile, sen şundan sorumlusun, sen şundan sorumlusun. Asıl hedefimiz iyi bir kütüphane yapmak dediğiniz zaman, insanlar o grubun başını çekmekte, hem mutlu oluyor, hem ikna oluyor, hem elde ettiği de ne yapacağını biliyor. Veli de aynı şekilde o grubun içinde olmayı kendi istiyor. Ben tamamen bunda şey düşünüyorum. Okul kültürü muhakkak olmalı. Bunun da başını müdür çeker. (...) Bir kere dediğim gibi bizim müdürümüz bir lider. Sadece yönetici değil. Duruşuyla, iletişimi ile kendinize göreceksiniz belki tanınıyorsunuzdur, orasını bilemiyorum. Bu yönde şanslıyız. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fakat demokratik olmayan bir liderlik anlayışının olması, şekilci ve bazı tabulara dayalı bir yönetim anlayışıyla okulu yönetmeye çalışması, yeniliğe kapalı bir tutum içinde olması liderin okulda sorgulanır hale gelmesine neden olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bu tür anlayışın değişimi olumlu bir tarafa yönlendirmeyeceği ve işgörenlerde kısıtlayıcı bir tutum ve davranışa sebep olacağı söylenmektedir.

Liderin buna olanak tanınmasıyla olacaksa, çoğu zaman olmaz ya da liderin öngördüğü açıdan olmak zorunda olabilir. Bu da sıkıntılı. Burada okulların kendisi bu anlamda çok demokratik oluşumlar değil. Bir şeyi anlayabiliyorum grubun öncülüğünü ya da söz dağıtıcısı olmak anlamında bir liderlik ya da bütün gruba dikte eder bir liderlik arasında fark var. Bizdeki liderlik böyle bir liderliktir okullarda. Çok az okul müdürü vardır arkadaşlar birlikte bir durum var. Konuşalım. Sizin öneriniz ne? Tartışalım. Yok bizde çoğunlukla şudur. Böyle böyle böyle yapılacak. Orada çok bireysel bir inisiyatif söz konusu. Ne derse onu yapacaksın?

Bu sana uyabilir zaman zaman. Aaa evet, ne güzel diyebilirsin, doğru şeyler söylüyor. Yarın sana hiç uymayacak tam aksi şeyler de söyleyebilir. Anlatabiliyor muyum? M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bilinçli idareci, bilinçli liderin yapacağı şey bir defa eskiler de olduğu gibi, eğitim enstitüleri döneminde olduğu gibi, eğitimin öğretimin ve sosyal faaliyetlerin bir bütün olduğunu düşünmek zorunda. Teknolojiyi kesinlikle ve kesinlikle hayatına sokmak zorunda. Kendisi için çok yetse bile desteklemek zorunda. Yine bazı tabuları şekilcilikleri artık terk etmek gerekiyor. M12 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Artık kendisinin varlığı sorgulanır olur, sorgulanır hale gelir. Açık söylüyorum; bu sistem onu orada tutmaz. Bir müdür eğer ataletle düştüyse, yeni gelişmelere ayak uyduruyorsa bu motive edici rolünü oynayamıyorsa orada uzun süre duramaz. Çünkü artık teknoloji ve yenilikler o kadar hızlı geliyor ki; buna ayak uyduramıyorsan o kişi bir şekilde kenara itilir. M13(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Koordinasyon**

Liderin diğer paydaşlarla eşgüdüm içinde çalışmaları, liderin gerektiği zaman değişim sürecinde yapılacak iş ve eylemleri işbölümüne uygun bir şekilde görev dağılımını yapabilmesinin önemli olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Liderin bu bilinçle tüm paydaşları doğru bir şekilde bilgilendirmesinin onları işe katmakta en önemli unsurlardan biri olduğu katılımcılar tarafından belirtilmektedir.

Önce projeyi kendi kafasında üretiyor. Ondandır bizimle paylaşıyor. Bunun için yapılacak olan çalışmalardan bahsediyoruz. Toplantılar yapıyoruz. Daha sonra okul aile birliğindeki velileri bu konu ile ilgili olarak bilgilendiriliyor. Ciddi anlamda bir ekip çalışması halinde amaca ulaşmak için, gerekli çalışmaları yapıyoruz, katkısı büyük, hem yönlendiriyor, hem rehberlik ediyor, kendisi de uğraşılıyor. Velilerimiz var. Kütüphane için mimar bir veli gönüllülük esasına dayalı olarak proje çizdi. Herkesin katkısı var. Ama bunu organize eden müdür bey. M25(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bir yönetici olmuş, hatta lider olmuş, çocuğu etkileyecek, öğretmeni yönlendirecek, aileyi bilgilendirecek bir kişiden bahsediyoruz. O zaman çok iyi silahlarla kuşanması gerekiyor. M01 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

En iyi vatansever işini doğru yapandır. Burada herkes işini yaptığı sürece, sorumluluktan kaçmayan insanlar var olduğu sürece bu değişim sürecini en güzel şekilde yaşarız diye düşünüyorum. Tabii velilere de aynı şekilde bilgilendirme yapılması lazım. Öğrencilerle birebir ilgilenilmesi lazım. Her bireyin başka bir kişi olduğunu düşünüp bunu ona göre

kabullenmek lazım. Okul olarak da herkese eşit mesafede yaklaşmamız lazım. M02
(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Tabi ki yöneticilik de bir ekip işi. Onunla birlikte o liderin yöneticinin bakış açısını destekleyecek yanında yardımcılarının olması lazım. En başta bunlar. Balık baştan kokar misali. O düşüncelerini hayata geçirecek alt dalların olması lazım. Dediğim gibi öğretmenler de buna dahil iyi oluyor. Sistem, öğretmenler, idareciler, veliler ve öğrenciler. Bunların hepsi bir bütün çarkın dişleri gibi... (...) Yönetici her şeyi yapmak istiyor, ama, imkanları kısıtlı. Öğrenciden gerekli desteği görmüyor. Veliden gerekli desteği görmüyor. İdareciler ile bir bütün ekip halinde çalışmıyor. Neyi değiştirebilir? Müdür odasından dışarı çıkamaz. Öğretmenleri ile uyumlu değilse dediğim gibi kendi odasından dışarı hiçbir şey değiştiremez. Dolayısıyla her şeyin başında ekip ruhu gelmesi lazım. Bu değişimin yaşanabilmesi için hep birlikte hareket edilmesi lazım. Tüm çalışanların hizmetlisi dahil, güvenlikçisi, hizmetlisi, çaycısı, bütün personelin hep birlikte aidiyet duygusu hissetmesi lazım. Değişimin olabilmesi için aidiyet duygusunun yerleşmiş olması lazım tüm okulda. Eğer onlar olursa değişimin etkisi de genişler hızı da artar. M05 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Okul kültürü önemli. İdarecinin birleştirmeci olması önemli. İşgüzar olmayacak. M07
(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Okul liderinin okulu kafasında bir yaşaması lazım. Yani benim okulum bu, benim çevrem bu. Neler olabilir? Olumsuz neler olabilir? Olumlu neler yapabilirim? Kafasındaki planlamayı, önce kendi bünyesinde gerçekleştirip, daha sonra diğer paydaşlarla diğer öğretmenlerle ve idarecilerle paylaşıp, çeşitli toplantılarda bu yapılıyor zaten, çeşitli toplantılarda bu durumu yaşayıp, ileri görüşlülük de tabii burada önemli bu, beraber toplantılarda alınan görüşler konulardan sonra, başlıklardan sonra herhangi bir konu ile ilgili, bu konularla ilgili uygulama yönünde kararlar almak. Şöyle söyleyeyim. Olumsuz bir durum yaşanabileceksen bunu mutlaka bunu ön görebilmeli bir idareci. Onun için de toplantılarda şöyle bir durum öngörüyorum. Bu durumla ilgili sizin de görüşünüzü almak istiyorum gibi çeşitli vesilelerle yani daha fazla bütün paydaşlarla, daha doğrusu ne kadar çok fikir ortaya çıkarsa o fikirden en uygununu bir kişinin görmediğini diğeri başka bir şekilde görebilir. Bu tip uygulamalarla kararlar alarak okul liderleri, değişime olumlu yönde gerçekleştirmede bence önemli bir unsur okul bünyesinde. M09 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Öğretmen ve öğrencinin de koordineli bir şekilde yani uyumlu bir şekilde ders ortamı oluşturmasında idare etkili. Ama idare iş neresinde sadece öğretmen tarafında. Şöyle düşünüyoruz; idareci sadece öğretmeni idare ediyormuş gibi, öğretmen öğrenci idare ediyor gibi düşünüyoruz. Ama bence öyle değil. İdareci hem öğretmen hem öğrencinin ikisiyle de iletişim halinde olmalı. İkisinin de sıkıntısını çözebilecek durumda olmalı. (kolaylaştırıcı ve olumlu etken) Bizim idareimiz genellikle öğretmenin sıkıntısı çözüyor. Öğretmen de

öğrenciyle muhatap. Ama olmuyor işte bazen yapılamıyor, bu değişim gerçekleşmiyor. Öğrenci de istese öğretmen de istese olmuyor. Çünkü idarenin bundan haberi olmuyor veya idare öğretmenin düşüncesi olarak kabul ediyor bu değişimi. Öğrencinin böyle bir şey değişim istediğini düşünmüyor, kabul etmiyor. Çünkü öğrenci ile alakalı pek bir paylaşım olmadığı için bilmiyor yani idarede bilmiyor. M16 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Liderlik özelliğine göre bölümlere ayırdıktan sonra, görev dağılımı yaptıktan sonra bunları düzgün bir şekilde planlı bir şekilde kontrol etmesi... M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

O kişi gerektiği zaman bir proje şeklinde bunları oluşturuyor, araştırıyor, sunuyor ve sunma doğrultusunda öğretmen veli öğrenci işbirliği ile bunu yapmayı hedefliyor. Ve bunun çoğunu başardık gibi geliyor ne düşünüyorum. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenlerin yönlendirilmesi. Zaten okul müdürünün yapacağı en iyi iş öğretmenlerin yönlendirilmesi. M24 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Hep birlikte olursak gerçekleşir. Yani bizim dikkatinizi çekmiştir, yardımcı hizmetlerimiz bile hiçbir şey yapın demeyiz. Herkes işini bilir. Baştan müdür bey kuralları belirler. Şunları şunları yapalım arkadaşlar. Sizin söylediğiniz bir şey var mı, ne yapılabilir benim gözümde kaçan ya da okulun herhangi bir köşesinde eksik varsa ben görmeyebilirim arkadaşım görmeyebilir anında eksikler gelsin çözelim hemen sorunu gibi... Herkes kendini değerli hissediyor burada, yani yardımcı hizmetlerdeki insanlar da, memur da... Kütüphane memurumuz var. Bizim özel İl Milli Eğitim Müdürü verdi kendisi bize. O da bu paydaşın içinde olduğu için, okul bir gelişim gösterdiği için sürekli, o da kendince bir şeyler düşünüp ertesi gün gelip, işte bunu da yapabiliriz müdür bey şeklinde bize gelebiliyor. Biz insanlara değer verdiğimiz için, insanlar kendini değerli hissettiği için, her şeyin içinde yer almak istiyor. Biz de bu okulun kurumun bir parçası olduğumuz için mutluyuz M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Finans Gücü**

Okulların elinde yeterli finans gücünün olmayışı, mali kaynakların yetersiz düzeyde olması okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimi kısıtlamaktadır. Bu anlamda liderin bazı noktalarda elinin ve kolunun bağlandığı katılımcılar tarafından söylenmektedir.

İmkanlar da kısıtlı. Biz bazen isteklerde bulunuyoruz. Bu böyle bu şöyle diye. Müdür bey de anlatıyor: Bütçemiz şudur imkanlarımız budur. Bunu bu şekilde yapabiliriz diye. Başka yöntemler arıyor. Sağ olsun çok fedakarlık yapıyor. İdari olarak değişim sürecini en tepede hisseden kişi bana göre. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesela bu imkanların sunulması. İşte bu sergilerle bir şeyler kullanılıyor. Onlara araç gerecin temin edilmesi. Bu idare ile alakalı bir şey. İşte bir resim sergisi yapıyorsun. Şövalye lazım. Şövalye olmazsa o resim sergisinin hiçbir anlamı olmaz. Yok. Koyamazsın. Nereye koyacaksın? Mesela bunu idare sağlayabiliyorsa çok güzel bir şey... Hem öğretmenine yol açıyor. Hem bir sürü çocuğa yol açıyor güzel. Veli gururlanıyor onurlanıyor. İdare etkili... M07 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Okulun maddi gelirini nasıl arttırabiliriz? Çünkü maddi imkanlarımız ne kadar yüksek olursa değişime katkımızın da o kadar yüksek olacağına inanıyorum. M14 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Şimdi Kepez'in karnını zor duyuran çocukların ve ailelerin olduğu bir ortamda değişimi yakalamak için bir teknolojik altyapıyı, Çağın fiziksel koşullarını biz bile yakalayamadık o insanların yakalaması daha zor. Kaynak yaratması, tabletler vesaire buna benzer sınıf donatılarının sağlanması noktasında. M17 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğretmen çalışır yapar, yapar. Müdürüne gider. Ama müdür der ki; bunu yapamayız, maddi imkanımız yok. M29 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Eğitim personeli, veli ve öğrenci. Bunların bakış açısı ne kadar iyiye, ne kadar olumluysa, ilgi ve istekleri ne kadar yüksekse, ailenin gelir düzeyi de ne kadar iyiye, sonuçta bizim eğitim kurumlarımızdaki en büyük eksiklik maddi eksiklik. Maalesef o tür ailelerin olduğu okullar yani gelir düzeyi yüksek olan ailelerin ilgili ailelerin yüksek olduğu okullarda değişim hızla oluyor. M11 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

• Planlılık

Yapılacak veya yapılması düşünülen değişimlerde liderin planlı bir şekilde hareket etme ve düşüncelerinin diğer paydaşlarla paylaşma gereği sürecin daha kolay ve olumlu yöne doğru ilerlemesinde etkili olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Konu konudaki görüşlerin bazıları aşağıda belirtilmektedir.

İnsanlar önceden hazırlayacaksınız. Diyeceksiniz ki biz şunu yapmayı düşünüyoruz. Şu şekilde hareket edeceğiz. Sonra onlar özümseyecekler bunu toplum özümseyecek, öğrenciler özümseyecek, okul özümseyecek, öğretmen özümseyecek, sonra yavaş, yavaş bu değişime geçilecek. Bir anda çok sert virajlarla değil de daha yumuşak kavramlarla, nasıl desem, hani karşı taraftaki ne şöyle söyleyeyim damara ilacı yavaş, yavaş vermek gibi. Karşı tarafı şoka sokmayacaksınız. Vücut şoka girmediği için de bu dışarıdan verdiğiniz ama aslında yararlı olan ilaca tepki koymayacak. Yavaş, yavaş aldığından onu özümseyecek ve ona şifa olacak. Tabi liderin burada çok büyük görevi var. Okul liderinin çok iyi simülasyon yapması lazım. Çok iyi ARGE çalışması yapması lazım. Toplumun ya da okulun bütün damarlarına bütün

sistemini bilmesi lazım. Neyin nerede sorun çıkacağını bilmesi lazım, sorunlara nasıl müdahale etmesi gerektiğini bilmesi lazım. A planı B planı C planı olması lazım. Değişim kötü bir şey değil. (...) Şöyle söyleyeyim kapısından içeri kim giriyorsa; öğrenci de giriyor, öğretmen de giriyor, ailede giriyor. Hepsine doğru yaklaşımda bulunup onları doğru bir şekilde yönlendirip, onların tekliflerinde doğru şekilde karar vermesi gerekiyor. Yani okulun CEO'su olması gerekiyor. Bizim sistemimiz böyle çünkü. M01 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenlerin ihtiyaçları 5 yıl sonra 10 yıl sonra ne olabilir bunu düşünecekler. Onun tedbirini şimdiden almaya başlayacaklar. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bunları düzgün bir şekilde hedefini planlayıp, öğretmenleri organize edip veliyi organize edip çevreyi organize edip, yeterli ve istediği değişimi planlama koordine etmeli, denetlemeli, teşvik etmeli diye düşünüyorum. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yüzden önce girişi yapılan şeyi, bir analiz etmek gerekiyor. Bu gerçekten bu okula gerekli mi, bu ne gibi bir katkı sağlayabilir, ne gibi bir gelişim sağlayabilir. Bu okula bir faydası olacak mı, bunların araştırması yapılır. Bunlar ortaya konur ve bunlar gerçekten öğrenciye veliye ve okul öğretmenlerine ve topluma çevreye anlatılır. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ben öğrencilerle ilgili bir aksaklık ve noksanlık gördüğümde, hepsine ulaşamadığım noktada, kendimi değiştirmek zorunda olduğum bir planlama yapmak zorunda olduğum, planlamaya, aracı kurumları, aracı şahısları dahil etmek zorunda olduğum. İşte bunlar sınıf rehber öğretmeni ya da okul rehber öğretmeni olabilir. M11 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bence adım, adım ilerlemek. Beş adımı bir yıl için atmak değil de, adım adım ilerlemek başarıyı bir üst seviyeye çıkaracaktır. Birçok şeyi aynı anda yapmaya çalışıyoruz biz. Beş yıl sonra ne yapabileceğimizi bilmiyorum ben mesela. Şu anda stratejik planlar yapılıyor ama, beş yıl sonrası ile alakalı. Biz burada milli eğitimin stratejik planını bilmiyoruz. Beş yıl sonra milli eğitim ne yapacak? Üst kademe, karar merci ne yapacak bilmiyorum? Önümüzdeki yıl seçmeli dersler ne olacak bilmiyorum? Bize ona uygun adımlar attırmıyorlar mesela. Seçmeli dersler 2 saatte mi indirilecek, 6 saat olarak devam edecek mi, ben onu bilmiyorum. Farklı bir örnek vereyim. Biz kepez'de yakınımızdaki okul kepez ortaokulu ile eşleştirildik. Okulumuz ilkokul oldu, diğeri ortaokul oldu, biz öğrencilerimizi gönderdik diğer ortaokula. Ona göre norm kadro belirledik. Öğretmenlerimizden norm fazlası olacak arkadaşlarımıza dedik siz norm fazlası olacaksınız. İsteğin tayininizi, o zaman böyle bir hak tanıydı. Tayininizi o okula isteyin. Zaten öğrencilerimiz de oraya gidecek. Eninde sonunda oraya gideceksiniz. Farklı bir okula gitmek yerine, yakınımızdaki okula gidersiniz diye söyledik. Sosyal bilgiler öğretmenimiz gitti. İngilizce öğretmenimiz gitti. Türkçe öğretmenimiz gitti. Oraya öğretmenlerimiz gittiler. Çalışmalarımızı yaptık. Sınıflarımızı ayarladık. Artık ders programına başlayacağız. Bir haber geldi. Artık siz ilkokul ve ortaokulsunuz. O okul da ilkokul ve ortaokul denildi. Tekrar ücretli öğretmen ayarlamaya çalıştık. Buradaki

öğrencilerimizi tekrar teker teker buradaki okula nakil istedik. Doğal olarak böyle bir şey oldu. Üst karar alan merci bizim hangi adımı atacağımızı son dakikalarda söylüyor. Böyle yapmak yerine biz bu yıl şu adımı atacağız. Eğitimle alakalı şu sorunu gözledik. Gelen dönütler bu yöndeydi. Biz bu yıl içinde bu adımları atacağız. Önümüzdeki yıl şu adımı atacağız. Siz de kendinizi ona göre ayarlayın. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Yetki ve Sorumluluk**

Özellikle yöneticilerin süreç içinde insiyatif alma yönündeki yetki ve sorumlulukları bağlamında ellerinin bağlı oldukları ve değişim sürecinde bu yetersizliklerinin değişimi uygulamakta istedikleri sonuca ulaşamadıklarını ifade etmektedirler.

Şimdi onların da tabii ki elinin kolunun bağlı olduğu yerler var. Güçlerinin yettiği, bilinçlerinin yettiği durumlar var. Özellikle binaların fiziki şartlarında okul müdürlerinin yapacağı hiçbir şey yok. Zamanında bir proje çizilmiş bir müteahhite verilmiş. Ek bina yapılacak alan yok iyileştirmeler yenileştirmeler Milli Eğitim'in bütçesinin yettiği kadarıyla, sıra gelirse, birtakım şeyler yapılabilir. Fiziki şartlarla yapabilecekleri çok fazla bir şey yok. M12 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ben kararlar alabilmeliyim. Değişim bence bu yönde gerçekleşmeli. Benim karar alma yetkimi bana bir şekilde sağlanması lazım veya bunların yazışmalarının çok daha hızlı olması lazım. Ben yazışmaya başladığım zaman dediğim gibi en az bir aylık bir buçuk aylık süre geçiyor ki; ondan sonra bana dönütü geliyor. Tekrar onunla alakalı çalışma yapıyoruz sonra bir daha dönemi bitiriyoruz. Çocuğu bir şekilde okula kazandırıyoruz. Yasal mevzuatı hazır tabanında ama, işlemler devam ettiği için bir dönütü olmuyor. Aile ile ilgili bir yaptırım kararı da görmedim ben şu ana kadar. Onu diyorum. Eğer yetki verilecekse, bir karar alma merciinde benim sözcü geçecekse, bu şekilde olmalı. Bunu bu şekilde çözebilmeliyiz. Farklı konular da var bu devamsızlık haricinde, farklı konular da var. Onlarla ilgili direkt bireysel olarak okul içinde yöneticilere veya öğretmenlere bir şekilde bu insiyatifin tanınması lazım, diye düşünüyorum. (...) Dedim ya biz yabancı öğrencilerle (Suriyeli Öğrenciler) alakalı yazışmalar, yönergeler gelmeden önce çocukları aldık. Başına bir tane sorumlu öğrenci verdik aynı sınıftan. Dedik; sen bunu ilgilen, hangi sınıfa girip geleceğine, derslik sistemine göre bizim okulda derslik sistemi uygulanıyor, hangi sınıfa gidip gideceğine, o gün hangi ders kitapları getireceğine, bunun yanında konuş. Arkadaşlarıyla tanışır Türkçe öğrensin. Biz bu şekilde yönlendirdik ama yazışmalar daha sonra geldi. Kayıtları şöyle yapılsın, böyle yapılsın. Yönerge biz yaptıktan sonra geldi. Biz bu çalışmayı yaptık zaten. Bölgesel anlamda benim karar alma yetkimin olması lazım. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Adalet**

Liderin çalışanlarına karşı adil bir tutum içinde olmasının ve çalışanların da bu tutumu istenilen şekilde algılamalarının istenilen değişimi okulda daha kolay bir şekilde gerçekleşmesinde etkili olacağı katılımcılar tarafından söylenmektedir. Aksi yöndeki tutum ve algılar bu süreci kısıtlayacaktır.

Evet sağolsun müdürümüz bize o anlamda gereken önemi veriyor. Gerektiği zaman müdahale ediyor, gerektiği zaman gidip konuşabiliyoruz. Her konu hakkında her zaman kapısı açık sağolsun. Tabii objektiflik anlamında herkese aynı mesafede olması lazım. İdare idareci olduğunu bütün herkes tarafından hissettirmesi lazım. Bizim müdürümüz de bunu uyguluyor şu anda. Bana göre uyguluyordur. Bir başka kişiye göre uygulamıyor olabilir. Benim kendi görüşüm olarak söylüyorum. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Adaletli olmalı herkese eşit görev verilmeli ve gerçekten de hiçbir şey yapmayan insanla bütün her şeyi yapan insanla arasında bir şey olmalı. Bu ayırım olmalı. M04 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Dolayısıyla bunları ifade ederken de, bir idareci bir veli toplantısında, atıyorum bir beden eğitimi öğretmeni ne bir müzik öğretmenine sizin gelmenize gerek yok diyerek çağırılmıyorsa, veli de bizim sınavlarda sorularımız çıkmadığı için görüşmek gibi herhangi bir ihtiyacımızın olmadığını düşünüyorsa, hangi çağdan, hangi dönemden kaldı, tartışılır bir lider. M12 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Okul liderleri biraz önce de bahsettiğim gibi adil olacaklar. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Mesela eski okulumdaki öğretmenleri düşünüyorum. Onlar biraz zorlanabilir bu değişim sürecinde. Okul lideri öncelikle adaletli olmalı. Her öğretmenine eşit mesafede davranmalı. O öğretmenlerin güvenini kazanmalı, güvenini kazandıktan sonra zaten her şey geliyor, gerisi geliyor. Öğretmen kurum müdürüne güvenebilmeli. Arkasından kötü bir iş çevireceğine, onun kötü anını yakalamaya çalışmayacağını bilmeli. Ben görevimi yaparsam müdür benim arkamdadır gibi...(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Motivasyon Gücü**

Okul liderinin çalışanlarını motive etmesi, okulda değişim anlamında yapılmak istenen şeylerde çalışanlarını ve velilerini teşvik etmesi ve onlara rol göstermesi, öğretmenlerden bu değişim sürecini destekleyenleri ve kendini bu konuda geliştirenleri motive etmesi önemlidir. Bu konudaki katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda sunulmuştur.

Müdür bir şey diyorsa artık bunun uygulanacağını ve burada bundan taze taviz verilmeyeceğini bilmesi lazım. Şu anda ben idare olarak değişimi çok zor atlatıyoruz. Müdür bey bizim bir nevi kartopumuz gibi. Bizi bir nevi emiyor. Yanına gittiğimiz zaman sıkıntılarımızı gidermeye sorunlara ilişkin sıkıntıları boşaltmaya çalışıyor, sıkıntılarımızı hafifletmeye çalışıyor. Bir sıkıntı varken ikinci bir sıkıntı değil de yanına gittiğimiz zaman o sakinliği ve kişiliğiyle bu mülayimliğiyle bizi yumuşatıyor. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmeni rahat bırakıyor, öğretmenin atacağı adımları da rahatlatabiliyor. Bunları yapabilirsin dediğin andan itibaren yapmak isteyen insanlar bunu yapabilecek bir alan bulabiliyorlar kendilerine elbette. Ama bu çok az. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Velilere öğrencilere motive edici konuşmalar yapması lazım ve bu motivasyonun sürekli canlı tutmaya yönelik zindeliği göstermesi lazım. O zindeliği yitirdiği anda o okulda gelişme olmaz, yenilik olmaz, değişim olmaz. (...) Hem öğretmenleri motive edecek, öğretmenlerde bir motivasyonla öğrencileri motive edecek. Velileri motive edecek. M13 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Şu unsurları motive ederek. Öğrenci unsurunu motive ederek, öğretmen unsurunu motive ederek, veli unsurunu motive ederek yapabilirler. Değişim için motive olmak çok önemli. Eğer öğrenci motive oluyorsa değişime bunun şevkle çalışabiliyorsa değişimi kabul edebiliyorsa motive olduğu sürece değişimin her zaman önünde gitmeye çalışır. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bana göre öncelikle okulun lideri çok önemli. Yöneticimiz gerçekten çok önemli. Çünkü bizi teşvik eden, motive eden bir yöneticinin olması gerekiyor. Bu öncelikli... M16 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Kurum liderleri bununla mücadele ederek teşvik etmesi lazım. Bunun da tabii bir yolu değişime uygulayanların ödüllendirilmesi değişime uymayanlardan bir farkının olması lazım. Yani bir arkadaşımız yüksek lisansını doktorasını yapıyorsa, çağı yakalamaya çalışıyorsa vesaire bunun maaş olarak, bir ücret olarak bir itibar olarak, üstünlüğünün olması lazım. Var mı? Yok. Bunların kurum liderlerini okul liderinin belki elinde değil bu ama, bunlar da etken olarak karşımıza çıkıyor. M17 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yönetici lider buna inanacak. Tam motive olacak. Personelini veya diğer paydaşları amacı anlatacak, benimsetecek ve motive edecek, planlamasını, koordinesini yönetim yapacak abi bu işi. Yapması gerekir diye düşünüyorum. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Personelin, okulla ilgili işlerini sevmelerini sağlayabilir. Bunu nasıl yapabilir? Mesela motivasyon sağlayıcı toplantılar yapabilir. Yemekler düzenleyebilir. Niçin değişime gitmemiz gerektiğini farklı sunumlarla, seminerlerle anlatabilir. Belki bu anlamda bu alanda uzman

olmuş kişilerden daha faydalanıp değişim için neler yapılması gerektiği noktasında, destek alıp personellere aktarabilir. Bence motivasyon sağlayıcı toplantılar, etkinlikler, sosyal faaliyetler, süreci herkesin kabul etmesini sağlayacak çalışmalar yapabilir. Ve burada da değişim için herkesin değerli olduğunu hissettirebilir. O zaman değişime okul daha hızlı hazır hale gelebilir. Bu noktada lider başarılı olur. M21 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Müdür buna destek olmalı. Ve ben arkanızdayım ona önce olmalı lider olduğunu göstermeli. Bir öğretmen çıkıp, o da bir lider olabilir, diğer öğretmenleri sürükleyerek götürebilir. Bu bir veli olabilir. Veli bir öneri girebilir. Bu çok güzel olabilir deyip buna bu fikri güzel diyerek yaklaşabilir. Burada herkes liderlik konumunda düşüncelerini ifade ederek bence ilerletebilir, diye düşünüyorum, değişimi sağlayabilir. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öğretmenler odasının teknoloji ile donatılması ya da duvarına ya da camına astığımız perdesi bile çok önemlidir bir öğretmen için. Neden? Kendisinin olduğunu düşündüğü bir ortama girdiğinde, kıymetli olduğu hissettirildiğinde otomatikman öğretmen diyor ki, Aaa ben burada değerliyim. Belki, evde eşini vermediği değeri biz ona burada gösterdiğimiz zaman öğretmen diyor ki ben burada mutluyum.(...) Onları motive edici, bir yemek düzenlenebilir. Onları motive edici, ortam değişikliği olabilir.onları motive edici güzel bir söz olabilir. Yanlış da olsa ya da aksak da olsa ona söylenen yapıcı bir cümle de olabilir. Bunlar değişime hep birer katkıdır. Bu yaş ilerledikçe yaş seviyesi yükseldikçe, yaşlı öğretmenler de, daha zor aşılabilir bir unsur. Ya yürü git. Bana bunları boşuna okuma. Sen daha işte okulda okurken ben bu işin içindeydim diyen zihniyeti, aşamıyoruz. Zamanla aşabiliriz. Zamanla aşılar. (...) Öğretmenlerin şikayetlerini ne kadar aza indirirsem, onların ihtiyaçlarına onlar söylemeden cevap vererek, burası çok önemli, tabii ki söyledikleri noktalarda var ama önemli olan gözlemlemek. Gözlemleyip onların ihtiyaçlarına olumsuz giden yönleri olumluya çevirdiğin noktada değişim başlıyor zaten. Onlar da benim yanıma gelmeye başlıyor. Karşımda durmuyor. Yanımda duruyor. Yanımda durması demek karşıma aldığımız unsurları yok edebiliriz demek.M11(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

- **Başarı Talebi**

Okul liderinin öğrencilerden ve öğretmenlerden gerek akademik gerekse sosyal, sanatsal ve sportif anlamdaki başarı talebi okulu o yönde bir değişime doğru itmektedir.

Arkadaşlar bakın öğretmenler kurulunda söylüyorum bunu. Milli Eğitim Bakanlığı'nın EBA üzerinden internet üzerinden çıkarıyorsunuz ve çocuklara çözüyorsunuz. Bu nedir? O imkanı değerlendirmektir. Belki bazı öğretmenler bunun farkına varmaz. Biz buna ne yapıyoruz? Farkındalık yaratıyoruz. M13 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

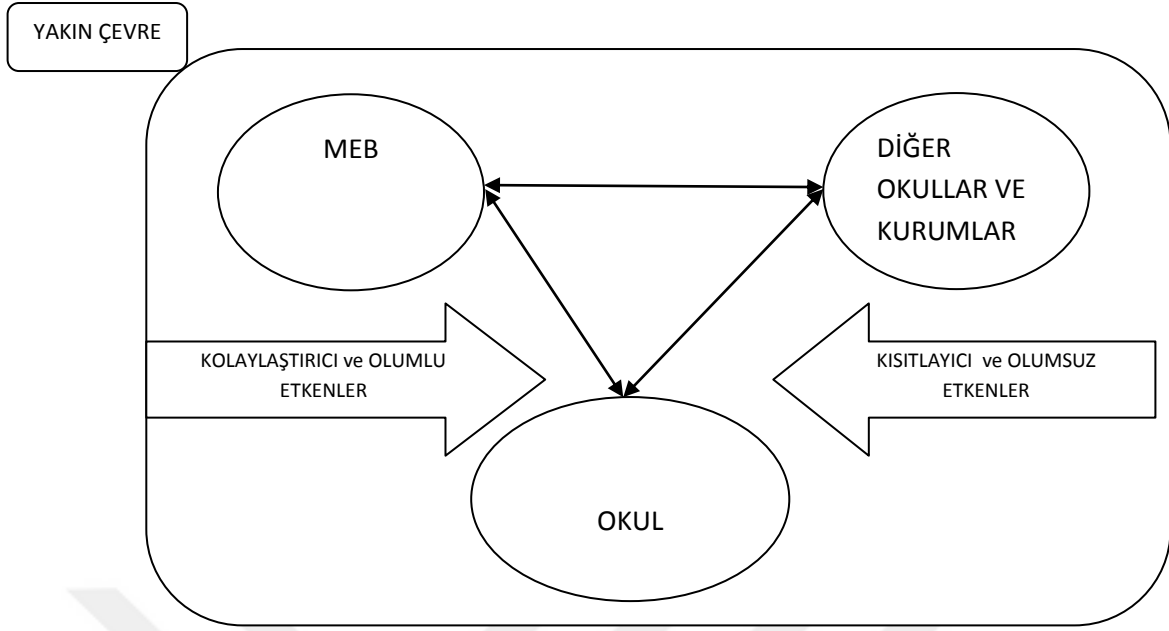
Okul yönetimi de artık sadece eskisi gibi kendi bünyesindeki başarıyı baz almıyor. Diğer okulların da başarısını da baz alarak kendisinin nasıl daha ileriye taşıyabileceğini düşünüyor. Bunun oranında kararlar almaya çalışıyor. M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Toplumdaki insanların, toplumdaki kurumların, özel sektörün, bir kişiyi işe alırken, çalışmasını sağlarken ilk önce soruyor. Diyor ki; ne kadar bir eğitiminiz var? Üniversite mezunu musunuz? Hangi alandan mezununuz? Yüksek lisans mezunu musunuz? Nereyi bitirdiniz? Mastırınız var mı? Bu tür sorular soruyorlar. Bu da insanları ister istemez sadece başarı odaklı bir değişime itiyor. M21 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Değiştirme sebebinden en çok bir de, bu alanda çok fazla başarıya endekli yerlerin çok fazla olmaması. Bunlarla ilgili okulların, sanat okullarının çok fazla olmaması. Akademik değeri olan Anadolu Liseleri'nin çok fazla olması. Tabii ki buradaki değişime sebep olan şeyler. Oraya gidene kadar çocuk, Anadolu Liseleri'nde daha farklı yerlerde olsun ve güzel sanatlara giren öğrenci olursa bunu saymıyorum bile. Anadolu lisesine giden öğrenci kategorisine alınmıyor bile. Bu da tabii ki ister istemez okullarda, bununla ilgili değişimlere yönelmesi gerekiyor. Bununla ilgili kurslar açıyor. Bununla ilgili daha başarılı olabilmesi için ne olabilir diye bunun çalışmalarını yapıyor. Öğrenci de bu doğrultuda hareket ediyor ister istemez. Resme müziğe yetenekli olan çocukları alıyor. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

4.4. Okul Yakın Çevresine Dayalı Okul Değişimi

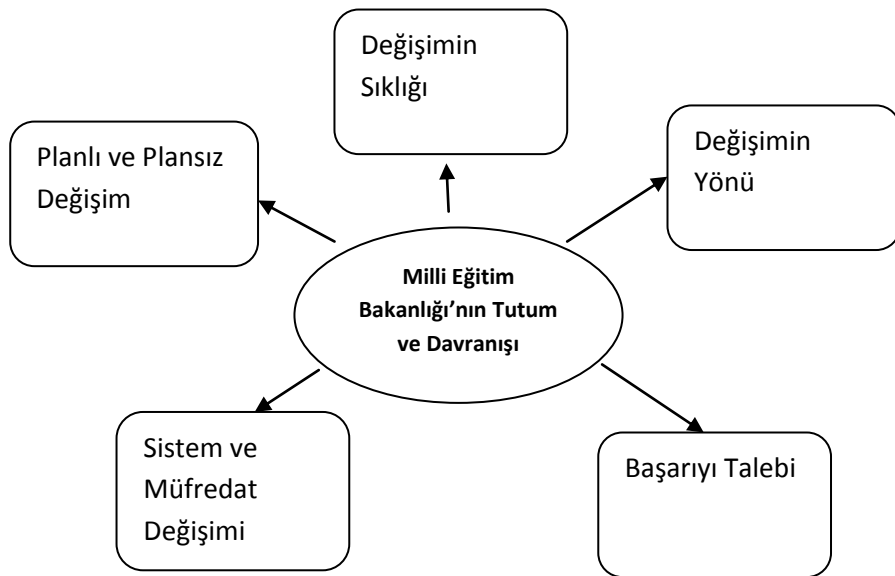
İkinci alt modelimizde okulun yakın çevresini oluşturan unsurlar ön plana çıkmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatları, diğer okullar, diğer resmi ve özel kurumlar ve kişilerden oluşmaktadır. Okulun yakın çevresi ile ilişkisinden doğan etkileşim neticesinde gelişen tutum ve davranışlar okuldaki değişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bazen de okul bu noktada değişim açısından etkilenen değil aynı zamanda etkileyen bir tutum içindedir. Şekil-9'da okulun yakın çevresine dayalı ilişkilerinden kaynaklı değişim gösterilmektedir.



Şekil - 9 Okul Yakın Çevresine Dayalı Okul Değişimi

4.4.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nın Tutum ve Davranışı

Milli Eğitim Bakanlığı okulun hiyerarşik olarak üstünde olmakla beraber en önemli paydaşlarından biridir. Bakanlığın yapmış olduğu uygulamalar, almış olduğu kararlar okulu doğrudan etkilemekte ve şekillendirmektedir. Değişimin sık olması, değişimin yönünün genellikle tepeden gelmesi, bakanlığın başarı istemesi, sistem ve müfredat değişimlerinin yaşanması ve değişimin planlı veya plansız olması bu anlamda katılımcılar tarafından dile getirilmiş kodlar (Şekil-10) olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil-10 Milli Eğitim Bakanlığı'nın Tutum ve Davranışı

Tablo-8’de bakanlığın bu kodlara göre takındığı tutum ve davranışın okuldaki değişim üzerindeki kolaylaştırıcı ve olumlu etkileri ile kısıtlayıcı ve olumsuz etkilerinin frekansları belirtilmektedir.

Tablo - 8 Milli Eğitim Bakanlığı'nın Tutum ve Davranışı (Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Değişimin Sıklığı	-	11
• Değişimin Yönü	5	18
• Başarıyı Talebi	2	3
• Sistem ve Müfredat Değişimi	8	8
• Planlı ve Plansız Değişim	3	8

• Değişim Sıklığı

Değişim sık olması değişime maruz kalan kesimde bir takım sıkıntılara neden olmaktadır. Anlık ve öngörülemez değişimler, değişimi uygulamaya çalışanların anlamasına engel olmakta, bazen bu yüzden yapılmak istenen şeyler istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Bazen de değişimde alınan sonuçları beklemeden yeniden değişikliklere gitmenin, eğitimdeki bütün paydaşların buna adaptasyonunda sorunlar yaşadıkları görüşmeciler tarafından dile getirilmektedir.

Değişim tabii ki gerekli çok gerekli ama dünya nereye gidiyor biz nereye gidiyoruz hesabı var. O yüzden değişim olması lazım. Değişim dünyanın ihtiyaçlarına geleceğin ihtiyaçlarına göre dizayn edilmeli. Dünya uzay devri, teknoloji devri öğrencilerin bu şekilde yönlendirilmesi lazım. Bizdeki düzen biraz farklı. Bir an önce okulu bitirsin iş gücü sahibi olsun. İster 4 artı 4 gelsin, isterse şartı 5 artı 5 gelsin ne gelirse gelsin. Bizim mantık aile olarak ta farklı. Bundan dolayı değişim sancılı geçiyor. Hep değişim oluyor diye düşünüyorum. Hiçbir zaman Avrupa'daki eğitim sistemine 10 yılda bir ya da devamlı değiştiğini düşünmüyorum. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Anlık ve öngörülemez oluyor. Çok basit yani, bundan çok uzağa gitmemek lazım. 12-13 yıl önce hop sekiz yıl dendi. Okullar kendini sekiz yıla ayarlamaya çalıştı. 15 yıl sürdü sistemin oturması, eksikliklerin görülmesi, aradaki pürüzlerin çözülmesi, öğretmen açısından onların çözülmesi. 10-12 yıl aldı. Tam sistem oturdu. Bir daha değiştirdik 4 artı 4 artı 4 oldu. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çok sık değişimi olmaması lazım en basitinden o SBS, OKS, ortak sınav, TEOG gibi uygulamalar öğrencilerin başarılarını olumsuz yönde etkiliyor. Çünkü süreç içerisinde öğrenciler çok fazla değişime maruz kalıyorlar. Bu da onların başarısını olumsuz yönde etkiliyor. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çok hızlı değişimde tabii ki adapte olamıyoruz biz. Derslerinde değişimde adapte olamıyorum ben. Çocuğum işte derslerinde adapte olmak zordur. Yani çocuğa bir şey diyemiyorum ki ben... Çünkü ne diyeyim ben? Bir gün önce bir sene önce öyleymiş. Öbür sene değişmiş. Ben mesela okul değişim olayında durmadan çocuğuma; Efe bak gidebilirsin. Oraya da gidebilirsin. Efe oraya da gidersek bir şey olmayacak. Niye ben bunu çocuğumu hazırlayayım ki... Yani bir şey vardır. Bir doğru vardır, o hep aynı olmalıdır. Bir sene doğru ertesine sene yanlış olmamalıdır benim düşüncem. (...) Çok değişim iyi olmaz hiçbir şeyde iyi olmaz. Vücut bile kabul etmiyor çok değişimi yani bünye yediğin içtiğin her bir şeyi değiştirir. M07 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

TEOG değişikliği geldiği anda bütün öğretmenler bütün veliler ne dedi. Yine mi değişti? Of! Niye değişip duruyor? İnsanlara şunu anlatmıyorsun arkadaş. Bir değişim var da, nereye gidiyorum? Niye gidiyorum? Nereye gitmek için ne kadar kaldı? Kaç kere değiştirmek zorundayım? Hiçbir şey yok. o şöyle söyleydi de biz onu böyle böyle yaptık. 2 sene geçti böyleydi de o zaman şöyle yaptık. Niyesi yoksa, nedeni yoksa, evrildiği taraf belli değilse, bunu tüm topluma anlatmıyorsan, tüm toplumun büyük çoğunluğu ikna olmuyorsa, değişim, değişme ÇOK da umurumda mı? Yoo! Hatta değiştirme çoğu yerde. Rahatsız etme. Ama bence sıkıcı. Bütün toplumsal yapılarımız için bu böyle biz böyle. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bu kadar sık değişiklikler olunca, bizde adapte olmakta zorlanıyoruz. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Değişimin Yönü**

Ülkemizde yapılan değişimin yönünün genellikle okulun bir üst yapısı olan bakanlıktan aşağı kademelere doğru olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Fakat tabandan yapılacak olan değişimin paydaşlar tarafından daha fazla benimseneceği ifade edilmektedir. Bunun değişimi olumlu yönde etkileyeceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Fakat değişimin yönünün sürekli okula doğru olmasından dolayı, okuldaki paydaşlarda beklentinin hep yukarıdan olacağı şeklinde bir durum oluşturmakta ve bu konuda paydaşlar çok fazla kafa yormak istememektedirler. Ayrıca değişim öncesi veya sırasında yapılan bilgilendirme eksikliği ile değişikliklerin sonuçlarının kendilerine sorulmadığı, sorulsa bile bu geribildirimlerin çok fazla dikkate alınmadığı algısı görüşmeciler tarafından belirtilmiştir.

Tabii ki bölgeyi tanıyan benim. Bölgenin içinde olan benim. Öğrencilerle velilerle birebir ilişkide olan benim ama, karar alan merci yukarıda. Siz şunları şunları yapın diyor. Biz bölge olarak buna açıklıyoruz. Biz bu konuda böyle böyle sıkıntılar yaşıyoruz, çözemiyoruz. Böyle böyle bir sıkıntımız var. Bizlere bunları birleştirip raporlaştırmın gönderin diyor, raporlaştırdık, gönderiyoruz. Verdiğimiz gibi kalıyor. Bölge zümresi yapıyor öğretmen arkadaşlarımız. Derslerle alakalı, kitaplar ile alakalı, müfredatla alakalı, sınavlarla alakalı görüşlerini dile getiriyorlar. Raporlaştırıyorlar bunları, biz gönderiyoruz. Gönderdiğimiz yerde kalıyor diye düşünüyoruz. Bununla alakalı bir dönüt olmuyor bize. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yazı geliyor şu olacak. Peki bununla ilgili bir araştırma yaptın mı? Bununla ilgili bir kamuoyu yoklaması yaptın mı? Anket yaptın mı? Seçim döneminde partilerin çoğunun anket yaptığını duyuyoruz? Ama Milli Eğitim Bakanlığı'nın anketleri bize hiç denk gelmedi bize. Yaptırdığı anketler var ama; onlar da çok basit anketler. Kapı kapı dolaştırıp hiç bakanlık anket yaptırdı mı? Hiçbir kurumun hangi kurumun anketi yaptırdığı söylenmez. Türkiye'deki 10 tane ilde bununla ilgili araştırma yaptırsaydın, elinde çok güzel döneler (veriler) olurdu? Kime yaptıracak? Aileye. O zaman aileden gerekli bilgileri alacak. Öğretmene sordun mu? Öğretmene de sormadım? İşte biz de burada sıkıntı ortaya çıkıyor. Üçgenin en alt kısmının üçgen piramidi düşündüğünüzde esas üçgeni ayakta tutan taban olması gerekirken biz de bu tabandan yukarıya doğru bilgi akışı mümkün olduğu kadar görmezlikten geliniyor ya da görülmek istenmiyor. Aslında en yukarda kişilerle üçgenin uç noktasıyla aşağıda tabandaki daha büyük grubun arasında bir organik bağ olsa, bilgi akışı daha fazla olsa, sistem daha güzel işleyecek, o zaman değişim daha olumlu olacak. M01 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Sistemi değiştirenler, yaratanlar... Size diyorlar ki yap. Peki... Sonuç çıkmayınca, iyi yapamadınız. Ama ben biliyordum, iyi olmayacağını ama sana sormadık. Anlatabiliyor muyum? Şey de yok iyi yapılmayan, şeyin karşılığında iyi yapılmadığı için birilerine bunun nedeni de sorulmadığı için sürekli yenilenebiliyor. Kanaatim o yani... Biz okulda bunun bir şeyi değiliz, etken bir paydaşı değiliz. Biz sadece uygulayıcılar olarak varız. Nasıl uygulayacağımızı zaten bize yönetmeliklerle bildiriliyor ve biz bunu yapıyoruz. Geri dönütleri aldıkların da ki zaten zaman zaman soruluyor, bunların da doğru değerlendirildiği kanaatinde değilim. Nereden biliyorum? Yaptığımız ortak toplantılarda yıllar boyunca öğretmenlerin farklı düşüncelerden, farklı ideolojilerden, farklı siyasi yaklaşımlardan öğretmenlerin ortak olarak bunlardan sürekli olarak serzenişte bulunduğu farkındayım. Yani herkes şunu söylüyor. Olayın mutfağında ben varım ama kimse bana sormuyor. Sorduğunda da ciddiye almıyor. Hani bir takım şeyler toplanıyor Ya eğitim kongreleri vesaireleri... Çok fazla mutfaktan insan yok gibi oralarda... Dediğim gibi değiştirenler değiliz aslında, bize değiştir şunları diyorlar, Biz onu sadece uyguluyoruz. Bir etkimiz yok. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Milli eğitim bakanlığı gerçekleştiriyor diye biliyorum. Tabii ki öğretmenler talepte bulunuyor. Mutlaka form dolduruyoruz. Eksiklikleri, müfredatta değişmesi gereken bilgileri dile getiriyoruz mutlaka. M16 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bakanlıktan... Yani onlar kararlar alıyor. Onu müdürler uygulamaya çalışıyor, öğretmenler uygulamaya çalışıyor. Ama bir değişim iyi bir değişim olacaksa, bu tepeden değil de tabandan olmalı. Sonuçta biz eğitimin içersindeyiz. Biz o çocuklarıyız, aileleri ileyiz. Bizden alınan kaynaklarla bakanlığa gitmeli ve kararlar öyle çıkmalı. M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Şöyle birincisi değişimi alacak olan gruba sizin sormanız lazım. Böyle, böyle, böyle siz takip tepeden ben şunu yaptım dersiniz olmaz, çünkü o kitle sayıca büyük. Dolayısıyla kabul ettirirken, bunu yaparken kesinlikle tepedekilerin, akademik anlamda okul açısından düşünürseniz, burada bir ilkokul öğretmenin, köydeki çalışan öğretmenin, bir lise öğretmenin bir akademisyenin, bir psikologun, çocuk psikologunun hepsinin olması lazım kararlar verilirken. Mutlaka bunun tabana açıklamanız lazım. Mesela ben 4 artı 4 artı 4 sistemini destekleyen birisiyim. Yaşadığım tecrübelerden... Yaşadığım tecrübelerden 4 artı 4 artı 4 olmazdı da beş artı üç artı dört olabilirdi. Bunu ben yaşadığım sorunlardan dolayı destekleyen birisiyim. Bunu siz kitleye anlatırsınız, kitlenin de mutlaka hayır diyecekler olacaktır, ama artısı eksisini anlatırsınız ikna edebilirsiniz. (...) Ne konusunda olursa olsun; ama şu da var iki sene önce bir konu ile ilgili bizim fikrimizi alıyorlar. Belki bir veritabanı oluşturuyorlar. Oradan gelen sonuçlara göre bir takım kararlar alacaklar. Bize bir yazı geldi. Teknoloji tasarım öğretmeni olarak ben soruyu cevaplamamız lazım. Okula böyle yazılar geldiğinde araştırıp bulup gönderirsiniz. Okullara maalesef böyle yazılar geldiğinde meslektaşlarımız tarafından çok ciddiye alınmıyor ya da görmüyoruz. Belli yani size bu yapılacak diye sorulduğu zaman, sizin de buna gücünüz yettiği kadar, fikrinizi de bildirmeniz lazım. Bu da önemlidir. Benim söyleyeceğim bu. M20 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Öncelikli olarak en tepeden bakanlıktan bazı düzenlemelerin yapılması lazım. Tabii ki olduğu haliyle neler yapabiliriz onu konuşabiliriz. Yani çok şey değiştirmek istiyoruz ama olmuyor. Tam gün eğitim olmasını istiyorum okulumda ama olmuyor. Ne yapacağız olan şeyler üzerinden bir değişim gerçekleştirebiliriz, o açıdan yaklaşıyorum şimdi. Yapılabilecek olan şeyler dediğim gibi birincisi, teknik personel ekibin tam anlamıyla okulda bulunuyor olması lazım ki; bu işler için zaman ayrılabilirsin. Personelin ihtiyacının karşılanması lazım. M05 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Tepeden de değişimler gelebiliyor. 4 artı 4 olayı. İşte çocukların küçük yaşta kayıt olmaları bu çok olumsuz etki oldu. Sınıflarda okuma yazma öğrenemeyen çocuklar, kreş gibi çocuklar oldu. Çok küçük yaşta çocuk eğitimi alınanlar oldu. M08 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ama bir değişim zorunlu kınıyor. Aslında da bu tabandan bağımsız bir değişiklik oluyor çoğu zaman. Örneğin sistem değişiyor sürekli eğitim dair olan sistem her daim yenileniyor.

Ama alanın içinde bulunan mutfakta çalışan insanların konuya dair fikirleri sorulmuyor, sorulsa da çok ciddiye alınmıyormuş olduğuna dair bir kanaat var hepimizde. (...) Diyorlar ki şöyle yetiştiriliyor insan. Bunu böyle uygulayın deniyor. Sizin burada buna ayak direme şansınız, bence buna yanlış deme şansınız yok. Devlet memuru olarak suç işlemiş olursunuz bir kere... Dolayısıyla sizin Bu değişme bir etkiniz var mı? Yok... Hiç etkinizin olmadığı, hiç katkınızın olmadığı, bir değişimi nasıl iç içselleştirir ve uygulamak için nasıl şekle çalışırsınız sorusunun cevabını sanırım bunları yapmak zorunda olanlar vermeli. M10(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Tepeden gelmesi bekleniyor. Bizde bekleniyor. Bence gerek yok. Tabandan başlamalı bu değişim. İlk başta öğretmenden daha sonra idareciler zaten ister istemez bu değişime ayak uyduracak. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

• **Başarı Talebi**

Bakanlığın başarıyı istemesi ve bu yönde değişime dair girişimlerde bulunması katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Fakat bakanlık bu noktadaki hedeflerini belirlerken akademik başarıyı göz önünde tutmakta, diğer sosyal ve kültürel başarıları biraz daha göz ardı etmektedir. Bu bağlamda bakanlığın taşra yönetimi yani müdürlükler okullardan sadece akademik başarı anlamında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemelerini istemektedir.

Değişime yönlendirmeyi çalışan bir kurum. Ama bu sadece bu başarı odaklı oluyor. Okulda başarı odaklı değişime çalışıyor. Tabii bunun yanında biraz önce söylemiştim. Veliler. Şu anda toplumda toplumdaki insanların beklentilerinde, bu noktada okula başarı odaklı bir değişime itiyor. M21(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

İlin, ilçenin bakış açısı, okulda bir şeyler yapıldığını gördükleri için, biz bu konuda da destekliyorlar. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Daha çok bağlı olduğumuz kurum da bakanlık da sürekli okullardan değişim beklemektedir. Sadece başarı noktasında değişim beklemektedir. Yani çocukların davranış noktasındaki değişimi veya beklentisi bir bakanlık veya toplum için şu anda önemli gibi gelmiyor bana. Sadece başarı noktasında bir değişim istenmekte. Her yıl ne kadar Anadolu Lisesi'ne öğrenci gönderdin? Ne kadar Fen Lisesine öğrenci gönderdin? Çocukların puanları nedir? Geçen yıl az ve bu sene fazla geçen yıl fazla ise bu sene niye az? Bu tür sorulara cevap vermekten zorunda kalıyoruz. Bu da bir değişim. Ama sadece başarı odaklı bir değişim. Okullardan beklentiler bunlar. Okullar da bu noktada kendisi değiştirmeye çalışıyor. Değişime ayak uydurmaya çalışıyor daha doğrusu. M21 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çünkü milli eğitim tarafında da öğretmenler bir yarış haline sokuldu. Çünkü istatistikler ortaya konuluyor. Hangi sınıf ne kadar başarılı? Hangi öğrenci ne kadar başarılı? Hatta hangi

il, ilin hangi ilçesi daha başarılı? Bunları dahi görebiliyoruz. M14 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Değiştirme sebebinden en çok bir de, bu alanda çok fazla başarıya endeksli yerlerin çok fazla olmaması. Bunlarla ilgili okulların, sanat okullarının çok fazla olmaması. Akademik değeri olan Anadolu Liseleri'nin çok fazla olması. Tabii ki buradaki değişime sebep olan şeyler. Oraya gidene kadar çocuk, Anadolu Liseleri'nde daha farklı yerlerde olsun ve güzel sanatlara giren öğrenci olursa bunu saymıyorum bile. Anadolu lisesine giden öğrenci kategorisine alınmıyor bile. Bu da tabii ki ister istemez okullarda, bununla ilgili değişimlere yönelmesi gerekiyor. Bununla ilgili kurslar açıyor. Bununla ilgili daha başarılı olabilmesi için ne olabilir diye bunun çalışmalarını yapıyor. Öğrenci de bu doğrultuda hareket ediyor ister istemez. Resme müziğe yetenekli olan çocukları alıyor. M23 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Sistem ve müfredat değişimi**

Bakanlığın sistem ve müfredat değişimine ilişkin çalışmaları bazı noktalarda beğenilirken bazı noktalarda, bazı noktalarda uyum sağlayamama, eksik bilgilendirme gibi nedenlerden dolayı değişim kısıtlanabilmektedir. Özellikle sınav sisteminde yapılan değişiklikler öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin buna adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. Yeni getirilen sistemlerin tatmin edici, beklentileri karşılayan yönleri de bulunmaktadır. Bu konudaki katılımcıların ifadelerin bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Müfredat değişiyor. Bizler de buna uyum sağlıyoruz bu süreçte.(...) Zaten birçok şey değiştiğinden dolayı, bu değişime ayak uydurmak zorundayız. En basitinden 4+4+4 sisteminin gelmesinden dolayı bir değişiklik yaşadık.(...) Mesela ben kendi branşımdan örnek vereyim. İkinci sınıflarda İngilizce yoktu. Dördüncü sınıfta başlıyordu önceden. İkinci sınıflara İngilizce'nin inmesiyle, anlattığımız şeyler çocukları seviyelerine uygun oldu. Dersler ona göre oldu. Daha çok projeksiyon, dinleme, şarkı söyleme, çocuklara basit kelimeler öğretme, ikinci sınıf düzeyinde. Bu değişim güzel oldu benim açımdan. Çünkü kolejlerde olan bir şeydi. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

En başta müfredat uyguladığımız müfredat eğitim öğretim programı. Yaşanan değişimlerden bir tanesi çünkü ben hazırlıkları güncelleniyor. Tabii ki zamanın gerekliliklerine göre... Tabii biz eğitimci olarak da kendimizi hazırlamamız gerekiyor uygularken. Eski programı uygularken yaşadığı sorunlar var ise bunları aşmaya çalışıyoruz. (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*) (...) Müfredat eğer gereksinimlere uygun olarak hazırlandığında, okulun işleyişinde, çalışmasında, öğrenci öğretmen olsun, olumlu yönde değiştireceğini, değiştirdiğini gözlemleyebiliyorum. Önemli bir faktör. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Müfredat özellikle son yıllarda çok fazla değişmekte. Ben tam olarak oturmuş bir müfredat olduğunu düşünmüyorum. çünkü bu eğitim sisteminde yaşanan sorunlarla çok rahat gözlemleyebiliyoruz. *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)* (...) Öğrencilerimizin bir takım sıkıntılar yaşaması eğitim dönemi içinde, öğrencilerin girdikleri sınavlar, maalesef çok sınavlı bir ülke olmamız herhalde değişimi arttıran en önemli etkenlerden birisidir diye düşünüyorum. M16 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Mesela şu anda 6. sınıf müfredatı ile geçen yılki altıncı sınıf müfredatı aynı değil matematik dersinde. Bazı konular çıkartılmış durumda. Bu durumda tabi benim konularda birbiriyle alakalı olduğu için, bu konu bu müfredatı yok, onun için bir başka konuyu bir başka yöntemle anlatmam gerekiyor. O konuya girmeden anlatmam gerekiyor. Kendi sistemimde bir değişiklik yapıyorum. *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)* (...) Eğitim öğretim sistemi öğretmen odaklı değildi de öğrenci odaklıya döndüğü için hepimiz bunda bir zorlandık. Biz hep öyle büyümüşüz öğretmen anlatır öğrenci dinler ve anlar. Şimdi öğrenci merkezde olunca, senin öğrenciye bir yol açman gerekiyor. M27 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Bunun dışında, okulda ve eğitimde yaşanan değişimde, biz istemesek de bir değişimin içerisindeyiz zaten. Çünkü sürekli müfredat değişiyor, sistem değişiyor, sınav sistemi değişiyor, okulların yapısı ilköğretim, ortaokul, ilköğretim, bunlar da değişiyor. Tabi bunlara ayak uydurmak da bir o kadar zor. Çünkü çabuk olan şeyler... Önce onları benimsemek gerekiyor. M29 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Değişim sınav sisteminin, bana göre, okulda eğitimde, yaşamın değişiminde, herkesin önünde olan bir engeli gibi. Bu sistemin öncelikle değiştirilmesi gerekiyor bana göre. sınav endeksli olduktan sonra herkes ona doğru yöneldiği için sanat anlamında herhangi bir değişime katkı sağlamıyor. M23 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Okullara inceleme yapılmadan yukarıdan seçmeli dersler geldi mesela. Seçmeli dersler arttırıldı. İki idi altı oldu. Okulun giriş çıkış saatleri etkilendi. Sabah erken saatlerde okula gidip, akşam daha geç saatlerde çıkma olayları oldu. Bu da çocukların eve ulaşması, dinlenme problemi, ulaşım her şey artık altüst oldu bu seçmeli dersler yüzünden. M08 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

En basitinden herkesin hayatını etkileyen 2-3 yılda bir sınav sistemini değiştiriyorsunuz. Adı değişiyor. Bir sınavlar ülkesi, sürekli bir sınavlar var ve bu sınavların adları değişiyor ya da sınavların biçimleri değişiyor. Dün çok önemli olan bir şey bugün vazgeçebiliyor. Bu son bir kaç yıldır ağırlaştı, ama bu hep böyleydi. (...) Bir bakıyorsunuz İngilizce dersi geliyor. Bir diyorlar ki; kredili sistem geldi, iki buçuk yılda okulu bitirirsin diyorlar. Üstünden birkaç yıl geçiyor diyorlar ki; iki buçuk yıl yeterli değil aslında 4 yıl olmalı. Bakıyorsunuz lise 4 yıl oluveriyor. TEOG yapalım diyor, SBS yapalım diyor, bilmem ne bilmem ne... Bir oturmuş,

şunu öngöremiyorsun. Bir öğretmen, öğrenci ya da veli olarak... (...) Bizim eğitim dediğimiz bütün ülkeyi kapsayan, toplumun çok önemli devingen, dönüştürücü bir paydası olarak eğitimi düşündüğün zaman, hiç var mı böyle bir çalışma yok. (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*) (...)

Bence mesela TEOG'un, yapılan sınavın, şu hale bir öncekinden daha iyi bazı açılardan. Bazı açılardan eleştirdiğim yerleri var, ama, şu mesela çok anlamlı. İkinci bir sınav hakkı tanınması. Neden? Çocuk kalktı, heyecanlı, akşam ishal oldu. Bütün seneki çalışması gitti. Şu açıdan bence daha iyi. Bir sene başında öğretmiş olduğum şeyi sene sonunda soruyordun. Şimdi makul bir zamanda geri dönüt istiyorsun. Anlamlı. Türkçe matematik bilmem ne derslerini aynı anda sorup çocuğu anbole etmiyorsun. Bunların hepsi güzel ama anlamlı şeyler. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Geçmişte bizim zamanımızda öğretmenin rolü, öğrencinin sadece kurallara ve öğretime dayalı yeri bugün çok çok farklı konumda. Öğrenci merkezli bir sistem uygulanıyor. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Eğitim sistemi şu anda 4 artı 4 artı 4 ten dolayı bayağı bir farklılıklar oldu. Değişime uğradı. Tabii bunun ne kadar iyi olup olmadığı tabii ki tartışılır. İyi midir kötü müdür? Ne derece doğru bir uygulamadır ya da değildir? Tabii uygulanır, denenir, bu bir değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda bunun doğru olup olmadığına karar verilir. Belki bu tekrar başka bir şeye dönüşebilir. Sınav sistemlerinde çok fazla değişiklikler oluyor. Birkaç yılda bir sistem değişiyor. Bu anlamda bir oturmuşluk yok. İstikrarlı bir eğitim sistemi veya politikası şu anda olduğunu düşünmüyorum. Çok sık değişiyor. Lise hazırlık mesela 2 sene önce farklıydı. Şu anda ben farklı bir sistem uygulanıyor. Bu istikrarsızlık haliyle bir bocalamaya, karmaşaya neden oluyor? İnsanların kafası karışıyor acaba başka ne olacak? Seneye geçecek mi bu sistem, bu şekilde mi olacak? Olmayacak mı? Belirsizlik insanları kaygıya sürüklüyor. Daha bir oturmuşluk bir sistemlilik olursa daha iyi olacağını düşünüyorum. M22 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Planlı ve Plansız Değişim**

Değişimin planlı olması ve tedbirlerin bu yönde alınması sürecin anlaşılması, okuldaki uygulamaların kolay bir şekilde yerine getirilmesine sebep olacaktır. Değişimin ülke sathında gerçekleştirilmeden önce bir takım simülasyon uygulamalarının yapılmasının, değiştirilmek istenen sistemin hatalarının anlaşılmasını sağlayacağı ve bu hatalardan uygulayıcıların bir ders çıkarılacağı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir. Ayrıca başkalarından alınan sistem ve uygulamalar yerine kendi benliğimize, kültürümüze uygun bir sistemin oluşturulması ve diğer değişikliklerin planlı bir şekilde bunun üzerine inşa edilmesinin değişimi olumlu yönde etkileyip, kolaylaştıracağı anlatılmaktadır.

Ama işte bunun ön bir hazırlığı gerekir. Araştırma boyutu gerekir. Bunun için kendinize bir süre koymanız gerekir. İnovasyonu, değişimi yaptıktan sonra bunu test etmeniz gerekir. Toplumla hemen lanse etmemiz gerekir. O kuruma, o kişiye, o birime test etmek gerekir. Tabii bu süreç çok önemli bu süreci uygulayabilmek çok önemli. Bu süreci yaşatabilmek çok önemli. İnovasyon sürecini yaşatabilmek sürdürebilmek çok önemli. (...) Pilot uygulama. Pilot uygulamalara önem vermesi lazım ve bunun için çok sağlam anket yapılması lazım. Pilot uygulamaların geri dönüşlerini bakanlığın direkt; okul idaresi içinde alabiliriz, bunu öğretmen için alabiliriz, bu dönüşleri çok iyi yakalaması lazım. Bu bağları çok iyi kurması lazım. O pilot uygulamaların kimler yapılacağı ile ilgili daha sonra bizim en büyük eksikliğimiz aslında. Türk toplumu olarak bir simülasyon bilinci yok bizde. Gerek bilgisayar ortamında simülasyon yapılabilir gerek bu pilot uygulama olarak simülasyon yapabilirsin. Gerek oturursun bir masa başına beş altı kişi simülasyon yaparsın. Dersin böyle bir sorun var. Şu olsa ne olur? Her kafadan bir ses çıkar. Notunu alırsın. Böylelikle aslında kısa bir simülasyonda yapmış olursun. Bu simülasyonlar sonucunda ne elde edeceksiniz? Bilgiler elde edeceksiniz? Bu bilgileri topluma geriye dönük olarak kullandığınızda süreci nasıl işleteceğiz? Çıkacak bu değişim sürecini şimdi olumsuz yönlerine şöyle söyleyeyim çocuklar bu değişimden çok kötü etkilendiler. M01(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Kendi eğitim sistemlerimizden faydalanması lazım. Geçmişteki eğitim sistemlerimize bakılması lazım. Bu noktadan hareket edip de başarılı olan ülkelerin kendi özgün değerleriyle eğitim sistemini oluşturan başarılı olan ülkelerin, izlediği yolu takip etmemiz lazım. Biz de ona göre kendi özgün modelimizi oluşturmamız lazım. Yani geçmişimize bakarak bunu sağlayabiliriz. Geçmişimizde çok başarılı eğitimciler veya bilim adamları, alimler, şairler her şey var. Buradan hareketle bir sistem oluşturabiliriz diye düşünüyorum. Bu da başarıyı getirir diye düşünüyorum. Üstten işte şu modeli beğendik, şunu uygulayalım gibi değil de, kendimize ait bir model oluşturur, o modele başarıyı nasıl yakalarız, insanlara bunu nasıl kabul ettirebiliriz. Özgün bir şey yani daha tabandan olmalı.(...) Bize özgü olursa. Belki bunun sözü biraz kapalı kalıyor ama, bizim de eğitimde kendimize ait değerlerimiz olmalı. Ona göre yeni müfredat yeni yöntem ve teknikler bulup, tabii ki burada şunu da demek istemiyorum, bilimsel şeylerden de faydalanmak lazım. Başka modelleri de göz ardı edemeyiz. Ama bize özgün olması lazım ki; bu değişimdeki başarı daha iyi yakalansın. Bu bize özgü olursa bizde sahiplenme duygusu çalışanların da öğretmenlerin de yöneticilerin de daha fazla sahiplenme duygusunu arttıracak ve başarılı bir değişimin bir şekilde gerçekleşeceğine inanıyorum. (...) Her siyasi anlayış bizim kurumlarda istediğimiz değişimler değişebilmekte.... En büyük sıkıntımız bu. Aslında Milli Eğitim gibi birçok kurumda ülkenin özelliklerine uygun bir eğitim sistemi oluşturulmalı. Bu da çağın ihtiyaçlarına göre güncellenebilmeli. Ama öz hep bize ait olmalı. Biz sürekli bu model güzelmiş, bunu bir deneyelim, bunu uygulayalım, olmadı tekrar değiştiriyoruz. Burada bir sıkıntı var. Değişim bize başka modellerden geliyor. Kendi modelimiz yok. Değişim noktasında ben öyle görüyorum. Belki yanlış düşünüyorum. Özgün

olmalı çağın gereklerine göre güncellenebilmeli, değiştirebilmeli. Fakat özü hiçbir zaman için kaybetmemeli. Kendimize ait, ben milli eğitim açısından söylüyorum, bir eğitim modelimizin olduğunu düşünmemekteyim. Eğitim modelimiz siyasi erke göre sürekli değişmekte. M21 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Yani o sosyal yapının en üstünde çoğu zaman siyasi faktörler, figürler bunu belirliyorlar, bir planlama yıllara yayılan bir eğitim felsefesi ya da bir metodolojisi veya bir Doktrini dahil olmaksızın, o anlık politikalarla çoğu zaman bir siyaset belirlemesiyle okullarda değişikliğe gidiliyor. (...) Arkadaşım böyle bir eğitim doktrinimiz, metodolojimiz var, ama doğru ama yanlış. Çünkü bir metodun varsa bununla ilgili eleştiri muhakkak ki olmalı. bu daha değişime açılabilirsin, evrilebilirsin. Bu senin bir sentezindir, bir ankete sunarsın. Ortada bir tez sunarsın, ortaya bir sentez çıkar. o yeni bir tez olur. Yeni bir antitez olur. Böyle böyle diyalektik bir şekilde ilerler. Tarih de böyle ilerliyor. Biz de ortada bir tez bir türlü yok. Ortada ben buna hayır diyorum bu böyle olmamalı diyebileceğim bir metodoloji yok. Sürekli bir şey değişiyor. Çünkü her gelen; işte bunu bilimsel bir çalışma yaparsın temelleri olur, bunu kendi toplumuna uygularsın, bakarsın verilerine, dersin ki bu böyle böyle olmalı. Üç beş kişi şöyle olmadı der bir sürü eğitim metodolojisi çıkar. Birinden birine devletler, ülkeler, bazen özel özel uygulamalar yenilerler. Bizde bunların hiçbiri yok. Sadece belli algılar var bu algılar doğrultusunda bir şeyler değişip duruyor, ama bizler bu değişimin etken birer parçası değiliz. Sıkıntı burada... (...) Eğer eğitimle ilgili bir şeylerden bahsediyorsan kuşaklara dair bir yapın, ama ondan önce bir sistemin bir metodolojin olmalı. Konuyla ilgili felsefen olmalı. Konuyla ilgili özgün çalışmaların olmalı. Bu özgün çalışmalar uygulama alanları bulmalı. M10 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Ülkeyi yöneten, direksiyonun başında bulunan, üst düzeydeki yöneticilerin öncelikle bu değişimde direksiyonu ne yana çevirecekleri nereye kanalize edecekleri, ne toplumu olmamız lazım ya da bunu çeşitlendirecek miyiz? Önce buna karar vermesi lazım. Az önceki bahsettiğim kararsızlık süreci ya da bazı şeyler de geç kalıyoruz bakıyoruz sanayi toplumu dünya artık farklı bir yöne gitmiş. Bu noktaya geliyoruz. Bunları aşabilmemiz, karar verip, o yöne doğru karar verip, biz bunu yapabileceğiz dememiz lazım. Sonrasında da okulları eğitimi ailelere ve çocuklara bu noktaya kanalize edebiliriz. M17 *(kısıtlayıcı ve olumsuz etken)*

Başarılı değişim birden değil ama altyapı temellerinin iyi oluşturulması lazım. İnsanlara iyi anlatılması lazım. Ne konuda bir değişim? Amaç ne? Hangi hedefte olacağız? Bunun öğretmenin öğrenciye iyi anlatılması lazım. Tabii burada lider söz konusu diyorsak, liderin bu olayı kavraması anlaması sahiplenmesi lazım. Eğer Lider sahipleniyorsa yürür, sahiplenmiyorsa her şeyi olduğu gibi kalır. Öyle diyebiliriz. M24 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

4.4.2.Çevre Okullar ve Yakın Çevre Kişi ve Kurumlar

Okulun içinde bulunduğu çevrenin konumu ve o bölgedeki belediye gibi resmi kurumlarla olan ilişkisi ile çevredeki esnaf gibi özel kişilerle olan ilişkisi okul değişimini etkileyen unsurlar taşımaktadır. Ayrıca okulun çevresindeki okullarla olan rekabet, paylaşım okulun değişimin etkiler noktasındadır. Bu konuda ortaya çıkan frekans dağılımı Tablo- 9'da belirtilmektedir.

Tablo – 9 Çevre Okullar ve Yakın Çevre Kişi ve Kurumlar Tutum ve Davranışlar

(Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Çevrenin Konumu	10	2
• Çevre Okullar	4	-

• Çevrenin Konumu

Okulun çevresi sosyo-ekonomik, kültürel açıdan imkanlarının geniş olması, diğer kurumlarla, yakın çevredeki esnaf ve diğer geçek ve tüzel kişilerle olan ilişkiler ve onların okula ve eğitime bakış açıları, gerçekleştirilmek istenen değişimde kolaylaştırıcı ve olumlu bir yöne sevk edici bir durum ortaya koymaktadır.

Hastanesi var, sağlık ocağı var, eğitim kurumları var. Yenimahalle semt evi gibi bir semt evimiz var. Kütüphanemiz var, spor tesislerimiz var, kapalı spor salonlarımız var, bir kilometrekare çemberi çiziyorum şu anda. Okul yeri geliyor çocuğun elinden tutuyor öğretmen öğrencinin elinden tutuyor tiyatroya götürüyor. Tiyatro 700 metre uzaklıkta. Elinden tutuyor, ekmek fabrikası var, ekmek fabrikasına götürüyor. Elinden tutuyor, spor karşılaşması için spor salonuna götürüyor. Çocuklar geliyorlar öğretmenim diyorlar akşam GRİPİN'in konseri vardı diyorlar, oradan geldik diyorlar. Yani bizim okulun aslında biraz Kepez'de olmasına rağmen kepez'in en gelişmiş bölgelerinden - tabii ki belediye binasının burada olmasından dolayı- bölgelerinden biri olduğu için bizim öğrencilerimiz her türlü faaliyetten, okulun yetişemediği her türlü faaliyetten bir şekilde yararlanıyor. M01(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Önemli yok ama, şöyle yapabiliyoruz. Kermes, sosyal etkinlikler, sinema, tiyatro kermes düzenlemesi... O tür şeylerden gelirlerimiz oluyor. İlçe milli eğitim'den destek alıyoruz. Kenar bölge olduğumuz için, mesela Kepez Belediye Başkanımız bizi çok seviyor. Geçen geldi. Biz hiç istemediğimiz halde kendisi bize bir teknoloji sınıfı sözü verdi. 25

bilgisayarlık... Zaten teknoloji sınıfımızda 3-5 bilgisayar kalmıştı. Çok iyi oldu bizim için. Yeni dönem bize söz verdi. 2015 2016 eğitim öğretim yılı başında yani eylülde hazır olacak dedi. Bir bilişim sınıfı bize söz verdi. Böyle bir destek aldığımız için ona çok teşekkür ettik. Zaten Belediye Başkanımız da sürekli eğitimi destekleyen bir lider. Kendisini çok seviyoruz. M08(*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Esnaf yapıyor. Sonra eğitim teknolojileri ile ilgilenen sanal ortamda veya gerçek ortamdaki şahıslar yapıyor. Bilgisayar teknolojisi var bugün. Bilgisayar teknolojisi ile ilgili yeni gelişmeler eğitim teknolojileri ile ilgili yeni gelişmeler pazarlayan insanlar da sizi gelip zorluyor. Bir takım şeyleri zorluyorlar. Siz bunlarla konuşurken ister istemez bir takım yenilikler yapma ihtiyacı duyuyorsunuz. M13 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulun yerleşim merkezine uzaklığı yakınlığı, bunlar da etkili. Büyükşehirlerde tabii ki merkez okulların avatajları çok fazla. Merkez okulları çevredeki kültürel faaliyetlerden daha çok yararlanıyor.(kolaylaştırıcı ve olumlu etken) (...) Uzak bölgedeki okullar değişime daha kapalı olabiliyor. (...) Ama çevre dışındaki gecekondü bölgesi dediğimiz yerlerde bu değişiklik değişim biraz daha zor gerçekleşiyor. M14 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mevcut durum, çevre halk bir insana hitap ediyorsa, o iyi analiz edilmeli. Ondan sonra bu insanlar için ne yapabiliriz? Nasıl çözüm yolları geliştirebiliriz? Onlar tespit edilip hedefler konulmalı, hedefler arkadaşlara öğretmenlere: Arkadaşlar böyle insanlarla çalışıyoruz, böyle bir kitlemiz var, böyle böyle zorluklarımız var, M18 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulu değiştiriyor çevresel etkiler. Bir merkezi okulla kırsal kesimdeki okulun ufku farklı oluyor zaten. Yani genelde öğrencileri okullara yönlendirirken yani kendi çocuklarımıza okul seçerken genelde söylenen şey çocuğun bulunduğu çevre iyi bir çevre olursa hedefi farklı oluyor. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Aslında tam olarak değil çevresel etki çok fazla değişime itiyor. Genel kuralların dışına çıkmak zorunda kalan kalıyor olabiliriz bazen. Okulumuzun bulunduğu bölge açısından çok değişik ekonomik çevrelerden gelenler, çok değişik kültürel yapılardan gelen insanlar var. (...) Okulu değiştirmek açısından... Çok basit. Yani başımızda savaş oluyor. Oradan insan ister istemez göç ediyor. Antalya'da bunlardan bir tanesi... Okula doğal olarak yabancı öğrenciler geliyor. Bununla alakalı olarak hemen bir önlem alıp, yabancı öğrencilerle ilgili, bunları bir okulda toplamak, ne bileyim, değişik çözümler üretilebilir bunlarla alakalı. Üretilmediği zaman bir başıboşluk bir serbestlik oluyor. Her okul kendi çözümünü üretmek zorunda kalıyor. Üretilmediği zaman da bu sorun okullarımıza gelecektir ki; okulumuza geldi Suriyeli öğrenciler. Birçoğu Türkçe bilmiyor. Çok azı bizimle anlaşabilecek öğrenciler. Biz de bir şekilde öğrencilere öğrencilerimize adapte etmek, işte çevremizdeki gruplara insanlara

adapte etmek açısından yanlarına bir öğrenci verdik. Onunla gezsün tozsün. O ondan sorumlu olsun. Kötüye yanaşmasın, okul dışında kalmasın, yalnız kalmasın açısından biz kendimize göre bu şekilde bir çözüm ürettik. Ama genel olarak Türkiye açısından değerlendirmek gerekirse, bunların sabit okullarda olması daha mantıklıydı. Bu bir değişimdir bana göre. Çevremizdeki olan olayların bizim eğitim sistemimize okullarımıza etkisiydi. Bunu önceden görüp müdahale etmek bence en doğrusu... Ama buna kayıtsız kalmak, bir mantığı yok. Yabancı öğrencilerle alakalı sorunlar karşımıza çıktı. Bunun daha sonra yönergesi geldi. Ama en başta zaten eğitimci olarak düşünüp, onları topluma kazandırmak aslında eğitim vermek değil de, kendi iç sistemimize yerleştirmeye çalıştık öğrencileri. Başarılı da olduk diyebilirim.

M28 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

- **Çevre Okullar**

Çevre okullarla iletişim halinde olmak onlarla yaşanan rekabet ve ortak yapılan çalışmalar değişimi olumlu yönde etkileyen ve tetikleyen bir unsur olduğunu katılımcılar dile getirmişlerdir.

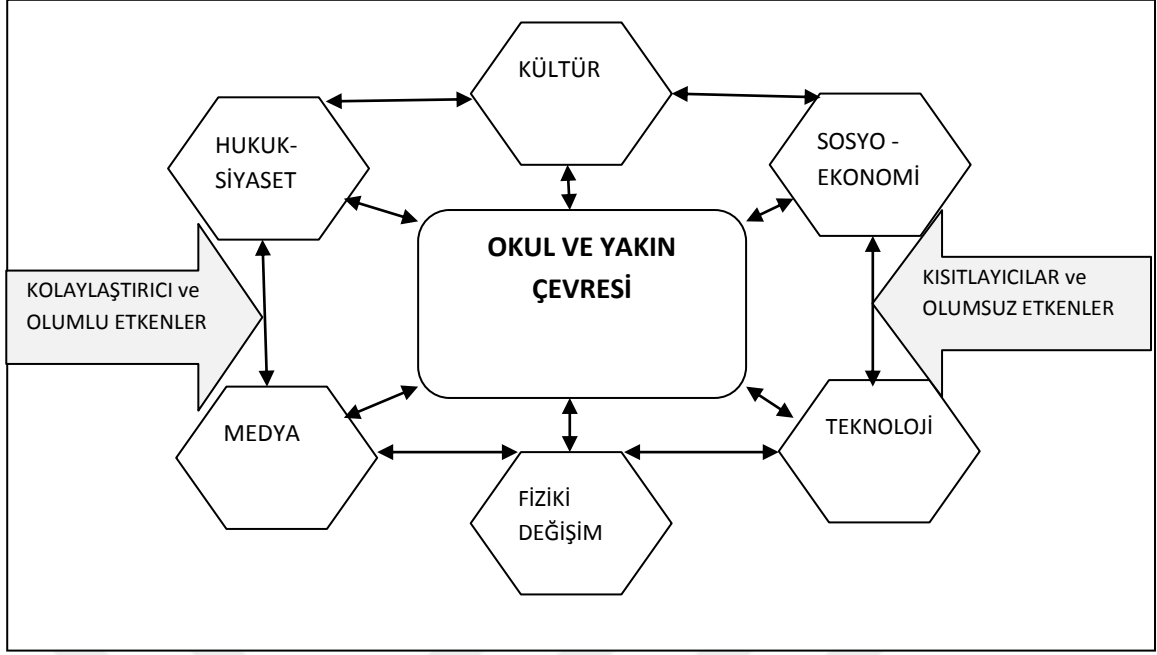
Ama günümüzde her okul birbiriyle yarışıyor. Büyük illerde bunun daha göz önünde olduğunu söyleyebiliriz. (...) Okul yönetimi de artık sadece eskisi gibi kendi bünyesindeki başarıyı baz almıyor. Diğer okulların da başarısını da baz alarak kendisinin nasıl daha ileriye taşıyabileceğini düşünüyor. M14 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

Proje anlamında bu devamında bir başarı gözlemlenirse benzer çevreler için bu proje örnek olarak gösterilebilir. Türkiye'nin farklı yerlerinde Antalya ilinin farklı yerlerinde benzer çevre sahip olan yerlerde bu projeler gerçekleştirilebilir. Veya böyle bir proje uygulandı, siz de uygularsanız iyi olur diye tavsiye niteliğinde, okullara, çevredeki insanlara gönderilebilir.

M28 (kolaylaştırıcı ve olumlu etken)

4.5. Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişim

Son alt modelimiz eğitimin dışındaki sistemlerin eğitimi ve dolayısıyla okulla olan ilişkisine dayalı bir modeldir. Şekil-11'de bu model gösterilmektedir.



Şekil – 11 Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişimi

Burada fiziki, hukuksal, siyasi, kültürel, sosyal, ekonomik teknolojik değişimin ve medyanın okul değişimi üzerindeki kolaylaştırıcı ve olumlu veya kısıtlayıcı ve olumsuz etkiye sahip tutum ve davranışlar Tablo-10’da gösterilmektedir.

Tablo - 10 Uzak Çevreye Dayalı Okul Değişim (Frekans Dağılımı)

Tutum ve Davranışlar	Kolaylaştırıcı ve Olumlu Etkenler	Kısıtlayıcı ve Olumsuz Etkenler
• Fiziki değişim	8	5
• Hukuksal ve siyasi değişim	6	2
• Kültürel değişim	3	5
• Medya	-	4
• Sosyal ve Ekonomik Değişim	6	6
• Teknoloji	22	3

• Fiziki Değişim

Okulların yapısal ve donanımsal anlamında gerçekleştirdiği değişimler, fiziksel alt yapının geliştirilmesi okulda yapılmak istenen değişimleri kolaylaştırıcı ve olumlu yönde etkilemektedir. Bunun için yeterli finansal kaynaklar bu değişimi desteklemektedir. Ayrıca okulun sevimli bir fiziki alt yapıya sahip olması da bu noktada önemlidir. Bu konu ile ilgili katılımcı görüşleri aşağıdadır.

Tamamıyla okulun fiziki olarak tüm ortamı da değiştirilebilir. Tek amaç bence toplum yararadır değişime bu açıdan bakarsak. Ama değişimin dışında kalırsak, gözü kapalı bir şekilde her şey değişmiş bunu görmezden geliyorum diye bakarsak zaten, bir anlamı olmaz.M28 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bu bizim olumlu yönümüz. Binamız çok geniş, sınıflarımız çok geniş, bu bizim artı bir yönümüz. Fiziki altyapımız çok güzel... Sınıf eksikimiz yok. Sınıflarımız ferah, okulumuz çok büyük. 58 derslikli. Anasınıfı binamız ayrı. İlkokullar ayrı katlarda, ortaokullar ayrı katlarda. Bunlar güzel şeyler. Girişlerimiz, daire bahçemiz çok geniş... M08 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulun fiziki yapısı ile ilgili bir şeyler yapmaya çalışan insanlar var. Okulun teknolojik donanımlarını üst seviyeye çıkarmak için okul lideri ve okulda çalışan öğretmenler bunlarla ilgili çok aktif olabilirler. Okulun binasını yenileyebilirsiniz, tuvaletlerini yenileyebilirsiniz ki; dikkat edersiniz zaten bir okula yeni gelen müdürlerin ilk elden yapmak istedikleri şey budur. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Dünya değişiyor. İnsanların ihtiyaçları ve insanlardan beklentiler değişiyor. Dünya da değişiyor. Fiziksel olarak her açıdan M17 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Okulların donanımlarında değişiklikler oluyor. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Kütüphaneye ne zaman gireceğiz girdiğimiz zaman kitap ne zaman alacağız. Çocukları okumaya teşvik etmek konumuna gelmiş oluyor. Bu bir değişimdir. Okumayan kişilere okuma alışkanlığı. Veliler geliyor biz de gelebilir miyiz biz de kitap alabilir miyiz diyorlar. Tabi ki onlar da gelip alabilir deniyor. Belki veli gelecek orada okuyacak. Diyecek ki çocuk; benim annem geldi, babam geldi, kütüphane kitap okuyor. Kitap okumak güzel bir şey diyecek. Bu algıyı oluşturacak. Böylelikle değişim sürecinde başarıya ulaşılmış olacak diye düşünüyorum. Yani okulda her alanda değişim yapılmalı bana göre. M23 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Finlandiya'da sanırım gösteriyor ya en iyi eğitim modeli orada diye. İnternete paylaşmışlar. Ağaçtan, ahşaptan sınıflar yapmışlar. Ağaçlık bir alanın içinde. Çocuklar ayakkabısız içeriye giriyor. Ev ortamı gibi rahat. Şu bu. Ben de isterim çocuklara bu imkanı sağlamak ama, çok şükür bizim okulumuzda mevcut sıkıntı yok, ama bir sınıfta 50 kişinin olduğu ortamda, bizim klasikleşmiş bir okul yapımız var. Bütün binaları aynı. Dört duvar hepsi krem renk, mavi renk. Belki o standardı açmamız gerekiyor ama, buna da öğrenci hazır mı ya da öğretmen hazır mı? Belki bu konularda birkaç pilot uygulama yapılması gerekiyor. Okulun hakikaten çocuklara daha cazip hale gelmesi gerekiyor, daha rahat hissetmeleri gerekiyor kendilerini. M27 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fiziksel değişimler ister istemez olmak zorunda. Eski binalar yaşılandıkça yenilenmek zorunda. Eğitim öğretime hizmet veremeyen birimlerin, güncellenmesi söz konusu. Bu da bir değişim.M11

Mesela bizdeki kütüphane. Şu anda hiçbir okulda olmayan bir kütüphaneye sahibiz. Çünkü buradaki insanlar okuyan insanlar, araştıran insanlar, bizlerin de onlara yol göstermek amacıyla, daha güzel bir ortam sunmak amacıyla kütüphane yapıldı bize. (...) Okuyan bir Türkiye olsun diye. Okuyan çocuklarımız araştıran çocuklarımız olsun, araştırmaya dayalı bireyler yetiştirmek için. Bir yerden başlamak gerekiyor. Klasik kütüphaneler çocukları açmıyor. Bizdeki kütüphane Z kütüphane olması açısından da farklı. Artı içerideki renkler olsun, canlılık olsun, materyaller de aynı şekilde... Klasik ansiklopediler değil de, çocukları araştırmaya sevk edecek, keyiflendirecek, oradaki ortamda bulunurken ders çalışmaya kitap okumaya o değil de, çok iyi bir yerde, rahatsız etmeyecek bir ortam olması açısından da güzel oldu bu şekilde. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Fakat okul fiziki yapısında gerçekleştirilemeyen yenilikler, kalabalık sınıfların varlığından dolayı öğrenci ile yeteri kadar ilgilenememe yapılmak istenen değişimi zorlaştırmakta veya olumsuz anlamda etkilemektedir.

Okulumuzun sınıf mevcutları kalabalık. Bence 20 den fazla olmamalı. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Öğrencinin okula devamı anlamında sıkıntı yaşıyoruz. Okulun fiziki yapısı olarak ayrılmamız gerektiğini ve teknolojik anlamında okulumuzun yetersiz olduğunu düşünüyorum. Güvenlik anlamında da aynı sıkıntı var. Bahçeye bırakacağınız bir şeyin veya bu öğrenci de olabilir, belki veli de olabilir, öğretmen de olabilir bu da hep bir sıkıntı. bunun da başarılı değişimin sürecini etkilediğini düşünüyorum. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Önce okulun fiziki yapılarının yeterli olması lazım. Eksik olduğu zaman eksiklikleri kapatabilecek düzeyde olması lazım. M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ama tabii ki okulun fiziki şartları da bu konuda çok önemli. Bir fen laboratuvarı olmayan bir okulda, fen derslerinin ne kadar çok sağlıklı işlenebileceği tartışılır. Tabii ki projeksiyonu yeni teknolojik tahtalar akıllı tahtalar olsun, dersle ilgili görsel videoların vesairelerin çok daha fazla olması, bunların bir etken ama, atıyorum bir deney tüpünün yakından sıcaklığına görmemiş bir çocuğu televizyonda deney izlemesi bence onun yerini tutmaz. Fen laboratuvarı okulun fiziki şartlarının, bir müzik sınıfının bir resim atölyesinin olması gerekir. Yalnız günümüzde teknoloji anlamında, sistem anlamında net bir takım yenilikler gelse de, okulların fiziki şartları buna uygun olmadığı için birçok yenilik birçok güzellik hayatı geçilemiyor. Bunlar hep havada kağıt üzerinde kalıyor. M12 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Okul çağında fiziksel değişiklikler. Öğrenci hareketliliğinden dolayı değişime itebiliyor öğrenci sayılarının değişmesi... Örneğin şu anda öğrenci sayısı fazla olduğu için ikili öğretim yapmak durumundayız. Eğer az da olsa idi tekli öğretime geçip öğretmen ve öğrenci için daha sağlıklı bir eğitim ortamı oluşabilirdi. Bu sayı bizi değişime itiyor. Olumsuz yönde etkileyen bu bir sorun nedenlerden biri olabilir. M09 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Fiziki koşullar olarak eski bir okul. Yapmak istediğin şey belli bir noktadan sonra tıkanıyor. Bir de yapmak istediğin şeyle sonrasında olacağını düşündüğün şey insanı çelişkiye düşürüyor. M11

• **Hukuksal ve Siyasi Değişim**

Yasalarda bir değişim gerçekleştiğinde, birer devlet kurumu olan okulların kendilerini buna adapte etmeleri kanuni bir zorunluluktur. Ayrıca siyasi değişim veya iktidar değişimleri, seçilmişlerin kendi siyasi hedefleri doğrultusunda eğitimi etkileyeceklerinden, bu durumun okulları etkilemesi kaçınılmazdır. Siyasi erkin tepeden gerçekleştirmek istediği değişimler uygulayıcılar tarafından iyi algılanıp yerine getirildiğinde sonuçlar istenilen düzeyde gerçekleşirken, algılanmaması durumunda gerçekleşme süreci zorlaşmaktadır.

Okul uymak zorunda. Size bir yönerge yasa geliyor, bir yönetmelik geliyor. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yönetmelikteki değişiklikler oluyor M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Şimdi birincisi değişime sebeplerinden birincisi, tepeden merkezden gereklilikler, yönetmelikler, kanunlar. Mesela bir iş sağlığı kanunu şu anda yürürlüğe girdi. Kamu kurum ve kuruluşlarında da 2016 Ocak ayından sonra belli başlı şartlar yükümlülükler var. Bununla ilgili yavaş yavaş merkezi yönetim okulları bilgilendirmeye çalışıyor. İster istemez okulunu, iş sağlığı ve güvenliğinin oradan girdik, eğer hazırlamazsan, dediğim gibi yönetmelik var, kanun var, bir yaptırım var. Birincisi, yaptırımlar, kanunlar, yasalar var. Okulun kendini ona adapte etmesi lazım. Tabi bu bir gereklilik ama, değişime iten nedenlerden bir tanesi bu. Onu da ayırabiliriz içten gelen şeyler olabilir, dıştan müdahaleler de olabilir. Bu tamamen dıştan gelen kanunlar, yasalar, yönetmelikler, il ilçe yöneticileri, dışarıdan okula bakış açıları, bunları dıştan gelen yaptırımlar olarak nitelendirebiliriz. M05 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yukarıdan milli eğitimin baskısı olabilir. Kurallar olabilir. İşte bize Milli Eğitim'den yukarıdan gelen kanunlar yönetmelikler kurallar var. Bunlara uymak zorundayız. M08 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Veliler çocuklarına göre öğretmenlerini şey yapıyor. Çocuğun öğretmeni karşısına geçip sen benim çocuğum hakkında bunu yapamazsın diyebiliyorlar, müdürün de aynı şekilde karşısına dikilebiliyorlar. Yasalar da eli daraltıyor. Okuldan disiplin suçu alması gereken

uzaklaştırılması gereken bir çocuğu yasalardan dolayı artık biz uzaklaştırıyoruz. Bu çok zorlaştı. Bunun için idarecinin de eli zorda.(...) Ülkedeki gelişimler, alınan kararlar, yasalar en büyük zorluğumuz az önce dedim ya çocuklara karşı yaptırımımız yok. Çünkü yasalardan da elimiz daralıyor. M18 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Yani değişim üstten geldiği için 550 tane milletvekili orada kanun çıkarttıktan sonra doğu'daki bir okulda Antalya'daki İstanbul'daki bir okulla şartları bir değil eşit değil. Eğitimde eşitlik olmadığından dolayı değişim sürecinin iyi olarak göremiyorum. Değişmeliyiz ama şartlar olgunlaştıktan sonra değişim sürecine gerçekleştirmemiz lazım. Bizim okulumuz sınıf sayısı açısından iyi ama, merkezi okullara gittiğimiz zaman 50 kişiden aşağı sınıflar yok. Sınıf mevcutları dahi burada sıkıntı ve bu da değişimi etkiler. Burada bunu biliyoruz ama ilk olarak altyapıyı hazırlamanız gerekiyor.M02 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Siyasi etkiler çok fazla. Bu da değişim de çok önemli bana göre. İl Milli Eğitim Müdürü, Vali veya Başbakan televizyonda çıkıp bir cümle söylediği zaman, okulların odak noktası o tarafa yönelebiliyor. Örnek veriyorum bir değerler eğitimi. Bundan 15 yıl önce bu konudan bahsetmek kimsenin aklına gelmezdi. Bugün hangi okula giderseniz gidin öğretmenler odasında masanın üzerinde bir değerler eğitimi yazısı görürsünüz. Bu değişim süreci en çok çevre ve siyasi olaylarla bağlantılı. Ben bu şekilde görüyorum. M24 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Tabii ki ülkenin yönetim şekli siyasi anlamda mutlaka eğitimi değiştirecektir. Her sistem kendini besleyecek, idare ettirecek birey yetiştirir, insan yetiştirir. O noktada devam ettirme adına o doğrultuda değişimler onu takip eder. M22 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

• **Kültürel Değişim**

Toplumun genelinde yaşanan kültürel değişim okul hayatını kültürel açıdan doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Eğer değişim toplumu ileriye götüren nitelikte olursa bu unsur okulu müspet olarak etkilemekte ve geliştirmektedir. Fakat yozlaşma kültürü yönüne doğru gidiş okullarda öğrenci yönünde istenmeyen tutumu ve davranışların doğmasına sebep olabilmektedir. Çevrede ve toplumda yaşanan göç ve nüfus değişimi, toplumun ve çevrenin kültür ve nüfus yapısını etkileyerek ve bu okula yansıtacaktır.

Ama eğitimde değişiklik dersiniz, her şeyden önce, şimdi insanlarımız değişiyor. Bizler eski insanlar değiliz. Önceden ataerkil toplumda yaşayıp çocuklara çok fazla sevgi vermeyip, çocuklara daha çok sevgisini içimizde bulan bir toplulukta büyüdük bizler. Ama şimdi tam tersi oldu. Çocuklara inanılmaz bir sevgi veriyoruz. Ha bu ne kadar doğru ne kadar yanlış tartışılır tabii. Bunlar o zamandan bu zamana gelen çok şey bir değişiklik. Radikal tam tersi bir değişiklik. Olumlu mu olumsuz mu dersiniz, olumlu yanları da var, olumsuz yanları da var. M06 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Burada her çeşit insan var. Oturmuş bir kültür yok burada. Bir bakıyorsun yabancı turizmden dolayı ya da yurtdışından gelmiş gelinler damatlar. Bir bakıyorsun yörük hayatı var. (...) Karmaşık bir toplum var. Her yerden her yöreden gelen... Çocuklar allak bullak... Bu da bir değişim bu da güzel değil. Gidiyor burada çocuk gidiyor eteği diz kapağının altında; çarşıda görüyorsun aynı çocuğu diz kapağının bir karış üstünde... Starbuckslarda, kahve diyarlarında pozlarına bakıyorsun... Buradaki çocuk orada aynı değil. M07 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bilmem ne falan ama; diğer söylediğim noktalarla ilgili özellikle manevi davranışsal anlamda bir değişiklik var mı? Bununla ilgili çok bir şey görmüyorum. Bir de ne kadar etkili olduğunuz konusunda da, açıkçası toplumsal bir dönüşüm, toplum yapısına dair okul etkisinden bahsedeceksek, çok eskilerde oldu öğretmen okulları zamanında olduğu gibi ya da teknolojinin bu kadar ilerlemediği durumlarda etkili olduğu kanaatinde değilim. Niye? Çünkü televizyon var. İnternet var. Orada milyon tane başka rol model var. O modellerin karşısında öğretmen artık silik bir figür. Bu şeyle de alakalı öğretmenin toplumsal algısının değişmesiyle ilgili toplumda değiştin mesela. M10 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesela okul kültüründeki değişiklikler var. Bunun da en önemli nedeni kültürel yozlaşmamız diyebiliriz. M19 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Eskiden okul kıyafet olarak bir kıyafeti olurdu. Eşorfan olarak bir standardı olurdu.(...) Saç olarak bir standardı olurdu. Ama şimdi saç uzatma saç şekli saç boyamada esneklik tanınıyor. Tabi bu dışarı ile paralel gidiyor. Dışarıda ses vermeyince, çevre böyle olunca örnek teşkil ediyor birbirine. Bu konuda enselikler okulu direk etkiliyor. M19 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Başka mesela nüfusun artması da olabilir. Sonuçta bu da ek sınıfların açılmasına neden oluyor. Okulda değişikliklere neden oluyor. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Her açıdan değişim toplumu doğal olarak birinci dereceden etkiler. Bu nüfus yapısı olsun, gençlik, yaşlılık o açıdan değerlendiriyorum, toplumun büyük bir bölümü yaşlı az bir bölümü genç ise, bu mutlaka bir değişim gerektirecektir. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Medya**

Radyo ve televizyon gibi evlerimize kadar giren kitle iletişim araçlarını takiben internet devriminden sonra cebimize kadar giren sosyal medya olgusu toplumun tüm fertlerin tutum ve davranışlarını çoğunlukla olumsuz anlamda etkilemekte ve dolayısıyla öğrenci, öğretmen ve velilerin oluşturduğu okulu etkilemekte ve değiştirmektedir. Katılımcı M18 “Televizyonlar, diziler, yayınlar, gazeteler, bütün bunlar değişimde etkili” diyerek durumu işaret etmektedir. Televizyon dizilerinde yaşanan diyaloglar, sosyal medyada paylaşılan

demeler, videolar ve diğer paylaşımlar öncelikle çocuğu etkilemekte ve çocuk bunları okula yansıtmaktadır. Bu konu ile ilgili görüşler aşağıda ifade edilmektedir.

Medya çok etkiliyor aile yapısını. Mesela aile akşam buluşuyor zaten. Çocuk akşam anne babayı görüyor. Anne baba yorgun. Biraz kafa dinlemek istiyor. Televizyonu açıyor. Bir sohbet ortamı olmuyor. Bir iletişim kurulamıyor çocukla anne baba arasında. Herkes televizyon. Artık günümüzde televizyon o kadar çok yaygınlaştı ki; televizyonu izlemesek bile açar konuma geldik. Yemek yiyoruz televizyon açık. Çay içiyoruz televizyon açık. Her şey de televizyon var veya akıllı telefon herkesin elinde bir akıllı telefon... M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Bizim toplumumuzun yapısı hızlı bir değişim içersinde şu anda. Çünkü tamamen bir özenti söz konusu dizilerle, filmlerle, çocuklara daha fazla empoze edilmeye çalışılıyor. Zengin olalım çalışmayalım, ama zengin olalım. M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Televizyonda, o gençlik dizilerine göz attığınızda okulları görüyorsunuz. Okul öğrenci dışında her şey. Ders yapmayan, tembel, saygısız, ağzına gelen her lafı söyleyebilen. Yani en basitinden çocuklar arasında OHA lafı çok arttı. Çok normal, çocuk OHA diyor. Çocuğum karşında bir öğretmen var. Hocam ne var ki bunda diyor. Ama izlediğimizde bütün dizilerde bu var. Gazetelerde verilen o empoze edilen kültür bu var hocam. Rehberlik toplantılarımızda bunu çok sık gündeme getiririz. Rehber öğretmenlerin üzerine çok baskı vardır bu noktada. Neden çocuklar böyle? Neden? Siz basınından, internetinden her şeyinden çocuklar öyle bir bombalyorsunuz ki; bizim yapabilecek hiçbir şeyimiz kalmıyor. Bir iyilik, iyi yönde bir değişim olacaksa her alanda olacak. M18 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çevre faktörü önemli. Günümüzde medyanın, bana göre dünyanın vizyonu da bu süreçte önemli. M24 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Medyada sürekli değişik şeyler, akımlar ortaya çıkıyor.(...) Okula yeni bir akım başlamış oluyor ondan sonra. Dizilerden internetten bir şeylerden etkileniyorlar. Zaten dönem olarak ergenlik dönemi olduğu için, birbirlerinden aşırı derecede etkilendikleri için o da aynı şeyi yapıyor, öbürü de aynı şeyi yapıyor. Sonra da bize de artık normal geliyor, biz ona alışmaya çalışıyoruz ya da biz bununla mücadele etmeye çalışıyoruz. Ama bununla mücadele etmek de zor. Bu değişime ayak uydurmak. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Sosyal ve Ekonomik Değişim**

Üretim ve tüketim alışkanlıklarındaki değişim, toplumun genel yapısındaki sosyal ve ekonomik anlamda farklılaştırmakta, değişen tutum ve davranışlar neticesinde çocuklar bundan en fazla etkilenen kesim olmaktadır. Sonuçta çocuktaki bu değişim okulu olumlu veya olumsuz manada etkilemekte ve okuldaki kendini buna göre adapte etmeye çalışmaktadır. Bu

konu katılımcıların bazıları bu durumu şöyle özetlemektedir.

Tabii toplumdaki en büyük değişme yıllardan beri gördüğümüz ekonomik değişmeler. Refah seviyesinin artması, insanları birçok olumlu ya da olumsuz sonuçlara itiyor. (...) Büyük bir yarış var Fatih Bey. Eğitim dünyasında bu yarışta insanlar kendini geliştiriyorlar. Evlerine yeni ürünler alıyorlar. Hani eskiden evine bir divan almış insanlar. 40 yıl o divanın üstünde yaşarlarmış. 40 yıl o döşeğin üzerinde yaşarlarmış. Ama öyle değil şimdi. 10 yıl kullanıyorsunuz. 10 yıl sonra sıkılıyorsunuz. Ekonomik durumunuz daha iyi ise 3 yıl kullanıyorsunuz, 3 yıl sonra sıkılıyorsunuz çamaşır makinesi alıyorsunuz. Ufacık bir şeyden bozuluyor, tamire bile gerek görmüyorsunuz. Yenisini almak sizin daha çok hoşunuza gidiyor. Sizi daha çok mutlu ediyor. Toplumda değişim sürekli oluyor. Bundan başka sosyal yönden de değişimler oluyor toplumda. (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*) Olumlu yönleri de var tabii bunun olumsuz yönleri de var. Ama toplum da değişiyor insan da değişiyor aslında. Dünyanın neresine giderseniz gidin bu değişimi görüyorsunuz. En kırsal bölgeye gitseniz bile bu değişimin içerisindeyiz; en modern bir bölgeye gitseniz bu değişimin içerisindeyiz. Tabii okulda bundan etkileniyor; etkilenecek. Etkilenmezse bu sefer sorunlar başlar. M01(*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Milletin sosyal yaşam standartları yükselmeye başladı, bunun için de bir değişime ihtiyaç vardır. Bundan dolayı da bir değişime iten olabilir. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Sosyal ve ekonomik bakımından tabii ki insanların hayatları da değişiyor. Bu da eğitime önemli katkılar sağlar. Ne gibi katkılar sağlar? Artık insanlar ekonomik gelirleri yüksek olduğundan dolayı eğitime daha çok önem vermeye başladılar. (...) ...öğrencilere kendi imkanları dahilinde özel dersler, dersaneye göndermeler... M14 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Bunun yanında aile yapısı değişiyor kültürümüzün. Toplumun aile yapısı değişiyor. Önceden işte ataerkil bir aile iken, şu anda aynı babası çalışan, anne babası da eşit bir şekilde ailenin sorumluluğunu almış, çocuklar evde yeri geldiğinde tek başına kalıyor anne baba olmadan. İşte o çocuk evde ne yapıyor ne diyor. Onu ister istemez hayat değişti. Kısacası Türk toplumunun yaşantısı değişiyor. Bu yaşantı değiştiği için de okula yansıyor bu. Direkt görebiliyoruz çocukların hareketlerinden davranışlarından bunu, çok rahat anlıyoruz biz. Bence en büyük neden toplumun değişmesi, aile yapısının değişmesi, okulların değişmesinin ilk nedeni olmalı M15 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Aile yapısını etkileyen unsurlardan birisi öncelikle ekonomik. yani ekonomik gücü yetersiz olduğu için ailelerin ister istemez eşi de çalışmak zorunda kalıyor. İlk başta ekonomimizin zayıf olması. M15 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Toplumdaki değişiklikler, sosyal yapıyı, aileyi ve sonuçta çocuğu da etkiliyor. Bunda bireyselleşme, yani psikolojik, sosyal, ekonomik faktörlerin aile etkilediği gibi çocuğu da etkiliyor. Okulda da etkiliyor. İkinci boyut da değişime iten ikinci nedeni de budur; toplumdaki değişme. Yani biz tüketim toplumu olmanın, bireyselleşmenin, bunların olumsuz yönleri de söz konusu tabii ki... Bunlardan etkileniyor çocuklar da, aileler de... Tabii okulu da etkiliyor. Bir diğer husus da bu. M17 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Herkes de bir çalışma isteği... Baba da çalışıyor anne de çalışıyor evet çalışınlar ama, çalışma şartları bayanların o kadar zor ki... Otellerde çalışıyorlar mesela, gece 12 sabah 8. Çocuk evde tek başına hocam. Ne yaptığını bilemiyorsunuz bu çocuğa. Ya internet kafede ya bilgisayar başında. Aileyi çağırıyorsunuz çocuğun nerede, ne yapıyor, bilmiyor. Hayatlarını devam ettirecekler ama, o çocuklarda ortada büyüyorlar. M18 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Aslında çevre olarak biraz zor bölgedeyiz. Sorunlu bir bölgedeyiz. Kritik riskli bir bölgedeyiz. Çok göç alan bir yer burası, çok farklı kültürlerden gelen insanlar var. Tabii bunların da değişime ne kadar açık olduğu da tartışılır. Çünkü buraya getirdikleri kültürle buradaki kültür bambaşka. Bocalayabiliyorlar, boşluğa düşebiliyorlar. Onun için işimiz aslında, gerçekten de çok zor. Hedeflenen amaçlara onun için çok rahat ulaşılacağını düşünmüyorum. Çünkü toplumu oluşturan bireyler değişebilirlerse, değişime açık olabilirlerse, artı ihtiyaçlar olursa öncelikli ihtiyaçları, ancak o zaman olabilir. Bu bölgedeki insanların öncelik ihtiyacının çok da fazla eğitim değil. Çünkü onların öncelikli ihtiyaçları temel ihtiyaçlar. Öncelik ayakta durabilme, iş sahibi olabilme, karınlarını doyurabilme. Kendini güvende hissedilecektir bir yer bulabilmek, barınma sorunu var. Beslenme sorunları var. Onlardan sonra eğitim geliyor. Çok da eğitime destek olduklarını düşünmüyorum. Görüyoruz zaten. Ben öyle olduklarını düşünmüyorum. Çok sonralarda geliyor. Biraz lüks gibi geliyor eğitim. Bizim yaptığımız eğitimlerde kadınlar çok az oluyor. Bizim için zaten yeterli değil, yetersiz, çok da ilgili değil zaten eğitim açısından çocuklarına. O yüzden ihtiyaçlar farklı. İnsanın davranışlarını belirleyen en önemli unsur ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar olmadığı sürece çok fazla da aileye eğitim içersine katamıyoruz. M22 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Alt taraftaki gençlerine nazaran. Bu ekonomik olarak gerçekleşebilir değişim. Doğal olarak toplumu da etkileyecektir. Ekonomik değişimler direkt olarak toplumu etkiler. Bunlar arasındaki ilişkiler etkiler. Bu şekilde de olabilir. Çevremizdeki yaşanan olaylar, ülke olarak çevremizdeki yaşanan olaylar, yine toplum etkiler ki; bunların tamamını görüp eğitim sistemin de bunların tamamını görüp, bunlara karşı önlem alınması gerekir bana göre. Toplumu etkileyen her türlü şeyi bana göre bir değişimdir. Bu değişime karşı bizim bir önlem almamız gerekir düşünüyorum. M28 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

- **Teknolojik Değişim**

Teknolojinin hızlı bir şekilde değişmesi eğitimi ve okulu etkilemekte, gerek Milli Eğitim Bakanlığı'nın okulu teknolojik anlamda yenileme çabası, gerekse özellikle genç bireylerin teknolojiye hızlı bir şekilde uyum sağlamaları bunun en önemli sebep ve sonuçlarıdır. Okullar etkileşimli tahta kullanımıyla, yönetim ve öğretmenlerin çeşitli uygulamalarla işlerini daha hızlı yapmasıyla teknolojinin bu nimetlerinde bütün kesimler faydalanmaktadır. Teknoloji kullanılarak anlatılan bir şey öğrencilerin oldukça ilgisini çekmektedir. Teknolojinin bu denli hızlı gelişmesi, toplumdaki bireylerin işlerini kolaylaştırırken, olumsuz kullanılması da bu bireyleri rahatsız edebilmektedir. Özellikle teknolojinin kitle iletişim araçlarının gelişmesine olan etkisi okuldaki öğrencilerin davranışlarını değiştirebilmektedir.

Toplumda değişim sürekli oluyor. Bundan başka sosyal yönden de değişimler oluyor toplumda. Olumlu yönleri de var tabii bunun olumsuz yönleri de var. Ama toplum da değişiyor insan da değişiyor aslında. Dünyanın neresine giderseniz gidin bu değişimi görüyorsunuz. En kırsal bölgeye gitseniz bile bu değişimin içerisindeyiz; en modern bir bölgeye gitseniz bu değişimin içerisindeyiz. Tabii okulda bundan etkileniyor; etkilenecek. Etkilenmezse bu sefer sorunlar başlar. M01 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Günümüz teknoloji çağı olduğundan dolayı okulun buna cevap verip verememesinden dolayı da değişime iten olabilir. (...) Teknolojik olarak şu var. Herkesin elinde bir internet var. Dünya herkesin cebine sığırdı şu anda. Tabii bu noktada okulda almış olduğunuz eğitim yetmiyor artık. İnsanlar daha üst seviyeye çıkmak istiyor. Her şeyden önce haberdar olmak istiyor. Okulun teknolojik imkanları sunması lazım. Sunmazsa öğrenci bunu başka ortamlarda temin etmeye çalışıyor. Bir arkadaşından temin etmeye çalışıyor, internet kafe dediğimiz ortamlarda bunu gerçekleştirmeye çalışıyor. Okul ne yapıyor? Global dünyada okul da buna bağlı olarak internet çağı dediğimiz çağa ayak uydurmaya çalışıyor. İmkanların el verdiği kadar. Diğer okullar buna bir anda adapte oluyor. Çünkü imkanlar daha fazla. Bazı okullar ekonomik sebeplerden dolayı, yettiği kadar. Kimisi kendi imkanlarıyla sınıfını kendi düzenlenebiliyor. Bazıları edemiyor. Bu şekilde bir değişim süreci geçiyor. Şu an burada bir süreç var teknolojik anlamda. Bunu düşünüyorum. M02 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Mesela çocuklar film izlemeyi seviyor. Üzerinde konu ile ilgili filmler izletebilmelisin. Oyun oynamayı çocuklar severler. Ders ile alakalı oyunlar bulmalısın. Bilgisayarı doğru bir şekilde kullanmayı öğretmelisin. Neyin zararlı olabileceğini çocuğa yasaklarsan bilgisayarı ve telefonu zaten dışarda bunlarla birlikte, elinde telefonu... Ona engel olma gibi bir şansın yok. Bunları okulda kullanmasına izin vereceksin ki; gözetim altında yanlış yapmasın. Çünkü yasak olunca herşey daha cazip geliyor. Evet telefon sınıflarda hiçbir şekilde olmamalı veya kapalı olmalı sürekli. Onun önüne geçilmesi gerekiyor. Değişime uymalı; çünkü değişime

okul olmasa zaten toplumda değişimi kabul edemez. Yanlış anlar. Bizim toplumumuz her şeyi yanlış anlamaya müsait bizler de uymak zorundayız M04 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Mesela bilgi çağı, teknolojik etkenler. Çocukların her evinde şu anda bilgisayar var, cep telefonu var, akıllı telefonlar var. Çocuklar Google'dan her şeyi bir anda öğrenebiliyor veya çok değişik bilgiler edinebiliyor. Eğitimcinin de hedefi çocukları kanalize etmek yönlendirmek oluyor. Bir anlamda teknolojiye uyum sağlatabilmek oluyor. Direkt beynine bilgi sokmak değil de. İşte şu bilgi nereden alınır veya bilgiye nasıl ulaşabiliriz? Bunun yolları nelerdir? Bir anlamda yön gösterici gibi oluyor eğitimci. (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*) (...) Tabii çok büyük etkiliyor. Bizim bilişim derslerimiz hiç olumlu geçmiyordu. 3-5 bilgisayar onlar da arızalı. Birinin faresi yok öbürü şey... Biz böyle bir teknoloji sınıfına kavuşursak bu öğrencilerimizi olumlu yönde etkileyecektir. Her öğrenciye bilgisayar sınıfında kendisine bir bilgisayar düşeceğini düşünerek sınıfa koşacaktır. Diğer taraftan bilgisayar ders ama sınıfta bilgisayar yok diyordu öğrenci. Ama Belediye Başkanımız'ın verdiği o sınıf sayesinde değişim daha güzel olacak okulumuzda inşallah... Teknoloji sınıfımız düzenli olacak. Bu da öğrencilerimize yansiyacak. Derslerimizi daha güzel işleyebileceğiz. M08 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Çalışmalarımız bir nebze olsun yavaş ilerliyor haliyle. Öğrencilerin motivasyonu ne kadar çok olursa, teknolojik araç gereç kullanırsak, öğrencilerin motivasyonu ilgisi derse karşı daha fazla oluyor. Derse katılım daha fazla oluyor. Bu haliyle öğrencinin değişimini de olumlu yönde etkiliyor. Akademik olarak olsun veya kültürel olarak olsun. (...) Gelecek yıl okulumda muhtemelen akıllı tahtalar monte edilecek. Bu da bizim ders işleyişimizi ve uygulayışımızı öğrencilerin hedeflediğimiz davranışlarını istedik yönde değiştirmek açısından bize çok fayda katkı sağlayacaktır. Olumlu yönde bir değişimi sağlayacaktır diye düşünüyorum. M09 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Ama ister istemez belli noktalarda bu sizi zorluyor. Yani reddedemeyeceğiniz bir şekilde bir teknoloji var. Hayatına senin giriyor. O girme ile beraber okul da bunun bir parçası ve bununla birlikte bir takım değişiklikler oluyor. Şey de bile oluyor. Gündelik okul hayatının değişmesinden ilk mesleğe başladığımda internet diye bir şey yoktu. Bugün hayatımdan çıktığı anda okuldaki çalışmam da dahil elin ayağın kesilebiliyor. Buralara daha iyi uyum sağlayabiliyoruz. Teknoloji ile bir sorun yaşamıyoruz. M10 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Özellikle dönemin teknoloji çağı olması... Dünün çocukları ile bugünün çocukları arasındaki fark onlara ulaşmak için bazı yöntemlerin ister istemez değişmesi gerekiyor. M12 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Eskiden kamera mı vardı bizim okullarda, yoktu. Eskiden bu bilgisayar yoktu. her şeyimizi elle yapıyorduk. Dolayısıyla bilgisayar çıktıktan sonra okulda bilgisayar kullanılmaya başladıktan sonra işlerimiz daha pratik ve daha hızlı olmaya başladı. İnsanların işlerini daha

kolay halletmeye başladık. Yani burada bir öğrenim belgesi almaya gelen bir öğrenciye eskiden biz elle manuel anlamda bir belge düzenleyip onaylayıp veriyorduk. Şimdi ne yapıyoruz? İki düğmeye basıyoruz bilgisayardan o belge çıkıyor e-okul sisteminden. Sadece imza atıp mührü basıp veriyoruz gidiyor öğrenci. Bu işlem yaklaşık olarak 2 dakika 3 dakika oluyor. Eskiden 10 dakikada oluyordu. Buna benzer bütün işlemlerimiz öğretmenlerin maaş işlemleri ücret işlemleri görev ders programları işlemleri gibi bir sürü şey... M13 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Öğretmenin her zaman gerekli kaynaklara anında ulaşabilmesi öğrencilere daha farklı bilgiler sunabilmesi teknolojiye kaynaklı olumlu değişiklikler olarak düşünebiliriz. (...) Öğrencinin hangi soruyu yanlış yaptığı veya kaç kişinin yanlış yaptığı görülebiliyor. Teknolojinin gelişmesi işte bu yüzden katkı sağlamıştır. M14 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Ne bileyim çocukların elinde şu anda hepsinde bir akıllı telefon var. İletişim değişti yani resmen. Ama iletişime okul ne kadar ayak uydurdu. Hayır hiç ayak uyduramadık yani. Mesela şu anda çocuklar internet üzerinden, cep telefonu üzerinden alışveriş yapıyorlar. Görüntü alışveriş yapıyorlar. Ama okul bunun neresinde hiçbir yerinde yok yani. M15 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Teknolojik değişimler; tabii ki artık bilgisayar çağındayız. Yapılan tabii ki, birtakım günümüzdeki teknolojik anlamdaki ilerlemeler, okullarda kullanılan slaytlar, sunumlar, kullanılan projeksiyonlar, bu teknolojik gelişmeyi artıran etkenlerdir herhalde. okulda özellikle çok fazla kullanıyoruz teknolojik aletleri. Okulumuz bu anlamda şanslı. Yeni bir okul, 8 yıllık bir okul. Buna rağmen okulumuzda birçok alanda teknolojik anlamda tam olduğunu söyleyebilirim. (...) Şimdi tabii ki değişim sürecine etkisi çok fazla. Bizim öncelikli hedefimiz daha iyi olabilmek. Okul olarak ve gelişen teknolojiye aynı zamanda ilerleyen bilime biraz daha yaklaşmak amacıyla hepimiz bir hedef içindeyiz. M16 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Birincisi teknolojideki değişiklikler... Teknolojik alan nasıl iletişimi etkiliyorsa, eğitim materyallerini etkiliyorsa, değişimin birinci yönü bu. Teknolojideki ilerleme. İnsan yaşamını artık biliyoruz bir parmağın ucunda... Parmak eskiden başka hususlarda kalem tutardı, belki, topaç çevirirdi, tebeşir tutardı. Şimdi artık LCD ekranlara burada dünyaya hükmediyor parmaklar... Buradaki unsurdaki olduğu gibi. M17 *(kolaylaştırıcı ve olumlu etken)*

Özellikle teknoloji bilgisayarların hayatımıza girmesi, daha çok alanda kullanılmaya başlanması, öncelikle bu değişimlerin öncüleri olduğunu düşünüyorum ben. Teknolojik değişimler kültüre yansır. Pek çok kültürün harmanlandığı bir ülkedeyiz. Haliyle daha geleneksel yapıdan modern bir yapıya geçişlerde değişimler ortaya çıkıyor. Bu da haliyle okullara yansyacaktı, eğitim öğretim sistemine, eğitimcilerin bakış açlarına... Çalışanların bakış açısını da değiştirecektir bu teknolojik değişimler. Çünkü hayatımızın her alanında

teknolojiden faydalanıyoruz. Artık okullarda sınıflarda akıllı tahtalar kullanılmakta. Bilgisayar zaten her şeyde var. Her alanda kullanıyoruz. M22 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Dışarıdaki bütün faktörler, çevresel faktörler değişime iter. Bizler bir şekilde merkezi bir yerdeyiz. Uyum sağlamamız gerekiyor değişikliklere. Bu teknolojik açıdan olabilir. M25 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

Yani sürekli değişimler dediğim gibi, teknoloji hızla ilerliyor. (...) Zaten matematik ders olduğu için, ve somut bir şey olması gerektiği için, daha çok görsel şey kullanman gerekiyor. Gerek video olabilir, gerek slaytlar olabilir. İnternette teknolojik açıdan bir yığın şey var, malzeme var, derslerde kullanabileceğin. Ama sınıfta projeksiyon olmazsa, akıllı tahta olmazsa, bunların hiçbirini kullanamıyorsun. Eski sistemde devam etmek zorunda kalıyorsun. Sen anlatıyorsun çocuk hayalinde canlandırmaya çalışıp görmeye çalışıyor. Dolayısıyla değişime ayak uyduramamış oluyorsun. M27 (*kısıtlayıcı ve olumsuz etken*)

Ya biliyorsunuz bir zamanlar toplam kalite yönetimi diye bir şey çıktı. Bununla beraber herkes daha bir iyileşme, ne bileyim işte teknoloji gelişti. Bu sefer daha teknoloji okullarımıza sokar olduk. Biliyorsunuz internet ağı... En ufak bir internet ağı koptuğunda, hiçbir işlem yapamıyoruz. Artı daha önce bilgisayar vardı ama her şey kağıt üzerinde idi. Şimdi e-okulun bile girişinin olması bu da bir değişim. Yani o zaman ne oldu. Hem idari anlamda hem öğretmen anlamında hem teknolojiyi daha iyi öğrenmek zorunda kaldılar, artı bir de bunu uygulamaya başladılar. Bizim okulumuza girdiğiniz zaman pek çok sınıfta akıllı tahta var. Devletin böyle bir projesi var. Öğretmen bu akıllı tahtanın kullanımını öğrenmek durumunda kaldı. Artı çocuklarına gösterdi. Zaten çocuklar değişimi o kadar açıklar ki... Biz uyum sağlamasak bile çocuklar hemen bunu alıyorlar ve hayata geçiriyorlar. Tabletlerini kullanıyor. Bilgisayarını kullanıyor. M29 (*kolaylaştırıcı ve olumlu etken*)

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

5.1. Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?

İnsan ancak diğerleri ile birlikte var olabilmektedir. İnsanı öncelikli olarak toplumsal bir varlık olarak görülme ve toplumdaki bireye yardımcı olmak maksadıyla grup dinamiğinin kullanılmaya başlanması psikoloji ve psikiyatrinin geliştirdiği önemli yaklaşımlardır. Grup içindeki yaşantılar, bireyin uyum sağlayıcı yollar geliştirebilmesinde, yeni davranış biçimleri deneyebilmesinde, kendisini ve diğerlerini tanıyarak, hem kendisi, hem de diğerleri ile daha, içten ilişkilere girebilmesinde, kendisini gizlemesinde, kendisini gizleme gereği duymadan içinden geldiği gibi ifade edebilmesinde önemli katkılarda bulunur (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.9).

Burada “Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?” sorusuna yanıt vermeye çalışırken Kurt Lewin’in alan kuramından da faydalanarak analitik genellemeye ulaşılp, okuldaki değişim kuramı açıklanmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmanın doğası gereği genelleme yapılmamaktadır. Ancak analitik genelleme yapılabilir. Çünkü sınırlı sayıda katılımcı ile çalışan, veya nicel örnekleme oranla daha küçük bir örnekleme ya da belirli bir durumu çalışan bir nitel araştırmacı, araştırmasının sonucunda bir takım denenceler oluşturmaya, kavramsal bir model geliştirmeye veya yeni bir kuram oluşturmaya yönelebilir. Kısaca, “sağlam bir desenle” ulaştığı nitel sonuçlardan “analitik genellemeler” yapmak nitel araştırmacının en büyük hakkıdır. Buna bağlı olarak model geliştirme ve kuram oluşturmaya olanak tanınması, nitel verinin en önemli artısıdır (YıldırımveŞimşek, 2013, s.310).

Grup yaklaşımlarına temel olarak teşkil eden grup dinamiği kavramı ilk olarak tanıtan kişi Kurt Lewin’in geliştirdiği Alan Kuramı’nın bu çalışmalara katkısı önemlidir. Alan kuramı hem felsefe hem de bilimsel yöntemleri birleştiren biraz karmaşık bir yapıya sahiptir. (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000,, s.9).

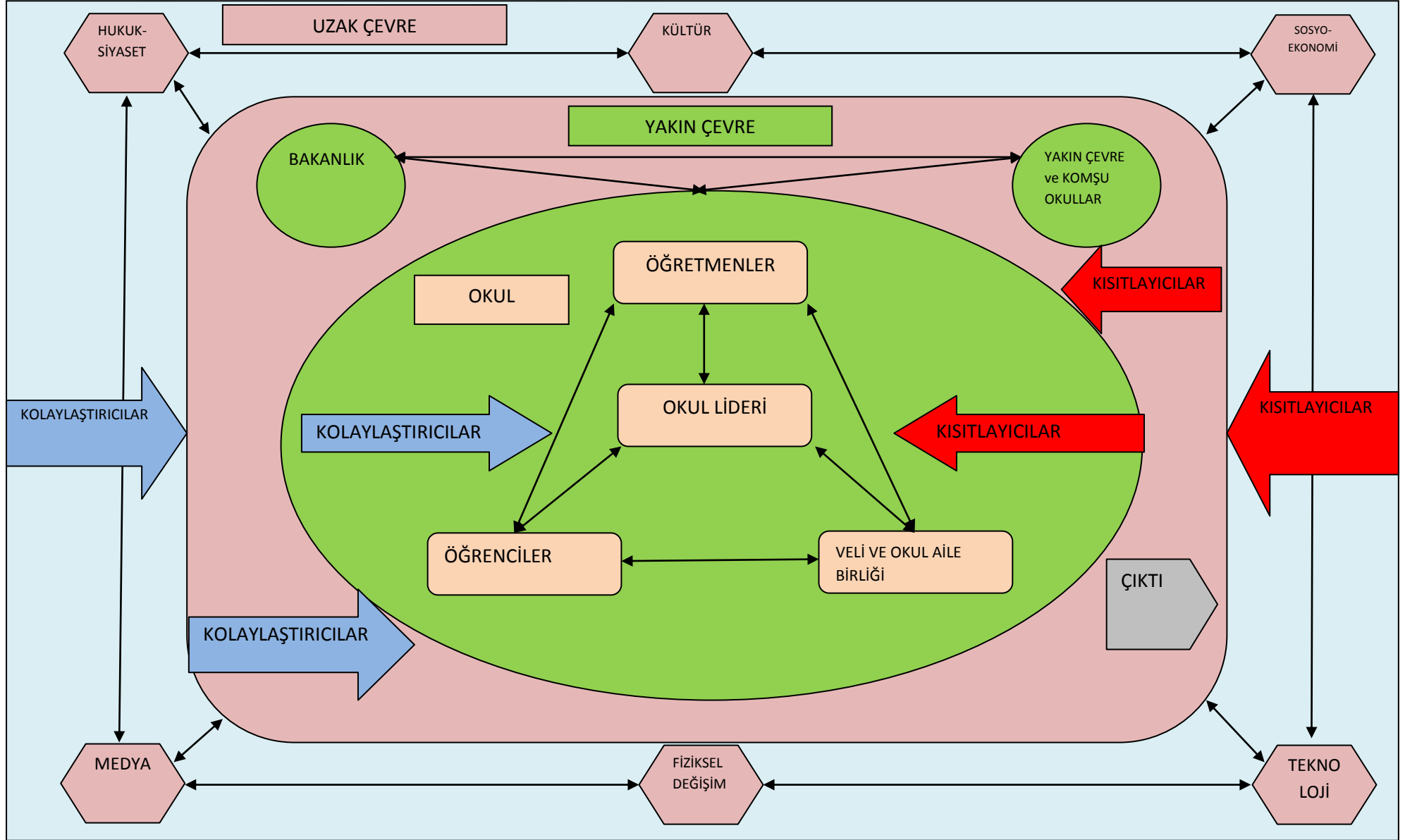
Lewin’in grup dinamiği, güç, çatışma, değer kavramları ve alan kuramının diğer önermeleri, birçok farklı grup tarafından benimsenmiş ve yaratıcı güçler için esin kaynağı olmuştur. Kuramın sahip olduğu dinamik yapı, psikanalitik kuram dahil günümüzde gruplarda

uygulanan birçok danışma kuramları ile benzerlik göstermektedir (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.9).

Lewin'in ön plana çıkardığı kavramların başında "yaşam alanı" kavramı gelmektedir. Birey burada psikolojik problemlerini çözebilmek için birbirlerini dışlayan veya bir birleri tarafından hedefler arasında seçim yapmak zorundadır. Lewin yaşam alanını belirli bir zamanda bireyin davranışlarını belirleyen tüm olguların toplamı olarak tanımlar (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.10). Burada okul lideri, öğretmenler, veli ve öğrencilerin hepsi okul içinde birer "yaşam alanını" temsil etmektedirler. Bütün bu paydaşların okul değişimi hedefindeki sergiledikleri ve sergilemekten kaçındıkları tutum ve davranışlar değişimi kolaylaştırmakta ve olumlu yönde ilerlemesini sağlamakta, veya kısıtlamakta ve olumsuz yönde ilerlemesini sağlamaktadır

Şekil-12'de araştırma bulgularında ortaya koyulan iç içe geçmiş 3 alt modelin birleşmesiyle ortaya konmuş modeli görmekteyiz. Nitel araştırmaların doğasında yer alan parçadan bütüne gidilmesi esasına göre bulgular bölümünde ifade edilen en alt çekirdek modelden bütünsel modele ulaşmıştır. Ayrıca bu model okuldaki yaşanan değişimin nasıl gerçekleştiğine (yaşam alanları) ilişkin olarak eğitin sistemini etkileyen tüm sistemlerin birbiriyle ilişkili tutum davranışlarını göstermekte ve araştırmada ulaşılmak istenen temellendirilmiş kuramı ortaya koymaktadır.

Şekil- 12 Okul Değişim Modeli



Lewin'in kuramındaki ikinci önemli nokta "psikolojik çevre" olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik çevre bireyin içerisinde yaşadığı içinde yaşadığı fiziki çevrenin, bir zihinde temsil edilmiş halidir. Ancak psikolojik çevre fizik çevreden önemli bir yönü ile farklılaşmaktadır. Psikolojik çevre, dış çevrenin bireyi ne derece etkisi altına aldığına ya da onun davranışını nasıl belirlediğini gösterir (Baldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.12).

Lewin psikolojik çevreyi, bireyin davranış üzerindeki etkisi olarak tanımlamıştır. Buna göre, psikolojik çevrenin tüm parçaları bireyin davranışını etkiler ve böylece dış durumların bir betimlemesi olur (Baldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.12).

Kuramımızda liderin psikolojik çevresini oluşturanlar yalnızca okul içindeki paydaşlar değil aynı zamanda yakın çevresinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı, çevre okullar ve diğer gerçek ve tüzel kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında uzak çevrede bulunan teknolojik, fiziki, sosyal, kültürel, ekonomik değişimler ve medya gibi diğer yapılar okul değişimi ve lider davranışı üzerinde etkilidir. Tablo-11'de çevreden araştırma bulgularında kullanılan tablonun özeti yer almaktadır.

Tablo – 11 Okul Değişim Modelini Oluşturan Tutum ve Davranışlar

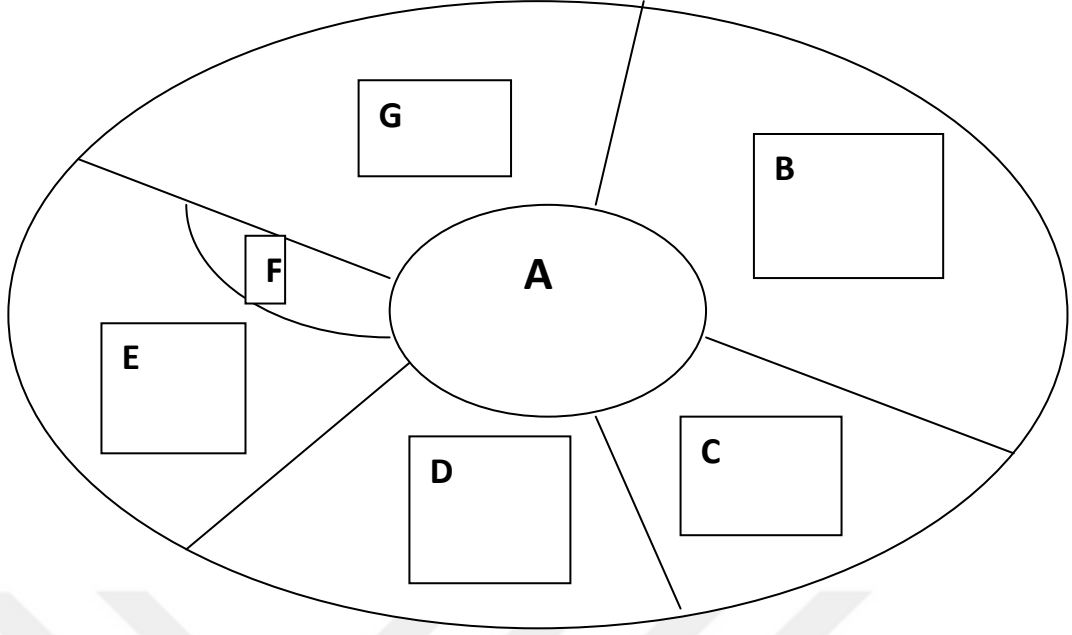
Alt Model	Kişiler	Tutum ve Davranışlar
Okul	Öğretmen	Sorumluluk bilinci, Meslektaş işbirliği, Sosyal ve ekonomik refah, Rotasyon, Veli işbirliği-iletişim, İnanç-İstek, Kendini geliştirme, Motivasyon, Kararlara katılım, Direnç
	Öğrenci	Sosyal değişim, Akademik Değişim, Rotasyon Öğrenci Öğretmen İletişimi, Hedef-Vizyon Değişim
	Veli	Başarı talebi, Veli Denetimi, Veli Eğitimi, Sosyo-ekonomik ve kültürel profil, Aile yapısı ve davranış, Eğitime verilen değer, Velinin ikna edilmesi
	Lider	Liderin önemi, Etkileme gücü, Amaç ve vizyon İstek- inanç, İletişim, Kişisel özelliği, Koordinasyon, Finans Gücü, Planlılık, Yetki ve Sorumluluk, Adalet, Motivasyon gücü, Başarı talebi
Yakın Çevre	Milli Eğitim Bakanlığı	Değişimin Sıklığı, Değişimin yönü, Başarıyı talebi, Sistem ve müfredat değişimi, Planlı ve plansız değişim
	Çevre Okullar ve Diğer Kurumlar	Çevrenin Konumu, Çevre Okullar
Uzak Çevre	Diğer Yapılar	Fiziki değişim, Hukuksal ve siyasi değişim, kültürel değişim, Medya, Sosyal ve Ekonomik Değişim, Teknoloji

Lewin'in kuramındaki bir başka kavram, geometrik yaklaşımdır. Geometrik yaklaşım aslında insan davranışının matematiksel bir yaklaşımı olarak adlandırılabilir. Psikolojik çevrenin kendisine has bir tarafı, bu çevrenin geometrik bir şekilde söylenmesidir. Örneğin arkadaşlıklar “yakınlık” olarak, soğukluklar “uzaklaşma” olarak ifade edilebilir. Bir sorunun çözümlenmesi sırasında “çözüme yaklaşma”, “doğru yolda olan” sözlerini kullanırız. Birçok psikolog hoşlanmamayı ya da nefret etmeyi “geri çekilme” olarak tanımlar (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.12-13). Bu bağlamda merkez yaşam alanını okul lideri ile çevresindeki diğer yaşam alanlarının değişim sürecinde sergiledikleri davranış ve tutumlar “çözüme yaklaşma” ve “doğru yolda olan” durumdaysa kolaylaştırıcı ve olumlu, “ geri çekilme” durumundaysa kısıtlayıcı ve olumsuz olarak belirtilebilir.

Lewin, bireyin sahip olduğu kendisinde var olan güçler ile dışarıdan harekete geçirilen ve bireysel olmayan güçleri birbirinden ayırmıştır. Bireyin sahip olduğu güçler, hedefle bağlantılıdır. Ancak dışarıdan harekete geçirilen güçler için bu söz konusu değildir. Lewin bu gücün dışarıdan nasıl harekete geçirildiğini keşfetmesinin yanı sıra kişinin kendi sahip olduğu güçlerle, dışarıdan harekete geçirilen güçler arasındaki çatışmayı da keşfetmiştir (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.16-17).

Lewin ortaya koyduğu bir başka kavram dinamik bütünlerin yapısıdır. Lewin gelişimsel düzeylerin, dinamik bir bütün olarak düşünülen yaşam alanının genel değerleriyle, anlaşılabilirliğine inanmıştır. Lewin bunların bir sistemin bölgelerinin birliği gibi global değerlere dayandığını düşünmüştür. Böylece engellenme ve gerilemede dinamik bütünlerin yapısal değerlerinin genel kuramsal çözümlenmesine dönmüştür. Bu çözümlenmeler, insanın sahip olduğu değerlerine başvurulmuş, ancak bu da üst düzeyde soyut bir kavramlaştırma sınaması olmuştur (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.24-25).

Bu kavramları keşfedebilmemiz için işe soyut düzeyde bir tartışma ile başlamalıyız. Örneğin Şekil-13'de bölgelerden oluşan dinamik bir bütünün gösterilmekte olduğunu kabul edelim. Bir bütün, bölgelerin düzenlenmesinden oluşan herhangi bir sistemdir. Varsayalım ki, bu bölgelerden herhangi birinde bir gerilim durumu vardır. Bu gerilim komşu bölgelere dağıtılabilir olsun. Son olarak tüm bölgeler arasındaki sınırların eşit güve sahip olduğunu varsayalım. Bu durumda sistem içindeki tüm bölgelerin eşit öneme sahip olup olmadığı sorusu akla gelir (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.25).



Şekil – 13 Bir Merkezi Bölge

Kaynak: Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.25

Eğer önemli demekle, bir bölgedeki değişimin, bütün bölgelerin durumunu etkileme derecesini kastediyorsak, o zaman bir bölgenin diğerleri üzerindeki etkisinin, iki bölgeyi birbirine birbirlerine bağlayan yolun uzunluğuna dayandığı açıktır. Komşu bölgeler, iki ya da üç bölgeyle ayrılmış olanlardan daha çok birbirlerini etkileyecektir. Şekilde A bölgesi tüm diğer bölgelere komşudur. A’da bir gerilim durumu olursa ve bu gerilim sistem içindeki diğer tüm bölgelere yayılacaktır. Öte yandan, C bölgesinde bir gerilim olduğunu varsayarsak, buradaki gerilimin F bölgesindeki gerilim düzeyini etkilemesi için gerilimin önce A’ya oradan da F’ye geçmesini gerektirir. Böylece Lewin, bir bakıma A bölgesinin, diğer bölgelerden daha çabuk, bütün bölgeleri etkileyebilecek özel bir durumda olduğunu düşünmüştür. Buna karşın A bölgesi, diğer bölgelerdeki gerilimden etkilenmeye en hassas olan bölgesidir. Hangi bölge gerilim altında olursa olsun, bundan bir bölge etkilenir etkilenmez A bölgesi de etkilenecektir. Bu özelliğinden dolayı “A’nın durumu merkezidir şeklinde söylenebilir (Boldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.25).

Araştırma bulguları ışığında ortaya çıkmış kuramı anlatan modelimizde, iç içe geçmiş üç alt modelin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Burada lider modelin merkezinde yer almakta diğer çevre gruplarla olan etkileşimi ön planda yer almaktadır. Diğer bir deyişle grup dinamikleri açısından değerlendirildiğine, etkili okul değişiminde yaşam alanı merkezde olan

liderin çevresindekileri etkileme gücü diğerlerinin birbirlerini etkileme gücünden daha fazladır.

Lewin'in topolojik açıklamaları, çeşitli araştırmacılar tarafından gruplardaki iletişim modellerine uygulanmıştır. Topoloji içinde iç bölge, dış bölge, sınır, merkezilik, çevresellik kavramları kullanılarak liderlik, grubun problem çözmesi, iletişim ağı, ve arkadaşlık ilişkileri incelenmiştir (Baldwin.1967, Çev. Öner ve Gümüş,2000, s.25).

Liderin değişim yönündeki etkileme gücünün, amaç ve vizyonun, istek ve inancının, etkili iletişiminin, liderlik özelliğinin, koordinasyon sahibi olmasının, etkili finans gücünün, planlı olmasının, yetki ve sorumluluk sahibi olmasının, motivasyon gücünün olmasının varlığı onu gerçekten bu modelin merkezine almaktadır.

5.2. Tartışma

Okulları değişime iten nedenler velilerin öngörülleri, beklentileri, öğrencilerimizden daha iyi beklentileri, üst düzeydeki beklentileri, öğretmenlere yansıtmaları, okul ortamında, bizden olan beklentilerin her geçen gün yükselmesi, çocuklarımızı çağa daha iyi ayak uydurabilmesi için onlara daha iyi güzel bir eğitim ortamı hazırlayabilmek için değişmemiz gerekiyor. Kurum olarak, idareciler olarak, öğretmenler olarak, hepimiz bir değişim sürecinden geçmek zorundayız. M08

Okul değişiminde farklı liderlik anlayışları ön plana çıkmaktadır. Fakat öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik unsurları yaşanan değişim sürecinin anlaşılmasında ön plana çıkmaktadır. Her ne kadar liderliğin paylaşımı ve yetkilendirme stratejileri gibi bazı noktalar da farklılaşsalar da farklı tarihlerde karşımıza çıkmış bu iki liderlik anlayışında şu ortak noktalar ön plana çıkmaktadır:

- Okulda amaçların paylaşılmasını sağlama
- Yüksek beklenti ikliminin gelişmesine, öğrenme ve öğretmenin gelişmesine odaklanmış bir okul kültürüne odaklanma
- Okul çalışan ve öğretmenlerine hedefleri belirlemede okulun ödül yapısını yeniden oluşturma
- Çalışanların entelektüel gelişimini hedefleyen geniş bir eylem planlama ve bunu gerçekleştirme

- Okulda görünür bir mevcudiyete sahip olma ve okulda beslenen değerleri benimseme (Hallinger P., 2003, s. 329-352)

Okullarda yaşanan değişim sürecinde liderlik işbirliğine dayalı ve paylaşımı geliştiren kavramlarla değerlendirmeli, bu noktada okullar bir kişiye dayalı liderlikten çok paylaşımcı okul liderliğini oluşturacak şekilde tasarlanmalıdır. Bunun yanında dikkatli planlama beşeri yeteneklerin ahenkli çalışması, kültürel ve teknolojik kaynakların etkili kullanılması okullarda sürdürülebilir bir gelişimi oluşturmada gereklidir (Hauge T.E. ve arkadaşları, 2014, s. 357-376).

Rice, J. K., ve Croninger, R. (2001)'e göre eğitimde yapılacak bir reform girişiminde kullanılan kaynaklar ve bu kaynakların etkili bir organizasyon ile verimli bir şekilde kullanılması önemlidir. Kullanılan kaynaklar mali sermaye, beşeri sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye ve bilgiye dayalı kaynaklar olarak ifade edilebilir. Mali sermaye merkezi ve eyalet hükümetleri tarafında dağıtılan mali kaynakları; beşeri sermaye yönetici, öğretmen ve çalışan tecrübesi ve referansı ile sayısını; sosyal sermaye, okulun hedeflerini gerçekleştirmede işbirliğini ortaya koyan bir topluluk olan çalışanların güvene, meslektaş dayanışmasına ve işbirliğine dayalı bir ortamı geliştirmesini; kültürel sermaye, okul çalışanlarının okul popülasyonunu oluşturan çeşitli ırksal ve etnik grupların arasında yapıcı ilişkileri geliştirebilmesidir. Bilgiye dayalı kaynaklar terimi öğretmen ve yöneticiler için yeni fikirlerin ortaya çıkmasında yapılan eylemlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar uygulamaya dayalı fırsatları içeren mesleki gelişmenin bir çeşididir. meslektaşlarla yapılan o anki iletişim içeren İnfomal bilgi kanalları, çalıştay, danışmanlık, değerlendirme uygulamaları gibi formal kanallar kadar önemlidir (Mallen B. ve Rice, J. K.,2004, s.631-659).

Bunun yanında yapılan çok sık veya fazla değişimlerin olumsuzluğa neden olacağı belirtilmektedir. Bunlar aşırı değişim belirtileri olarak isimlendirilebilir. İlk belirti birçok örgütte değişim girişimi başlamakta fakat bitirilememektedir. Çok fazla değişim girişimi aynı anda başlamakta bu da iş yükünü arttırmaktadır. Değişim ile ilgili kaos ikinci belirtidir. Burada müşteri ve çalışanlar yaşanan görev ve sorumluluk dağılımındaki değişim, Müşterilerin kime hangi noktada nasıl danışıp davranacağını ortaya koyan gerginlik halidir. Sinizim olarak ifade edilen çalışanın moral çöküntüsü üçüncü belirtidir. Tekrarlı değişim şirketin daha fazla değişim yapma kapasitesine zarar vermesi dördüncü belirtidir. Her bir ilave değişim girişimi bir diğerinin yavaşlamasına veya ortada kaybolmasına neden olur. Ayrıca sürekli değişim belirlenen rutin işlerin aksamasına neden olur. Bütün bunların neticesinde

sürekli değişime maruz kalan çalışan değişime direnç olarak gözüken aslında değişimden dolayı direnç olgusuyla karşımıza çıkmaktadır (Abrahamson E., 2004, s.93-95).

Coburn(2001), Geijsel ve arkadaşları (2001); Slegers ve arkadaşları (2002), Smylie (1988), Stoll ve arkadaşları (2006) 'na göre dönüşümsel liderlik uygulamalarının okulun örgütsel koşullarının, öğretmenin motivasyon faktörlerinin ve öğretmen öğrenmesinin değişimin yönetilmesinde ve sınıf uygulamalarının ve öğrenci çıktılarının geliştirilmesinde ilgisi bulunmaktadır(Thoonen E.E.J., 2012., s.455).

Okul değişiminde okul liderliğine öğretmen katılımı önemlidir. Lambert (2005)'e göre tek kişilik eski liderlik anlayışından ayrılmak önemlidir. Toplumsal uygulamada mesleki gelişim fırsatları özgür öğretmen yetenekleri ve öğretmen liderlik kapasitesi için büyük bir potansiyele sahiptir. Murphy (2005) bilginin paylaşılması ve açıkça tartışılması, sorunların işbirliği içinde çözülmesi, bilginin toplumsal uygulamada paylaşılması gibi eylemleri planlamada öğretmenlere sunulan fırsatların okul reform çalışmalarına yönelik paylaşılan çabaların gelişmesine ve okul gelişiminin başarılmasına yönelik çabalarda kritik öneme sahip bu reform hedeflerinin başarılmasında kolektif sorumluluğa katkı sağlayacağını bulmuştur. Öğretmen gelişimi ve öğrenmesi için toplumsal uygulamadaki öğretmen işbirliğinin büyük potansiyeli ışığında, Hong Kong'daki okullarda sistematik ve kavramlara duyarlı programlar geliştirilmelidir. Buna ek olarak karar vermede öğretmenlerin katılımını teşvik etmek için yöneticiler karar verme sürecini öğretmenlerle paylaşmalı ve okullarda bir işbirliği kültürünün gelişmesinin desteklemeli ve teşvik etmeli, örgütsel yapıyı öğretmenlerin bir karar verici olacak şekilde yeniden şekillendirmeli, öğretmenlerin karar verme sorumlulukların yerine getirilmesinde gerekli kaynakları (para ve zaman) sağlamalıdır(Lai E., 2014, s 90-91).

Okul dışı öğrenme deneyimlerine yönelik katılımın okul toplum ilişkisi yoluyla teşvik edilmesi en az üç alanda değişime neden olmaktadır: birincisi , “okul merkezli öğrenmeden” (Driscoll and Goldring 2005) “toplum merkezli bir öğrenmeye” (Bransford, Brown, and Cocking 2004) kayış, ikincisi eğitimde toplumsal grupları eğitimin paydaşları olarak yeniden tanımlama ve üçüncüsü öğrencilerin okul dışı öğrenmeye başlatmak için yapılandırılmış bir program oluşturmaktır(Lai E., 2015, s 90-91).

Monk (1994), Monk ve King, (1994), Monk ve Rice (1995) ve Rice (1995) içerik ilişkili pedagojide kursların öğrencilerin performansı üzerine olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ferguson (1991) ve Murnane (1983) öğretmen kalitesi ile öğrenci başarısının ilişkili olduğunu

ifade etmektedirler. Goertz, Floden, ve O'Day (1995) politika yapanların uygulamada öğretmenlerin neye gereksinim duyduklarını anlamadan reformları yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yüzden Corcoran (1995), Goertz, Floden, O'Day (1995), Little (1993) mesleki gelişim sisteminin parçalara ayrıldığını, genellikle düşük kaliteli olduğunu ve reformlarla iyi ilişkiler kuramadığını ifade etmektedirler (Corcoran T. ve Goertz M.. 1995, s. 27-31).

Eğitim örgütleri öğrenme için uygun kaynakları öğretim zamanını arttırarak, sınıf mevcutlarını düşürerek, teknoloji kullanımını genişleterek, yeni ve gelişmiş öğretim materyalleri sağlayarak değiştirebilirler(Corcoran T. ve Goertz M.. 1995, s. 27-31).

Conley (1991), McLaughlin ve Talbert (1993), Little (1982)'e göre mesleki dayanışma, işbirliği ve birliktelik beşeri sermayenin değerinin arttırılmasında ve öğretmenlerin çalışma çabası ve moralinin arttırılarak öğretim kaynaklarının geliştirilmesinde ve beşeri sermayenin fikir ve uygulamalarla paylaşılırak arttırılmasında çarpan etkisine sahiptir. Darling-Hammond (1990), Firestone ve Bader (1991), Odden ve Clune (1995), Odden ve Wohlstetter (1995), Odden, Wohlstetter, ve Odden (1995)'e göre okula dayalı yönetim öğretmenlerin karar verme sürecine diğer katılım şekilleri profesyonellerin öğretimi yeniden şekillendirebileceği, sınırları yeniden tasarlayabileceği ve kaynakların kullanımını geliştirebileceği koşulları sunabilir(Corcoran T. ve Goertz M.. 1995, s. 27-31). Yani okulun değişim sürecinde öğretimsel kültürünün güçlendirilmesi önemlidir.

5.3.Öneriler

Bireysel davranışların değişmesi, bilgi patlaması, ürünlerin hızla eskimesi, iş gücünün doğasının değişmesi ve iş yaşamının kalitesindeki değişimler gibi etkenler eğitim ve öğretimde değişmeyi etkileyen gelişmelerdir (Erdoğan, 2012,s.7).

Eğitim kurumları yapısı itibariyle açık sistemlerdir. Dolayısıyla eğitim ve değişim birbiriyle sürekli olarak iç içe olan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Globalleşen dünyada okulun diğer sistemlerden etkilenmemesi ve onları etkilememesi düşünülemez. Eğitimde değişimi destekleyen liderlik anlayışları ve eğitim öğretim hayatında öğrencinin merkezde olduğu bir anlayış bulunmaktadır.

Temel görevi bilgiyi üretmek ve bunu topluma yaymak olan eğitim sistemin temel taşı olan okulun örgütsel kültürünün güçlü olması değişimin kabulü açısından önemlidir. Güçlü bir

kültürün temel taşı okulun lideri ve bu liderin eşgüdümüyle şekillenen diğer paydaşlar değişimi asıl gerçekleştirecek olan bireylerdir. Okulun yakın çevresinde bulunan diğer kurumların tutum ve davranışları okuldaki değişimi kolaylaştırıcı veya kısıtlayıcı bir etkiye sahiptir. Bunun haricinde eğitim sistemi dışındaki diğer sistemler eğitimi etkileyeceğinden, eğitimin temel taşı olan okulu da değişim açısından etkileyecektir.

Okulda etkili bir değişimin gerçekleşmesi güçlü bir lider eşgüdümünde şunlar yapılabilir:

- a. Değişimden etkilenenler buna çok iyi ikna edilmeli, değişim açısından bir istek oluşturulmalıdır. Değişim için bütün yakın ve uzak çevrede yer alan paydaşlar sürece dahil edilmesi değişimin etkililiği açısından önemlidir.
- b. Değişim merkezden daha fazla tabandan gerçekleştirilirse, değişime olan direnç daha az olacaktır.
- c. Değişim açısından okul yöneticileri daha fazla yetkilendirilerek, liderlik vasıflarını daha rahat bir şekilde ortaya koymaları sağlanabilir.
- d. Eğitim diğer sistemlerin desteğini almadan tek başına bir şey gerçekleştiremez, fakat yeterli desteği aldığında bütün sistemleri etkileme ve değiştirebilme gücüne sahiptir, anlayışı ile okul öğrenen bir örgüt felsefesi ile toplumun da aynı felsefe ile öğrenen bir toplum olması açısından okulda değişimin gerçekleşmesi önemlidir. Bu yüzden okulu etkileyen yakın ve uzak çevrede bulunan sistem ve kurumlardan olumlu ve kolaylaştırıcı destek alınması, okulun uzak ve yakın çevresini değiştirmesi açısından güçlü bir model oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

Abrahamson E .(2004) *Avoiding Repetitive Change Syndrome*, Mit Sloan Management Review

Ackerman-Anderson, L., and Anderson, D. (2001). *Awake at the wheel: Moving beyond change management to conscious change leadership*. OD Practitioner, 33(3), 4-10, <http://www.odcanada.org/site/Archive/A001Awake.pdf> adresinden 14.07.2014 tarihinde indirilmiştir.

Akpınar B.ve Aydın K. (2007), *Eğitimde Değişim ve Öğretmenlerin Değişim Algıları*, Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı 144, 71-80

Altunay E., Arlı D., Yalçınkaya M. (2012), *İlköğretim Okullarında Değişim Yönetimine İlişkin Nitel Bir Çalışma (TKY Çalışmalarında Ödül Alan/Almayan Okullar Örneği)*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 12[2], 713-730

Aydın M., (2005), *Eğitim Yönetimi*, 7.Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Aydoğan İ.(2007), *Değişim Süreci ve Okul Personeli*, GAU J. Soc. and Appl. Sci., 3(5), 13-24, 2007

Balcı A.,(1995), *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları, Ankara.

Başaran, İ., (1992) ,*Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara

Bland D. (2012) *Leadership For Effective Change Implementation: A Grounded Theory Study of Leadership*, Doctoral Dissertation, Capella University

Boldwin L.A. (2000), *Kurt Lewin ve Alan Kuramı Lewin'in Çocuk Psikolojisi* (Çev. Öner U.,Gümüş E.A) ,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, s.85-124 . (Orijinal makalenin yayım tarihi, 1967)

Cerni T., Guy J. Curtis and Susan H. Colmar (2010) *Executive Coaching Can Enhance Transformational Leadership*, International Coaching Psychology Review, Vol. 5 No. 1 <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=e669ce29-37e8-404a-8be9-0cc8cef9118b%40sessionmgr4003&hid=4201> indirilmiştir.

Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 16(51):32-42.

Coppieters, P. (2005). *Turning schools into learning organizations*, European Journal of Teachers Education, 28(2), 129-139.

Corcoran T. ve Goertz M., *Instructional Capacity and High Performance Schools*, Educational Researcher, Vol. 24, No. 9, December 1995, pp. 27-31

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage

Çalışkan Zeybekoglu Z. A.(2011) *A grounded theory of school as a social system in an Atypical context*, Doctoral Dissertation, Middle East Technical University, Ankara

Çelik V., (2012), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara,

Çetin C., 2009, *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları Yayın No:2009-55, İstanbul

Çolakoğlu M., (2005), *Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik* , Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, s.63-67

Darling-Hammond, Meyerson D., LaPointe M., Orr M.T., (2010), *Preparing Principals for a Changing World*, Jossey –Bass A Wiley Imprint, San Francisco

Dauphinais, G.William, Means, Grady, ve Price, Colin, (2002), *Ceo'ların Bilgeliği*, (Çev: Alpakay U. ve diğ.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Day C., Harris A., Hopkins D., Hadfield M., Hargreaves A, Chapman C., (2005), *Effective Leadership for School Improvement,(The Changing Learning Needs of Heads)*, MPG Books, Newyork

Demirtaş H.(2012), *İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı*, İlköğretim Online, 11(1), 18-34

Dodman S.L. (2011), *School Reform in A High Poverty Elementary School: A Grounded Theory Case Study Of Capacity Building*, Doctoral Dissertation, University of Florida

Durna U. (2002) *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara

Eroğlu, F.,1998, *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları* , Berikan Yayınları, Ankara

Erdoğan İ., (2012), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara

Fendt, J. and Sach, W. (2008). *Grounded theory method in management research.. Organizational Research Methods*, 11(3), 430-455.

Fullan M., 2001, *Leading in a Culture of Change*, Jossey –Bass A Wiley Imprint, San Francisco

Gizir S., (2008), *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss. 182-196. 02.06.2016 tarihinde file:///C:/Users/fatih/Downloads/5000000759-5000001529-1-SM.pdf adresinden indirilmiştir.

Glaser, G. B. and Strauss, L.A. (1969). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publication.

Güçlü N. ve Şehitoğlu E.T., (2006), *Örgütsel Değişim Yönetimi*, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13

Hallinger P., (2003) *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*, Cambridge Journal of Education Vol. 33, No. 3,

Hauge T.E. ve diğerleri (2014), *School Leadership and Educational Change: Tools and Practices in Shared School Leadership Development*, Journal of Educational Change 15:357–376

Helvacı M.A. (2010), *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul

Hellriegel D. ve Diğerleri (1986), *Organizational Behavior*.Fourth Edition, West Publishing Company

Karip E., (1998), *Dönüştürücü Liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi

Keklik B.(2012) *Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C.XIV, S I, 2012)

Kırel Ç. (2001), *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*, Sosyal Bilimler Dergisi, s.43-59

Kwan P.,(2011) *Development of School Leaders in Hong Kong: Contextual Changes and Future Challenges*, School Leadership and Management Vol. 31, No. 2, April 2011, 165_177,

Lai E., (2015),*Enacting Principal Leadership: Exploiting Situated Possibilities to Build School Capacity for Change*, Research Papers in Education, Vol. 30, No. 1, 70–94

Malen B. ve Rice J. K., (2004), *Framework for Assessing the Impact of Education Reforms on School Capacity: Insights From Studies of High-Stakes Accountability Initiatives*, Educational Policy, Vol. 18 No. 5, s.631-660.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. Revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morgan, Gareth, (1997), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, (çev:Gündüz Bulut), Mess Yayınları, İstanbul.

Murakami-Ramalho E. and Maenette B. (2010) , *Around the Fishing Net: Leadership Dynamics for Change in an American International School*, Educational Management Administration and Leadership 38(5) 625–643, <http://ema.sagepub.com/content/38/5/625.full.pdf+html> indirilmiştir.

Musick K. (2010), *Spirituality and School Leadership a Grounded Theory Study*, Doktora Tezi, Morgridge College of Education, Doctoral Dissertation, University of Denver

Olkun S., (1996), *Örgütsel Değişim Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Yıl 2, Sayı -I. Cüz 1996, ss.565-574, 02.06.2016 tarihinde file:///C:/Users/fatih/Downloads/746-1429-1-SM.pdf adresinden indirilmiştir.

O’Sullivan J., (2009), *Leadreship Skills in the Early Years Making a Difference*, Continuum International Publishing Group, London

- Özdemir S., 2000, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegema Yayıncılık, Ankara
- Özdemir S. ve Cemaloğlu N., (1998). *Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl:5. Sayı:17. s.91-103.
- Rosemary, R., (2008), *Leadership Development [electronic resource] : A Guide for HR and Training Professionals*, Butterworth-Heinemann, London
- Richter R. (Çeviren: Doğan Necmettin), (2013), *Sosyolojik Paradigmalar: Klasik ve Modern Sosyoloji Anlayışına Giriş*, Küre Yayınları, İstanbul
- Saban, A., (1999). *Öğrenen Okulda Sistemik Değişim*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi., Sayı: 19. S.393-409.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.(1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Solvason, C. (2005). *Investigating specialist school ethos... or do you mean culture?*, Educational Studies, 31, 85-94.
- Sanocki S. J. (2013), *The Process of How Teachers Become Teacher Leaders and How Teacher Leadership Becomes Distributed Within a School: A Grounded Theory Research Study*, Doctoral Dissertation, Western Michigan University
- Sergiovanni T.J. (2000), *Leadership for the Schoolhouse*, Jossey Bass Books, San Francisco
- Schlechty P.C.(2005) *Creating Great Schools Six Critical Systems at Heart of Educational Innovation*, Jossey-Bass A Wiley İmprint, San Fransisco, USA
- Short P.M and Greer J.T., (2002), *Leadership in Empowered School: Themes from Innovatives Efforts*, Merrill Prentice Hall, Ohio
- Strauss, A., ve Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage publications, California
- Sünbül A. M. (Editör), (2007), *Eğitim, Gelişim ve Değişim*, Konya, Hiperlink, 1. Basım
- Tekel S.(2011), *Örgüt teorilerinin sınıflandırılması ve Tartışmalar*, Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi, 10.07.2014 tarihinde <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/suna-TEKEL-son.pdf> adlı internet sitesinden alınmıştır.

Thoonen E.E.J. ve diğeri (2012) , *Building school-wide capacity for improvement: the role of leadership, school organizational conditions, and teacher factors*, School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice, School Effectiveness and School Improvement Vol. 23, No. 4, s.441–460

Türk Dil Kurumu (TDK). (2013). Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_lts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.53b54ad3316392.54704782.

Wilkins, A.L. and Dyer, W.G. (1988), *Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change*, Academy of Management Review, 13, 522-533.02.06.2016 tarihinde <http://down.cenet.org.cn/upfile/47/2006123125141183.pdf> adresinden indirilmiştir.

Yeniçeri Ö. (2002) *Örgütsel Değişmenin Yöntemi*, Nobel Yayınları, İstanbul

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK-1-A İZİN ÖRNEKLERİ

KATILIMCI İZİN FORMU

Bu formdaki imzam Fatih AKCAN tarafından yürütülen “Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi İçin Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması” adlı çalışmaya katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım iki görüşmeyi odak grup görüşmesini içerecektir. Araştırmacıyla birlikte ikinci bir görüşmenin gereksiz olduğu konusunda karar verirsek sadece bir tane görüşme yapılacaktır. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK – 1-B ANTALYA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NDEN ALINAN İZİN YAZISI



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890/20/2973505
Konu: Anket Uygulaması

18/03/2015

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Programı öğrencisi Fatih AKCAN'ın "Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi için Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması" konulu tez çalışmasını, İlimiz İlk ve Ortaokullarında görev yapan yönetici, öğretmen ve öğrenci velilerine uygulama isteği ile ilgili 25/02/2015 tarih ve 4570 sayılı yazıları, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 12/03/2015 tarihinde incelenerek "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi için Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması" başlıklı çalışmasını, İlimiz İlk ve Ortaokullarında görev yapan yönetici, öğretmen ve öğrenci velilerine, Okul Müdürlüğünün bilgisi dahilinde, ilgili Genelgeye göre, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetleri aksatılmaksızın yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamınının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
18/03/2015

Osman Nuri GÜLAY
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

EK-2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

KATILIMCI GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu: Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisini nasıl bir kuram açıklayabilir?

Tarih: .../.../ 201 Saat:...../.....

Giriş

Merhaba, adım Fatih AKCAN. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Doktora öğrencisiyim aynı zamanda bir devlet okulunda Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktayım. Yaşanan değişim sürecinin okulda etkili bir şekilde uygulanmasında okul liderinin rolü ve etkisi konusunda bir araştırma yapıyorum ve bu konuda sizin görüşlerinizin önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler ne de idareciler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı? Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Bu görüşmemizin yaklaşık kırk dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

Araştırma Sorusu 1: Değişim nedir? Okulda ve eğitimde yaşanan değişim hakkında ne düşünüyorsunuz?

Araştırma sorusu 2: Sizce okulları değişime iten nedenler nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Değişim sürecinin uygulanmasında okul kültürünün etkisi nedir?

Araştırma Sorusu 4: Okul liderleri okullarını varolan değişime nasıl hazırlayabilirler?

Araştırma Sorusu 5: Okulda ve eğitimde başarılı bir değişim nasıl gerçekleşir?

EK-3 İNTİHAL RAPORU

Egitimde etkili bir okul degisimi icin okul liderligi: Okul liderligine ilişkin bir temellendirilmis kuram calismasi

By Fatih Akcan

WORD COUNT 47096

TIME SUBMITTED

09-MAY-2016 03:40PM

PAPER ID

22867494

Prof. Dr. İlhan GÜNBAŸI

Egitimde etkili bir okul değisimi için okul liderligi: Okul liderligine ilişkin bir temellendirilmis kuram calismasi

ORIGINALITY REPORT *Fatih AKCAN*

9%

SIMILARITY INDEX

Prof. Dr. İlhan GÜNBAŸI



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Fatih AKCAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 18.06.1977 - KARACABEY
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Lisans Diploması : Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurum : Dr. Galip Kahraman Ortaokulu Müdürlüğü
Görevi : Müdür Yardımcısı
Adres : Soğuksu Mahallesi 305 Sok. No:8 07030 Muratpaşa/Antalya
fatihakcan@hotmail.com
Tel. no : 0 532 760 19 08

Bilimsel Etkinlikler ve Çalışmalar

1. Günbayı İ., Akcan F., "Making Vocational And Technical Upper Secondary Schools More Attractive For Students To Prefer: An Action Research", International Journal on New Trends in Education & their Implications, vol.6, pp.13-29, 2015
2. Günbayı İ., Akcan F., "İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin Yaşadıkları İş Streslerine İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması", Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi , vol.2, pp.195-224, 2013