



**Okul Yöneticilerinin Değişimi**

**Yönetme Yeterlilikleri**

**İsa URHANOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Nisan, 2017**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ  
(AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ)**

**İsa URHANOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan 2017**

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ

İsa URHANOĞLU

**Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

Bu araştırma resmi eğitim kurumu (İlkokul, Ortaokul ve Lise) yöneticilerinin “değişimi yönetme yeterlikleri” bakımından değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir. Veri toplam aracı olarak Helvacı (2004) tarafından geliştirilen, Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliği ölçeği kullanılmıştır. Ölçme aracı 2016-2017 yılında Afyonkarahisar ilinde görev yapan 304 yönetici ve 419 öğretmene uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde t-testi, tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonucuna göre, okul yöneticilerinin kendi Görüşlerine göre değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterlilikleri açısından çok düzeyde, öğretmenlerin Görüşlerine göre ise orta düzeyde bulunmuştur. Okul yöneticilerinin değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterliliklerine ilişkin kendi ve öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, görev, okul türü, eğitim durumu ve hizmet içi seminer değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Değişme

**ABSTRACT****CHANGE MANAGEMENT EFFICIENCIES OF SCHOOL DIRECTORS****İsa URHANOĞLU****Post Graduate Thesis, Education Management and Inspection Depertmant****Advisor: Assoc. Prof. Dr.Mehmet Akif HELVACI**

This research has been one in order to evaluate the directors Efficiency of Change Management in official education instutions (Primary School, Middle School and High School) in National Education Ministry.

This research has a comparative scanning type model. As a tool of collecting the data, the scale of efficiency of Change Management of school directors' has been used in this research. This scale (2004) has been developed by Mr. HELVACI. This Survey form has been applied to 304 directors and 419 teachers who Works in Afyonkarahisar in 2016-2017. SPSS program has been used in order to analyze the datas. T-test an done-way Anova test have been used in order to analyze the survey datas and Turkey HSD test has been used to specify the group which causes difference.

As a result of this research, according to school directors own perspective they are at a high level in specifying the need of charge, preparing the school for changes, applying the change and evaluating the change, but according to teachers' perspective school directors have an average level. These differences in perfectives come frome gender, seniority, duty, school type, education level and in-service seminar differences between directors and teachers.

Key Words: Change, Change Management, Organisational Change



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 154001009 No’lu öğrencisi İsa URHANOĞLU’ nun “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri Üzerine Bir İnceleme” adlı tezi 14/04/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Mehmet AKİF HELVACI	
Üye	: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA	
Üye	: Doç. Dr. Ayçan ÇİÇEK SAĞLAM	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN	
Üye	: Yard. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN	

**Prof. Sedat BAYRAKAL**  
**Enstitü Müdürü**

## ÖNSÖZ

Araştırmam boyunca yardımını, yol göstericiliğini ve güvenini esirgemeyen, rehberliği, anlayışı ve güler yüzlülüğü için kıymetli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya en derin teşekkürlerimi sunuyorum

Ayrıca araştırma süresince desteğini ve akademik birikimlerini esirgemeyen Sayın Dr. Kürşat Koca'ya ve Çobanlar İlçe Milli Eğitim Müdürü Sayın Ebubekir BOZKURT' a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam boyunca motivasyonumu arttıran, desteğini esirgemeyen ve ölçme aracını içtenlikle doldurarak katkı sağlayan okul müdürü ve öğretmen arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamın her aşamasında yanımda olan, desteğini her an hissettiğim değerli eşim Nazmiye URHANOĞLU' na, hayatımı anlamlı hale getiren biricik oğlum Yahya Selim URHANOĞLU' na en içten teşekkürlerimi sunarım.

İsa URHANOĞLU

Uşak, 2017

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

:

Adı Soyadı

: İsa URHANOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi

: 01.01.1986

Orta Öğretimi

: Sivas Halil Rifat Paşa Lisesi

Lisans Öğretimi

: Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğretimi

: Uşak Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi,  
Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

### İş Denevimi

:

Çalıştığı Kurumlar

:

Çanakyayla İlkokulu

- Bitlis

Beyyazı İlkokulu

- Afyonkarahisar

Sülümenli Yavuz Selim İlkokulu

- Afyonkarahisar

İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

- Afyonkarahisar

İletişim

: [urhan.isa@gmail.com](mailto:urhan.isa@gmail.com)

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
<b>1.BÖLÜM GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROBLEM DURUMU .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. ALT PROBLEMLER .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>5</b>
<b>1.7. TANIMLAR .....</b>	<b>5</b>
<b>2. BÖLÜM DEĞİŞİM İLE İLGİLİ BİLGİLER.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMLANMASI .</b>	<b>7</b>
<b>2.2. DEĞİŞİMİN AMAÇLARI .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1. Gerçekleşme Amacına Göre Değişim .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.1. Sürekli Değişim.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.2. Makro-Mikro Değişim .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.3. Köklü Değişim.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1.4. Aktif – Pasif Değişim .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.Hedef Alanına Göre Değişim Türleri.....</b>	<b>12</b>



2.3.2.1. Bireysel Değişim.....	12
2.3.2.2. Grup Değişimi .....	13
2.3.2.3. Örgütsel Değişim.....	13
2.3.3. Gerçekleşme Zamanına Göre Değişim .....	13
2.3.3.1. Birdenbire ve Aniden Olan Değişim .....	13
2.3.3.2. Kısa Süreli Uygulamalı Değişim .....	13
2.3.3.3. Uzun Süreli Değişim .....	13
2.3.4. Gerçekleşme Şekline Göre Değişim.....	13
2.3.4.1. Planlı Değişim.....	13
2.3.4.2. Plansız Değişimi .....	14
2.4. DEĞİŞİMİN FAYDALARI .....	15
2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME .....	16
2.5.1. Örgütsel Değişimin Amaçları .....	18
2.5.1.1. Örgütün İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları .....	19
2.5.1.2. Örgütün Yapısal Unsuruna İlişkin Amaçları .....	19
2.5.1.3. Örgütün Teknolojik Unsuruna İlişkin Amaçları .....	19
2.5.2. Örgütsel Değişimin Temel İlkeleri .....	20
2.5.3. Örgütsel Değişmeyi Gerektiren Güçler .....	20
2.6. DEĞİŞİME GÖSTERİLEN DİRENÇ .....	25
2.6.1. Direncin Tanımı ve Direnişin Nedenleri.....	25
2.6.2. Değişime Direnişin Kaynakları.....	26
2.6.3. Değişim Direncine Karşı Alınabilecek Önlemler .....	28
2.6.3.1. Empati ve Destek .....	29
2.6.3.2. İletişim ve Eğitim .....	30
2.6.3.3. Katılım ve Yer Alma.....	31
2.6.3.4. Zorlama ve Güç Kullanımı .....	32
2.6.3.5. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	33
2.6.3.6. Değişimi Planlamak ve Deneme Amaçlı Uygulama.....	33
2.6.3.7. Pazarlık ve Taviz Vermek.....	34
2.6.3.8. Tahmin ve Teşvik Etmek .....	34
2.7. DEĞİŞİM YÖNETİMİ .....	37
2.8. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ .....	41

2.8.1. Değişim Yönetiminde Okul Yöneticisinin Rolü .....	45
2.8.2. Değişim Yönetiminde Öğretmenin Rolü.....	49
2.9. KONUyla İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....	51
2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	51
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	62
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	65
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	65
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	65
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI .....	67
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ .....	67
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	69
4.1. İlkokul Ortaokul Ve Lisede Görev Yapan Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular.....	70
4.1.1. Katılımcıların Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular .....	71
4.1.2. Katılımcıların Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular .....	80
4.1.3. Katılımcıların Okulda Değişimi Uygulama Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular .....	91
4.1.4. Katılımcıların Okulda Değişimi Değerlendirme Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular .....	101
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
5.1. Probleme İlişkin Sonuçlar .....	110
5.2. Probleme İlişkin Öneriler .....	111
5.3. Araştırmacıya Öneriler .....	113
KAYNAKÇA.....	112
EKLER .....	121

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1 : Evren ve Örneklemi Oluşturan Okul, Öğretmen ve Yönetici Dağılımı.....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımı... ..</b>	<b>69</b>
<b>Tablo 3 : Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler.....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 4 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 5 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 6 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Tukey HSD Sonuçları.....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları .....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 10 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları.....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliklerinin Seminere Katılım Değişkenine Göre t - Testi Sonuçları .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 12: Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları .....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 14: Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 15 : Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 16 : Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin</b>	

<b>Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 18: Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 19: Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama Yeterliliklerinin Seminere Katılım Değişkenine Göre t - Testi Sonuçları .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 20 : Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 21: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 22: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 23 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları.....</b>	<b>97</b>
<b>Tablo 24: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>98</b>
<b>Tablo 25: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 26: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları .....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 27: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliklerinin Seminere Katılım Değişkenine Göre t - Testi Sonuçları .....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 28: Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Değişimi Değerlendirme Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 29: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 30: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 31 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları.....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 32 : Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....</b>	<b>107</b>

<b>Tablo 33: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 34: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları .....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 35: Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterliliklerinin Seminare Katılım Değişkenine Göre t - Testi Sonuçları .....</b>	<b>109</b>



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1: Bir Geçiş Süreci Olarak Örgütsel Değişimin Gösterimi.....</b>	<b>17</b>
<b>Şekil 2: Örgütleri Değişmeye Zorlayan İç Dinamikler .....</b>	<b>24</b>
<b>Şekil 3: Örgütlerde Değişimi Gerekli Kılan Ekonomik ve Sosyal Güçler .....</b>	<b>23</b>
<b>Şekil 4: Değişime Katılım Modeli .....</b>	<b>32</b>
<b>Şekil 5: Eğitsel Değişime Karşı Direnişleri Azaltma .....</b>	<b>35</b>
<b>Şekil 6: Değişimin Yönetimi Süreci .....</b>	<b>44</b>



## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulanmış ve temel kavramlar tanımlanmıştır.

### I.PROBLEM DURUMU

Dünyamızda yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki gelişmeler sonucunda makro ve mikro düzeyde bütün örgütlerde değişim eylemi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişim kontrolsüz bir şekilde bir kişi tarafında da başlatılabilir (Calabrese, 2000). Günümüzde gerçekleştirilmek istenen değişimin dört ana ögesi sistem, politika, kurallar ve insandır (Peker ve Aytürk, 2000). Değişimin baş aktörü olan insan değişmedikçe değişimden söz etmek mümkün değildir. Değişim geçirmeyen bir varlık, değişimi yaşamayan bir insan topluluğu yoktur (Doğan, 1996). Değişim bir bütünün parçalarında, bu parçaların birbiri ile olan ilişkilerinde eskisinden daha fazla görülen ayrılmadır (Peker 1995). Değişim yaşamın her alanında meydana gelen kavramlardan bir tanesidir. Bir zaman fenomenidir. Bir nesnenin farklı bir durumda görünmesidir (Helvacı, 2010). Değişim, etkileşim içerisinde bulunduğumuz çevresel faktörlere karşın, halihazırdaki durumumuzun etkisiz olması halinde, bizi yeniden teşkilendirerek, yeniden ayağa kalkma sürecidir (Vardar, 2001). Değişim hem bireysel, hem de örgütsel olarak yaşanabilir. Toplumun değerler sistemindeki değişim ve farklılaşma, teknolojiye meydana gelen değişim ve bilginin çoğalması, sürece ve insana ilişkin değişimler örgütleri değişime zorlayan etkenlerdir (Şimşek, 2005). Kurumların yeniliklere uyum sağlamasına örgütsel değişim denir (Evan ve Draft, 1993). Diğer bir ifadeyle değişim iç güçler ile dış güçlerin tesiriyle kişilerin, gurupların veya kurumların yeni bir duruma geçişini ifade eder. Örgütlerde meydana gelen değişimde, çalışanlar, sistem ve çevre arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşim bir uyarı ile başlar; bu uyarı ne olursa olsun değişim örgütün hedefleri, stratejileri ile iş görenlerin düşüncüce yapısında ve davranışlarında bir etki oluşturur (Helvacı, 2010). Örgütler kendilerini devamlı yenileyip, geliştirdikleri takdirde yaşamını sürdürebilir ve vazgeçilmez olabilirler (Peker ve Aytürk, 2000). İnsanların değişime ilişkin ilk düşünceleri değişimin ilk zamanlarında belirir. Bazıları bu değişime olumlu yaklaşırken, bazıları ise olumsuz bir tavır alır. Bazıları bu değişime sevinirken, bazıları ise bu durum karşısında strese girer. Machiavelli; yeniliğe direnç gösterenleri, reformun en büyük düşmanı olarak tanımlamıştır. Bu açıdan bazı insanlar yapılacak olan değişimin kendi çıkarlarına ters düşeceğini, geçim kaynaklarına, iş hayatındaki sosyal dengeye, kurumlarındaki mevkiine zarar vereceğini düşündüklerinden, değişim faydasını bilmelerine rağmen bu yeniliğe direnç göster-

rirler (Leucke, 2009). Bu direnç açık ve gizliden yapılabilir. Bu nedenle yöneticiler bu direncin doğal bir tepki olduğunu, bu süreci sabote etmek isteyenlerin başvurduğu bir yöntem olmadığını bilip, bu direnci anlamaya çalışması örgütün değişimi açısından önem arz etmektedir (Çelikten, 2000).

Kurumlarımızda gerçekleştirilmek istenen değişimin planlanması ve uygulanması sırasında kurum üyelerinin katılımının sağlanması, değişim hakkında bilgilendirilmesi, ödül sisteminin kullanılması ve değişime uyum sağlanmaları için türlü desteğin sağlanması değişime karşı direncin azaltılmasında önemli etkenlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Toplumsal yapıda hızlı yaşanan değişimler, eğitim sistemimizi ve bu sistemi yöneten ve uygulayan yönetici ve öğretmenlerin davranış ve rollerini etkilemiştir. Okullardaki değişimi uygulayan en önemli yapı taşı öğretmenlerdir. Öğretmenlerin uygun görmediği ve özümsemediği bir değişimi gerçekleştirmek kolay değildir. Değişimi öğretmenlerin önemsemesi için gerçekleştirilmek istenen değişimin hedefleri ile öğretmenlerin hedeflerinin örtüşmesinin öncelikle bağdaştırılması gerekir. Bu nedenle değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlere aktif rol vermek gerekir (Balcı, 1993).

Birilerinin, yapılması gerekli işleri planlaması, uygulaması ve ortaya çıkan sonuçların denetlemesini yapması gerekir (MEB, 2012). Okul idarecilerinin de küreselleşen dünya da geniş bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Çelik, 2003). Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekte saklıdır (Aktan, 1998). Bu değişim yönetimini, etkili bir liderlik özelliğine sahip kişiler yapabilir. Değişim süreci kötü yönetilirse, dirençlere karşı konulamaz ve sonuç başarısız olur (Peker ve Aytürk, 2000). Bu nedenle değişimi pasif ve zayıf yöneticilerin başarması mümkün değildir.

Etkili yöneticiler, bireyleri ve örgütleri değiştirir, duygu ve düşüncelere yeniden şekil verir, bakış açılarını genişletir, bilgilerini artırır, amaçları berraklaştırır, devamlılığı olan, kendi kendini yenileyen, gelişmeyi hızlandıran değişimler meydana getirirler (Covey, 1997). Yukarıdaki bilgiler ışığında eğitim kurumları değişim hızına yakalayabilen sorunları farklı yönetim ve teknik kullanarak çözebilen, yöneticiler yetiştirmek zorundadırlar (Can, 2002).

Sonuç olarak 21.yüzyılın hızla değişen ortamı, örgütlerde değişimi zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin bu değişim çabalarında dikkat etmesi gereken en önemli değişken ise insandır (Hazır, 2003). Eğitim sistemimizin ana unsuru insan olduğuna göre, eğitimde gerçekleştirilmek istenen değişimin nasıl yönetilmesi konusunda bilgi ve deneyime ihtiyaç du-



yulmuştur. Bu nedenle eğitim kurumları olan okullarda değişimin nasıl uygulanması gerektiği araştırılması gereken bir konu haline gelmiştir. Çünkü değişim belirli sistemi olan süreci ifade etmektedir (Tanrıögen, 1995; Alkan, 1992).

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı Afyonkarahisar İli ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ne kadar sahip olduklarını, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirmektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için aşağıdaki sorular cevaplandırılmıştır.

## III. ALT PROBLEMLER

1. Okul yöneticilerinin; “Okulun Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) Kendi görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - b) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - c) Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri, farklılık göstermekte midir?
  - d) Kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri, farklılık göstermekte midir?
  - e) Görev değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - f) Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - g) Okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - h) Hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  
2. Okul yöneticilerinin; “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) Kendi görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - b) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - c) Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - d) Kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - e) Görev değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - f) Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - g) Okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - h) Hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

3. Okul yöneticilerinin; “Okulda Değişimi Uygulama” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) Kendi görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - b) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - c) Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - d) Kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - e) Görev değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - f) Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - g) Okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - h) Hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin; “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutuna ilişkin yeterlikleri,
  - a) Kendi görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - b) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir.
  - c) Cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - d) Kıdem değişkenine göre öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?
  - e) Görev değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - f) Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - g) Okul türü değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
  - h) Hizmet içi eğitim değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

### III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çağımızın toplumsal ve iktisadi alanlarında ilerlemesini sağlayacak olan eğitim, evrende kendisini sürekli yenileme içindedir. Eğitim, sadece sosyal bir devletin en temel vazifesi veya anayasanın gereği olarak düşünülmemekte, iktisadi alanda bireylerin iyi bir eğitim almalarını hedeflemektedir. Ayrıca eğitim, politik, sosyal ve kültürel birleşmenin ve yeniliklerin idare edilmesinde etkili bir araçtır.

Bilginin evrende önemli bir yer edinmişken, “bilgi” ve “bilim” kavramı da sürekli değişim göstermektedir. Yönetim kavramının değişmesi ve teknolojik alandaki ilerlemelerle beraber, globalleşme ve endüstri çağından, bilgi çağına geçişlerde sıkıntılar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı değişimin sonucuyla orta çıkan küreselleşme, ekonominin yanında, eğitim, kültür ve yönetim alanlarında da etkinliği artmıştır.

Türk eğitim sisteminde ve bu sistemin en önemli ögesi olan okullarda değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilmek için büyük oranda değişim yönetimi konusunda okul yöneti-

cilerinin yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olmaları ile mümkündür.

Bu araştırma Afyonkarahisar İl'inde görev yapan eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ne kadar sahip olduklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Kısacası okul yöneticilerinin değişimi yönetme hususundaki mevcut durumlarını değerlendirmektir. Araştırma ile elde edilen bulguların;

1. Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişim hareketlilikleri için, okul yöneticilerinin hali hazırda sahip oldukları bilgi akışının daha gerçekçi ve etkili sağlanmasına katkıda bulunacağı,

2. Eğitim ve öğretim sürecinde değişim yönetiminin önemi, değişimin okullarda nasıl yapılacağı, değişim süreçleri ve değişim modelleri konularında kuramsal katkı sağlayacağı,

3. Okul yöneticilerinin okullarda değişimi başarıyla gerçekleştirmeleri konusunda, bilgi becerilerini artırma noktasında hazırlanacak hizmet içi eğitim programlarına ışık tutacağı düşünülmektedir.

#### IV. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma Afyonkarahisar İli sınırları içerisinde bulunan resmi eğitim kurumlarında ( ilkokul, ortaokul ve lise) görevli okul idarecilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile sınırlı tutulmuştur. Her türden özel okullar idarecileri kapsam dışında bırakılmıştır.

2. Değişimi yönetme yeterliklerinin değerlendirilmesi, sadece resmi eğitim kurumu okul yöneticileri ve öğretmenleri ile sınırlandırılmış, özel okulların yöneticileri ve öğretmenleri kapsam dışında bırakılmıştır.

#### V. TANIMLAR

**Değişim:** En genel manada, evrendeki tüm olayların ve objelerin devamlı bir metamorfizm içerisinde olması durumudur.

**Örgütsel Değişme:** Kurumların orijinal fikir veya davranışı özümsemesi, kurumların alt birimleri ile bu birimler arasındaki etkileşimlerde ortaya çıkabilecek her türlü değişikliktir.

**Değişim Yönetimi:** Örgütlerin ve iş görenlerin performans hedeflerine süratli ve etkili dönüt sağlamasına olanak sağlayan değişimdir. Bu araştırmada değişim yönetimi, değişim

gereksinimi belirleme, değişim sürecine hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarından oluşan bir kavram olarak algılanmakta ve araştırmacının bu kapsamda geliştirdiği değişim yönetimi ölçeği ile ölçölmektedir.

**Yeterlik:** Kurumsal hedeflere ulaşılması ve bu hedeflere ulaşmak için gereken bilgi, beceri vb. gibi bireysel niteliklerin bir araya gelerek oluşturdukları bir bütündür.

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

**Yönetici:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanunun 88 inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37 nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder.

## BÖLÜM II

### 2.1.DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

Değişim, sözlükte, belirli bir sürede içinde meydana gelen yeniliklerin tamamından meydana gelir (TDK, 2000). Değişme, bir bütünü oluşturan unsurlar ile bu unsurların aralarındaki ilişkilerinde, eski durumuna göre nitelik ve nicelik olarak farklılığın oluşmasıdır (Başaran, 1992). Bu manada değişim, bir nesnenin eski halinden farklılaşarak belirli bir sürede yeni bir görünüme kavuşmasıdır (Çalık, 2003).

Belir bir zaman zarfında toplumu oluşturan bireylerde, örgüt birimlerinde ve örgütlerin yapısında gözlenen yenilikler değişim olarak ifade edilir (Yeniçeri, 2002).

Değişim belirli sürede oluşan farklılaşmanın adıdır (Erdoğan, 2004). Değişim mevcut durumu farklılaştırıp, çeşitlendirdiğinde, değişen durumlar veya cisimler önceden var olan tarzların, yeniden bileşimini ve şekillenmesini temsil eder.

Değişimin birden fazla tanımı yapılmaktadır. Schermerhorn'a (1989: Akt. Genç, 2006) göre değişim, önceden belirlenen bir zaman içerisinde meydana gelen değişikliklerin tamamıdır. Bir başka tanımlamaya göre ise bir bütünü oluşturan öğelerde, bu öğelerin birbiri arasındaki ilişkilerinde, mevcut durum öncesi, nitelik ve nicelik bakımından gözle görülebilen ayrılığın meydana gelmesidir (Başaran, 1998). Ekonomik, hukuksal ve teknolojik yapıda oluşan yenilikler ile çevrede meydana gelen farklılaşmalarda değişim olarak ifade edilir (Çelebioğlu, 1982).

Çağımızda her alanda sürekli olarak konuşulan değişim kavramı, fertler, toplumlar ve örgütler için vazgeçilmez hatta kaçınılmazdır. Bütün kainatın sürekli kendisini yenileme ve değişim içinde olması nesiller boyu birçok filozof tarafından dile getirilmektedir. Herakleitos'un "Her şey akar. Aynı nehre iki defa girilmez, çünkü her defasında o nehirde farklı sular akar" ya da "Güneş her gün yenidir" şeklindeki yenilik ile ilgili düşüncesi sürekli gündemde kendisine yer edinmiş ve ifade edilmiştir. Herakleitos "Aynı şeydir yaşayanla ölmüş, uyanıkla uyuyan, gençlerle yaşlılar. Çünkü bunlar değişince ötekilerdir ve ötekiler değişince de bunlardır. Soğuk ısınır, sıcak soğur, yaş kurur, kuru nemlenir" der (Yeniçeri, 2002). Gerçek gayesi daha güzele daha iyiye ulaşmak isteyen insanlar arasındaki etkileşim, iletişim arttıkça değişim toplumlar için kaçınılmazdır.

Değişim mevcut durumu bulunduğu konumundan, bir adım daha ileriye götürme sürecidir (Koçel, 2010). (Ülgen, 1997) göre değişim ise, planlı veyahut plansız olarak herhangi bir durumun başka bir şekle dönüşmesidir. Lao Tzu' ise değişim zor bir yolculuktur ve bu yolculuk atılacak tek bir adımla başlar (Toktamışoğlu, 2002).

Değişim önceki durumu, özellikleri veya sistemi belirli bir süre içerisinde sabit bırakmayan bir özelliktir. Tekâmül düşüncesinin en basit seviyesi olan değişme, hiçbir istikamet söz konusu olmaksızın devamlı olarak farklı görüntüye sahip olmasıdır. Değişim konusu ile ilgilenen sosyal bilimciler devamlılık, akıcılık ve çeşitlilik içerisinde de bazı sorunlarla karşı karşıya gelmişlerdir. Aristoteles'e göre değişimin üç şekli mevcuttur. Sırası ile hareket, bozulma ve meydana gelmedir. Kant ise değişmeyi ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002). "Her doğan şey çürümek zorundadır, hiçbir düzen sonsuz değildir, o da bir gün bozulup dağılacaktır" diye ifade eden Eflatun, değişmeyi özünde bozulma, çözülme ve kötüye doğru gidiş şeklinde değerlendirmektedir (Göze, 1995).

Değişmeye ilişkin tanımlamalara bakıldığında bu kavramın;

- a. Bir yapıdan farklı bir yapıya geçen
- b. İstikameti olmayan
- c. Aniden olacağı gibi insanların harekete geçirdiği (planlanan veya planlanmayan),
- d. İstendik yönde meydana gelmesiyle olumlu, istendik olmadığı takdirde olumsuz olan süreçtir. (Helvacı, 2010).

Değişimin planlı ve plansız olarak yapılabileceği gibi istikameti de olumlu ya da olumsuz olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Gerçekleştirilen değişim fertleri ve kurumun ihtiyacı olan yenilikler bireyi ve örgütü daha iyi bir düzeye götürmüş ise değişim olumludur. Ancak değişimin sonucunda örgütün veya bireyin ihtiyacı karşılanmamışsa veya amaca ulaşılmamışsa değişim olumsuzdur. Her dönem farklılaşmaların sürükleyici yönleri olmuştur. Yaşadığımız bu önemde farklılaşmanın itici gücü teknolojik gelişmeler olmuştur (Ünal, 2012). Teknolojinin değişmesi siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda da yeniliğe sebebiyet vermiştir (Erkan, 1998).

Özellikle son yıllarda değişim iki farklı şekilde meydana gelmiştir. Bunlardan bir tanesi teknoloji diğeri ise birey ve kurumların değişimidir. Teknolojik değişim, gelişen ve ilerleyen teknolojiye entegre olmanın zorunluluğu üzerinde durur. Bireyin ve kurumun değişimde

ise, teknolojinin kullanılmadığı zamanda tek başına bir anlam ifade etmediği vurgulanmaktadır (Ünal, 2012). Yani teknoloji bireyler ve kurumlar tarafından olumlu yönde kullanıldığında önem arz etmektedir. Değişim değişik sebepler neticesinde hayatın her noktasında görülmektedir. Bilişim alanında gerçekleşen gelişmeler ile insanların bu teknolojiye çok kolay adapte olması, insanların ihtiyaç duyduğu bu bilgiye kısa sürede erişmesi, bilginin günümüzde büyük güç olmasına neden olmuştur (Drucker, 1996). Bilişim ve ekonomi alanında yaşanan ilerlemeler kurumlara olumlu ve olumsuz ortamlar oluşturmakta, ortaya çıkan bu olumsuz ortam neticesinde bazı firmalar ekonomik olarak zor duruma düşmekte, bazıları ise satışlarını ve kar oranlarını artırarak olumlu etkilenmektedirler. Ortaya çıkan “Değişim Yönetimi, Gelişim Yönetimi ve Kriz Yönetimi” kavramları bu açıdan bakıldığında büyük önem arz etmektedir (Kavrakoğlu, 1994).

Değişimi güç alan analiziyle açıklayan Lewin, yeniliği tamamlayan faktörlerle, yeniliğin karşısında duran faktörlerin çatışmasının sonucu olarak değişimi görmektedir. Değişimin oluşabilmesi taraflardaki faktörlerin azaltılması veya artırılması ile olabileceğini belirtir (Erdogan, 2012).

Değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işletmelerin kendisini geliştirmesi ön şarttır. Öğrenen örgütün bireyleri yeniliklerden çekinmeyen, her zaman yeni bilgiye, yeni fikirlere veya eleştirilere açık olmak zorundadırlar. Değişim kurumlarda yeniliğin ve başkalaşımın ayrılmaz parçasıdır (Helvacı, 2010). Değişimleri olumlu olarak kurumlara yansıtıp bunu fırsata çevirmek ve başarılı olmak için kurumlarda gerçekleşen değişim hızının, örgüt çevresindeki değişim hızından daha fazla olması çok önemlidir (Özözer, 2012).

Değişim her ne kadar yenileşme, reform, yeniden yapılanma, gelişme, iyileşme, devrim, gibi kavramlarla benzer anlamlar taşısa da bu kavramları birbirinden ayıran özellikleri vardır.

Daft ve Becker (1987)’e göre değişim farklı bir şeyin kabul edilmesi süreci, yenilik ise yeni bir şeyin kabul edilmesi sürecidir (Akt. Bakioğlu, 1994). Yenileşme planlı ve istendik olduğundan yönü pozitifdir (Özden, 2000). Değişim yeniliği içine alan bir kavramdır. Bu sebeple her yeniliğin bir değişim olduğunu söylemek mümkündür. Ancak her değişimin bir yenileşme olduğunu söylemek mümkün değildir (Bursalıoğlu, 1998).

Bilim dallarının farklı yorumladıkları değişim ve yenilik kavramları, bazı bilim adamları tarafından birbirinin yerine de kullanılabilir. Değişim kavramı istikameti belirsiz

olan ve istemsiz farklılaşma olarak kullanılırken, yenilik kavramı ise daha genel, istendik ve köklü farklılaşma olarak kullanılır. Bu nedenle kurumlarda idarecilere yaptırılmak istenen değişimler, yenileşme kavramının içerisinde kendisine yer bulmuştur. (Başaran, 1982).

Reform kavramı ise sözlük anlamı olarak bir şeyi daha iyi duruma getirme, düzeltme, ıslahat anlamlarına karşılık gelmektedir (TDK, 1998 ). Reform sürecinde amaçlarına hizmet etmekten uzaklaşan kurumun amaçlarına hizmet eder hale gelmesi amaçlanmaktadır (Erdoğan, 2012).

Gelişme, azlıktan çokluğa, sadelikten karışıklığa doğru sayı ve kalite bakımından bir değişimin meydana gelmesidir. (Başaran, 1993). Gelişme, ilerleme ve olgunlaşma anlamında da kullanılmaktadır (Peker, 1994:26). Gelişme ise azdan çoğa, sadelikten karmaşıklığa doğru gerçekleşen değişim sürecidir (Başaran, 1992).

İyileşme, deforme olan, belirlenen hedeflere ulaşmada yetersiz kalan bir durumun düzeltilmesi olarak ifade edilir (Aktan, 1999). İyileşme, reform ile aynı anlamı ifade eder. Bu iki durum birbirinin aynısıdır.

Yeniden yapılanma mevcut düzenin değişmesine göre sistemin ihtiyacının karşılamayan hedeflerin değişime uğratılmasıdır (Erdoğan, 2012). Yeniden yapılanmada örgütü oluşturan tüm yapı değiştirilemez. Sadece ihtiyacı karşılamayan hedeflerin çalışması sağlanır.

Devrim ise, bir örgütün kendisi ile, örgütü oluşturan unsurların, belirli bir zaman diliminde değiştirilmesiyle beraber, değiştirilen unsurların yerine yenisinin konulması sürecidir (Helvacı, 2010). Devrimlerde örgütlerin ihtiyacı olan değişim en kısa sürede yapılır (Çelebioğlu, 1982). Devrim ve değişim arasındaki fark devrimin hızlı bir sürede, aniden yapılmasıdır. Ayrıca devrimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesidir (Helvacı, 2010).

## 2.2. DEĞİŞİMİN AMAÇARI

Eğitim örgütleri çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen kurumlar olduğundan varlıklarını sürdürebilmeleri için her zaman açık olmak zorundadırlar. Örgütlerin çalışma sahalarını genişletmek veya büyütmek içinde değişim sağlamaları gerekmektedir. Örgütün çalışma sahasının genişletmesi sadece değişimle gerçekleştirilebilir (Aksoy, 2000:17).

Değişimin birden fazla amacı vardır. Bunların en dikkat çekenini örgütün değişen durumlara ayak uydurması, örgütsel etkililiğinin artırılması, örgüt paydaşlarının geliştirmesine izin verecek gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla mümkündür (Çakmak, 1999).



Örgütün verimliliğinin artırılması da değişimin amaçlarından bir diğeridir. Verimliliği artan örgütün rakipleriyle mücadele gücü artacaktır (Aksoy, 2000). Değişimi gerçekleştirmenin amaçlarından bir diğeri ise, örgütte çalışan bireylerin motivasyonunu olumlu yönde değiştirmektir. İşletmelerin amacıyla, işletmedeki bireylerin ihtiyaçları örtüşüyorsa değişim kolay bir şekilde gerçekleşebilir. Bu maksatla işletmenin amacıyla, işletmelerde çalışanların motivasyonlarını bir araya getirerek, değişim yönetiminin oluşturmak istediği iş tatmini sağlanmış olur (Eroğlu, 1998). Değişim genel amaçlar istikametinde meydana gelebileceği gibi, örgütün kendisine has amaçları yönünde de gerçekleştirilebilir (Tokat, 1998).

## **2.3. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ**

Değişim; gerçekleşme maksadına, gerçekleşme biçimine ve hedef alanına göre üç başlık altında incelenebilir. Değişim türleri de kendi içerisinde sınıflandırılabilir (İlğan, 2008).

### **2.3.1. Gerçekleşme Amacına Göre Değişim**

Gerçekleşme amacına göre değişim dört başlık altında incelenmektedir. Bu değişim türünün birincisi sürekli (kısmi) değişim diğer ismiyle birinci dereceden değişim, İkincisi ise köklü (devrimsel) değişim diğer adıyla ikinci dereceden (dönüşümsel) değişimdir (Helvacı, 2010). Koçel (2003)'de gerçekleşme amacına göre değişimi ise aktif ve pasif, makro(geniş) - mikro(dar) değişim olarak sınıflandırmıştır.

#### **2.3.1.1. Sürekli Değişim**

Örgütlerin ihtiyaçları bulunmuş oldukları çevrenin şartlarına göre değişmektedir. Bu değişim duruma uyum sağlayan örgütlerin değişimine kısmi(sürekli) değişim denir (Özözer, 2012: 36). Kısmi değişimin temel amacı, kurumun özelliklerini bozmadan hedefleri gerçekleştirmeyi sağlamaktır (Helvacı, 2010). En kolay yapılabilecek değişim türü kısmi değişimdir. Örgütlerin çalışmalarını daha ileriye taşımak için yapılır. Örgütlerin yapmış oldukları tüm iyileştirme çalışmaları kısmi değişime örnektir (Sadler, 1999). Kolay bir değişim olmasına karşın kısmi değişime karşı da direniş olması mümkündür (Helvacı, 2010). Okul örgütlerinde yeni derslerin müfredat içerisine alınması veya yeni kitapların eğitim sistemine kazandırılması sürekli değişimin göstergesidir (Erdoğan, 2012).

#### **2.3.1.2. Makro Değişim – Mikro Değişim**

Makro değişim işletmelerin ve işletme çalışanlarının performanslarını yükseltmek amacıyla yapılan, ve birden fazla strateji ve tekniğin kullanıldığı değişim türüdür (Özkalp ve

Kırel, 2001). Mikro değişim ise, işletmenin içeresindeki verimliliği artırmak için işletme işle-yişini düzeltmek veya yeniden yapılandırmak olarak tanımlanır.

### **2.3.1.3. Köklü Değişim**

Örgütlerin temel yapısında meydana getirilen değişikliklere köklü değişim denir. Alan yazında köklü değişimin diğer ismi dönüşümsel veya ikinci dereceden değişim olarak da ifade edilmektedir. Köklü değişimin meydana geldiği süreçte örgütün amaçlarının değişebileceği gibi temel yapısında da değişimler olabilir (Mentor, 2009). Bu değişim sürecinde örgütün ihtiyaçlarını karşılayamayan hedefler yenisi ile değiştirilir.

Köklü değişimle yapılan yenilikler örgütün bireyleri ile dış çevresinde fark edilir. Riskli bir değişim süreci olduğundan, değişimi etkili bir Şekilde gerçekleştirebilmek için, örgütlerin iyi bir yöneticiye ihtiyaı vardır (Chaleff, 2001). Okul rgtlerinde öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin rollerinin değişmesi köklü değişime örnek olarak gösterilebilir (Helvacı, 2010).

### **2.3.1.4. Aktif – Pasif Değişim**

Örgütlerin kendi yapısını değiştirerek çevresini etkilemesi ve çevresini değişime uę-ratması aktif değişim olarak ifade edilir. Pasif değişim ise örgütün çevresinde oluşan değişik-liklere reaksiyon göstererek, kendi yapısını değiştirmesidir (Koçel, 2005).

## **2.3.2. HEDEF ALANINA GÖRE DEğişİM TÜRLERİ**

Örgütsel değişim, grup değişimi ve bireysel değişim olmak üzere hedef alanına göre değişim üç başlık altında incelenmektedir (Helvacı, 2010: 25). Alanyazı incelendiğinde deği-şim ile ilgili birçok değişim çeşidi karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim çeşitlerinin bilinmesi değişim sürecini başarılı bir Şekilde geçmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bu değişimlerin başarıya ulaşmasında en önemli aşama okul yöneticilerinin bu değişim türlerini bilmesidir (Luecke, 2009).

### **2.3.2.1 Bireysel Değişim**

Kurumlarda alışan bireylerin kendilerini geliştirmesi sonucunda meydana gelen dav-ranışlarındaki değişimdir.

### 2.3.2.2. Grup Değişimi

Örgütü oluşturan bireylerin kendi arasındaki etkileşim sonucunda, oluşan değişim türüdür.

### 2.3.2.3. Örgütsel Değişim

Örgütün bazı bölümlerinin ürünlerinde ya da davranışsal yapılarında oluşan değişimlerdir (Hanson, 1996:Akt. Helvacı, 2010).

## 2.3.3. DEĞİŞİMİN GERÇEKLEŞME ZAMANINA GÖRE

Değişimin gerçekleşme zamanına göre değişim türleri, uzun süreli ve aniden, uzun süreli ve kısa süreli olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Ülgen, 1997).

### 2.3.3.1. Birdenbire ve Aniden Olan Değişim

Kısa bir süre içerisinde meydana gelen köklü değişiklikler birden bire ve aniden değişiklik olarak tanımlanır. Özellikle yönetimin üst kademesinde görev değişikliği olacağı zaman, yeni yönetimin örgüte kendisini kabul ettirmesi ve mevcut eksikliklerin giderilerek, bir an önce sonuç elde edilmesi için bu değişimden faydalanılır

### 2.3.3.2. Kısa Süreli Uygulama

Örgütte yapılacak olan değişikliklerin gerekçelerinin açıklandığı ve değişim gerekçelerinin tartışılarak, eksik ve yanlış bulunan yerlerinde düzenlemelerin yapılıp uygulandığı ve süresi altı aydan üç yıla kadar devam eden değişim türüdür.

### 2.3.3.4. Uzun Süreli Değişim

Kurumların belirli bir plan dahilinde gelişmesiyle doğru orantılı olarak belirlenen, sürekli izlenen, uygulanan ve denetlenen, süresi üç yıldan fazla süren değişim türüdür.

## 2.3.4. GERÇEKLEŞME ŞEKLİNE GÖRE DEĞİŞİM

Gerçekleşme biçimine göre değişim planlı (proaktif) ve plansız (reaktif) değişim olmak üzere ikiye ayrılır (Gökçe, 2004).

### 2.3.4.1. Planlı Değişim

Planlı değişim, bir kişinin, bir işletmenin veya toplumsal yapının, halihazırdaki durumunu etkilemek ve geliştirmek için yapmış olduğu çabaların tümüdür (Yeniçeri, 2002). Planlı

örgütsel değişim ise, tüm örgütlerin hedefleri istikametinde tesirli olabilmesi maksadıyla kurum tarafından devam ettirilen geleneksel faaliyetlerin, kişilerin, ekiplerin, örgütsel sistem ve süreçlerin farklılaşması için hazırlanan planlama sürecidir. (Özdemir, 2000).

Planlı değişim, önceden yapılan bir program çerçevesinde gerçekleştirilen ve isteyerek yapılan değişimdir. Planlı değişimde değişimin gerçekleşmesi için her aşama önceden planlanır ve uygulamaya geçirilir (İlğan, 2008). Sürekli değişimin ilk aşaması olan problem belirlenir ve değişim başlatılır.

Planlı değişim, örgütlerin belirlenen hedeflere sağlam adımlarla ve önceden belirlenen yöntemlerle ulaşmayı amaçlar (Tüz, 2004: 47). İşletmelerde gösterilen değişim çabaları devam ettikçe, işletmelerin stratejileri izlenebilecek, Fakat bu planlı değişim çabaları olmadıkça işletmeler risk ortamında kendilerini bulacaklardır. İşletme yönetimi değişimi planlarken, değişime gösterilebilecek iç ve dış dirençleri ve çevre etkenini göz önüne almak durumundadır (Şimşek, 2005). İşletme yönetiminin planlı değişmeyi olumlu yönde gerçekleştirebilmesi için, işletme çalışanlarını ve işletmenin hedeflerini sağlıklı bir şekilde değiştirebilmeli ve buna uygun stratejileri bulmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Planlı örgütsel değişim, kurumları tekdüzelikten uzaklaştırır ve örgütün havasını değiştirir. İş görenlerin ilgilerini, isteklerini ve dikkatlerini örgütün hedefine odaklanmalarını sağlar. Değişim sonucunda, kurum birçok fırsata sahip olmuş olur. Değişim, çalışanların kendilerini mesleki ve kültürel anlamda geliştirmesinde rol oynayabilir (Erdoğan, 2002).

#### **2.3.4.2. Plansız Değişim**

Plansız değişim diğer adıyla reaktif değişim doğal şartlar neticesinde kısa sürede ortaya çıkar (Hanson, 1996: Akt. Helvacı,2005). Belirli bir plan yoktur tamamen süreçte meydana gelen durumlara uyum sağlayabilmek için gerçekleştirilir.

Plansız değişimlerin olumsuz sonuç doğurduğundan, kurumlar, bireyler ve toplumlar tarafından yıkıcı bir değişim olarak tanımlanırlar (Gökçe, 2004). Plansız değişme aniden, birdenbire, planlanmayan değişimlerin kendiliğinden oluşmasıdır. Başlangıçcı süresi, amacı ve aşamaları belli değildir ve değişim öngörülmemiştir (Koçel, 2005).

## 2.4. DEĞİŞİMİN FAYDALARI

Gereksinimlerin günümüzde sürekli değişmesi örgütlerin değişimi bir zaruret olarak görmesine neden olsa da değişimin örgütlere değişik faydaları olduğu da bir gerçektir (Erdoğan, 2012). Değişim sayesinde oluşan hareketlilik örgütü durağanlıktan çıkararak, çalışan personelin değişimle ve mesleki kabiliyetleriyle farkındalık oluşturması sağlar (Mentor, 2009 ).

Bir kurum tarafından bakıldığında değişim gereklilik olmayıp, kurumun devamlılığı ve gelişimini sağlayan etken bir süreçtir. Kurumsal açıdan değişimin gerçekleri şunlardır (Harper, 1998: Akt. Güçlü ve Şehitoğlu,2006) :

- Değişim yalnız teknoloji de, düşüncenin temelini de değiştirir.
- Değişen sıkıntılara sabit fikirle yaklaşılmamalıdır.
- Değişim yalnız sorunların çözülmesiyle gerçekleşmez. İleride meydana gelebilecek sorunlara karşı tedbir almakla mümkün olacaktır.
- Değişim örgüt etkinliklerinin sürekli hale getirilmesiyle kendisini geliştirecektir.
- Değişim geleceğe yatırım yaparak, yeniden inşa etmektir.
- Değişim yeni bir vizyon oluşturarak, karmaşıklığa son vermektir.

Değişime bir gereklilik olarak bakılmasının yanında, faydalı bir yenilik olarak da görülmelidir. Kurumsal olarak, değişimle beraber meydana gelen bazı olumlu sonuçlar aşağıda sıralanmıştır (Erdoğan, 2002):

- Değişim örgütte coşku oluşturur.
- Örgüt çalışanlarının dikkatini işlerine vermesini sağlar
- Kurumda çalışan personele bazı olanaklar sunar.
- Çalışanların kendilerini geliştirmesini olanak verir.
- Değişim sırasında meydana gelen ekipler kuruma hareketlilik kazandırır.
- İş görenlerin iş doyumunun yükselmesini sağlar.
- Rutin hale dönüşen faaliyetler yeniden düzenlenir.
- Çalışma ortamına olan güven duygusu artar.
- Kurumsal kültürel ve kişisel ayrışmaların önüne geçer.

## 2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Yunan filozof Heraclitus, “değişmeyen tek şey, değişimdir” sözüyle, değişimin zorunluluk olarak algılanması gerektiğini ifade etmiştir (Wheeler, 2001:Akt. Çalık, 2003). Bunun için değişim, hem gereklilik hem de bir süreç olarak tanımlanabilir. Bir gereklilik olarak değişim, çevrede gerçekleşen olayları ifade eder. Bir süreç olarak değişim ise, kurumların değişmesi maksadıyla gerçekleştirilen liderlik ve yöneticilik faaliyetlerini gösterir. Koşul olarak değişim, insanları etki altına alır fakat onların dışında oluşur. Süreç olarak değişim ise, insanların içinde bulunduğu faaliyetlerdir. Koşul olarak kabul edilen değişim, gerçekliğin bir bölümüdür ve insanların etkisi dışında oluşur. Oysaki süreç halinde oluşan değişimde, insanların etkisi bulunmamaktadır (Sullivan ve Harper, 1997). Kurumsal değişim, bir koşul olarak düşünüldüğünde, örgütlerin daha etkili ve verimli olarak çalışabilmeleri için değişimin sürekli ve zorunlu olduğu ifade edilebilir (Çalık, 2003). Örgütler hayatın her alanında yer almaktadır. Günlük yaşamda, çeşitli sebeplerle çoğuyla etkileşimimiz vardır (Can, 2002). Barnard’a göre, örgüt “iki ve ya birden fazla bireyin kasıtlı olarak eşgüdümlemiş faaliyetleridir.” (Aydın, 2000: 13). Başaran (1996) ise örgütü; ortak amaçları ortaya koyabilmek için bir arada bulunan eşgüdümlemiş bireylerin oluşturduğu toplumsal sistem olarak tanımlamaktadır. Kurum bireylerin işbirliği ihtiyacından doğar. İnsanlar tek başlarına başaramayacağı işler için bir araya gelerek, bunları gerçekleştirirler. İşbirliği yok ise toplumsal yaşamda yoktur, anlayışı artık kabul görmeye başlamıştır (Aydın, 2000).

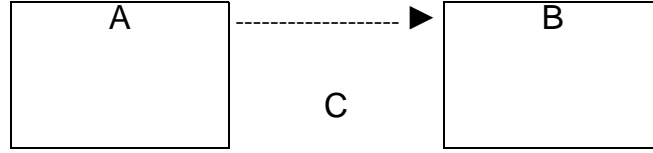
Örgütsel değişme ise, kurumların alt birimleriyle bunların birbiri arasındaki etkileşimlerinde oluşabilecek tüm yeniliklerdir. Bu manada örgütsel değişme, yenileşme, büyüme ve gelişme olay ve olguların tümünü içinde barındırır (Dicle ve Dicle, 1973). Örgütsel değişim, kurumların faaliyet içinde buldukları çevrenin değişen ihtiyaçlarına uyumu ile ilgilidir. (Micheal ve Lutans ,1981: Akt. Erdoğan, 1983).

Değişimi gerçekleştirmek, örgütü bulunduğu konumdan istenilen konuma doğru ilerletmektir. Bu sebeple, örgütsel değişmeyi bir basamak olarak düşünebiliriz (Döner, 1996).

A= Mevcut Durumu

B= Değişim ile ulaşılmak istenen durumu

C= Geçiş durumunu göstermektedir



Şekil 1. Bir geçiş süreci olarak örgütsel değişim (Arıkan, 1994)

Sistem yaklaşımını tahmin eden örgütsel değişim süreci, bir denemede gerçekleşen bir hareket değildir (Alıç, 1990: 57). Her an değişen bir çevrede, örgütlerin hayatlarını ikame ettirebilmesi için değişmesi gereklidir. Bu nedenle örgütsel değişim devamlılık göstermelidir. French ve Bell (1990) örgütsel değişimin şu niteliklerine dikkat çekmektedirler:

- Örgütsel değişim toplumsal psikoloji, toplumsal antropoloji, iktisadi ve hukuksal bilimler gibi bilim dallarının ilke ve kuramlarından yararlanır.
- Örgütsel değişim, sistemli bir yeniden eğitim stratejisini içermektedir.
- Örgütsel değişim, örgütlerin sistem yaklaşımı ile ele alınmasını öngörmektedir.
- Örgütsel değişim eldeki verilere göre, planlanmış bir değişimi temel almaktadır.
- Örgütsel değişimde uygulama ve deneyim esastır.

Çağımızda globalleşme, bilişim ve teknolojik alanlarındaki hızlı ilerlemeler, toplam kalite faaliyetleri ve işgücündeki farklılaşmalar kurumları değiştirmeye itmektedir. Organizasyonel değişim ise, organizasyonda iş gücü potansiyel verimini değişim sayesinde artırmayı, devamlı iyileştirmeyi ve geliştirmeyi hedeflemektedir. İşlerin hızlı, kaliteli ve düşük bütçeli olması amaçlanır. Bu iyileşme belirli periyotlar halinde devamlı yapılabildiği gibi, bir bütün olarakta değiştirilebilir. Değişim, bireysel ve organizasyonel seviyede ele alınabilir. Organizasyonda olan çalışanların değişime direnç göstermek yerine bu değişiklikleri kabullenip değişime uyum göstermeleri beklenir. Organizasyon, iş görenin kişisel gelişimine katkı sağlayarak değişime hız kazandırmaktadır (Wolff, 2005).

Bireysel olarak değişim, bireyin mekânsal olarak ilerlemesi, bilgisini artırması ve özgün fikirlerini ortaya çıkarmasıdır. Bireyin olumlu yönde gelişmesi olumlu değişme sağladığını gösterir. Olumlu gelişmeler gösteren bir bireyin organizasyonda bulunması organizasyonu da olumlu etkiler. Değişim her zaman olumlu olmayabilir. Bu nedenle, idareciler çalışanların yaratıcılığını geliştirmek için aşağıdaki belirtilenleri yapmak zorundadırlar (Koçel, 1999):

- Yaratıcılığı destekleyen ve güdüleyen çalışma alanı yaratmalı
- Otokratik yönetim şeklinden uzaklaşmak
- Çalışanlara kendilerini geliştirecekleri işleri vermeli
- Şikayet edici yaklaşımdan uzak, anlaşılır ve içten etkileşimin olduğu çalışma mekanları hazırlanmalı
- İş görenlerin yalnız "kriz"leri çözen ve sürekli geçici sorunlarla boğuşan bireyler olmamaları sağlanmalıdır.
- İş görenleri sıkıntıya düşürecek sorunları, yeteneklerini sergileyebilecekleri imkana dönüştürmeleri sağlanmalı
- Özgün fikirler ödüllendirilmeli
- İş görenlerin yeni fikirlerine fırsat verilmeli
- Yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalı
- Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli

Toplumda oluşan değişim istekleri kurumları yeni yönetim arayışlarına itmiştir. Etkili ve verimli bir kurumda hedeflenen değişimin ve yaratıcılığın gerçekleştirilerek nitelikli hizmet ve kaliteli mal üretilebilmesi için uygulanacak tüm modelin ana unsurunu bireyler oluşturmuştur. Yönetim biliminin ilerlemesinde insana verilen değer açıkça görülmektedir (Palmer ve Winters, 1993). Örgütlerin hayatını ikame edebilme, ilerleme, daha güzel ürün ortaya koyma, paydaşların ihtiyaçlarını ortadan kaldırabilme gibi hedeflerine ulaşmaları, yaratıcılığın sadece tespitini değil, bundan fazlasıyla faydalanılmasını içermektedir. Yöneticiler ve ekibi özgün olan ve özgün fikirler ortaya çıkaran çalışanlarını sürekli desteklemelidir (Kovancı, 1994).

### 2.5.1. ÖRGÜTSEL DEğİŞİMİN AMAÇLARI

Kurumlardaki değişimin ana gayesi, değişen içi ve dış çevre şartlarına karşın kurumun etkinlik ve verimliliği arttırmak, çalışanlarının iş doyumunu yaşamalarına olanak sağlayan ve gelişmelerine katkı veren bir kurumsal yapıyı kurmaktır (Ülgen, 1998 ).



Günümüz kurum personelinin birazı, sabit bilgiyle yetinmekte ve gelişim göstermemektedir. Fakat bu halde olan iş görenlerin gerek kişisel yaşamlarında gerekse çalışma yaşamlarında daha iyi olabilmeleri için her zaman yeni bilgiler öğrenmeleri ve becerilerini iyi yönde geliştirmeleri bir zorunluluktur. Günümüzde, hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir küresel düzensizlikle devam eden çalışan kurumlar mevcuttur. Ani değişim, eski tecrübelerin sonucunda ortaya çıkan verilere göre, gelecek hakkında yorum yapmayı zorlaştırmaktadır. ortadan kaldırmaktadır. Değişimin hedeflenen amaçlarının yanında, değişim uygulamaları sırasında iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, güveni geliştirme gibi kurum çalışanlarında geliştirilen olumlu davranışlar yine ek faydalar sağlayacaktır. Bu amaçlardan bazısı ana amacı oluştururken; bu ana amaca ulaşmasını sağlayacak ikincil amaç durumundadır. Örgütsel değişimin amaçları, her şeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yöneltmek, örgün etkinlik ve verimliliği arttırmaktır. Bu ana hedeflere ulaşmayı sağlayacak ikincil hedeflerini; örgütün, insan ögesine, yapısal öğelerine ve teknolojik öğelerine ayırarak sınıflandırabiliriz.

#### **2.5.1.1. Örgütsel Değişimin Örgütün İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları**

- Kurum iş görenlerinin iyi ilişkiler kurmasını sağlamak,
- Çalışanlarının örgütü tanımalarını ve iş yapabilme yeteneklerini geliştirmek,
- Üyeler arasındaki işbirliğini artırmak ve güven duygusu oluşturmak,
- Çalışanlarının ekiple birlikte hareket etme olgusunu oluşturmak

#### **2.5.1.2. Örgütsel Değişimin Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları**

Sosyal bilimciler işletmenin dokusundaki ast üst arasındaki katı yapıyı ortadan kaldırmak için gayret göstermektedirler. Örgütsel değişimin bu alanda oluşturmaya çalıştığı amacı; örgütlerde etkileşim içinde olan proje yönetimi, grup veya grup yönetimi, hedeflerle yönetim ve planlama, mali yapı gibi fikirleri sahada uygulamaktır.

#### **2.5.1.3. Örgütlerde Değişimin Örgütün Teknolojik Unsurlarına İlişkin Amaçları**

Teknolojik sahada hedeflenen noktaların en önemlileri gelişen dünyayla birlikte yeni yöntemlerin teknolojinin, araç ve gereçlerin, makinaların kurumlarda kullanılmasına olanak sağlamaktır. Bilgi işlem sistemleri ile bilgisayarın kurumlarda kullanılmasının geliştirilmesi bu tür değişimin örnekleridir. Değişimin hedeflenen amaçlarıyla beraber, değişim uygulamaları aşamasında iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma, sorunlara ve tartışmalara çözüm

getirme, güveni geliştirme gibi kurum çalışanlarında geliştirilen olumlu davranışlar yine ek faydalar sağlayacaktır.

### 2.5.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TEMEL İLKELERİ

- Ferdi çalışmanın yerine grup çalışmalarının özendirilmesi,
- Esnek bir görev yapısının olması ve tanımının yapılması,
- Değişim ortamının özgünlüğe ve farklı düşüncelere uygun oluşturulması,
- İş görenleri motive edici çalışmaların yapılması,
- Örgütler arası hiyerarşinin azaltılarak, birden fazla etkileşim,
- Kararlara tüm çalışanların katılımı,
- İş görenlerin örgütlerde söz sahibi olması,
- Sıradan işlerin planlaması yapılarak, bilgisayarlara yüklenmesi,
- İş görenlerin buluş icat eden mucitler olarak kabul edilmesi,
- Gerekli eğitimlerle üyelerin kabiliyetlerinin geliştirilmesi,
- Örgütlerin hedeflerinin maddi kaygı olmaktan çıkarılması,
- Örgüt kültürüne devamlı gelişmek olduğunu yerleştirmeli (Oğuz, 1996).

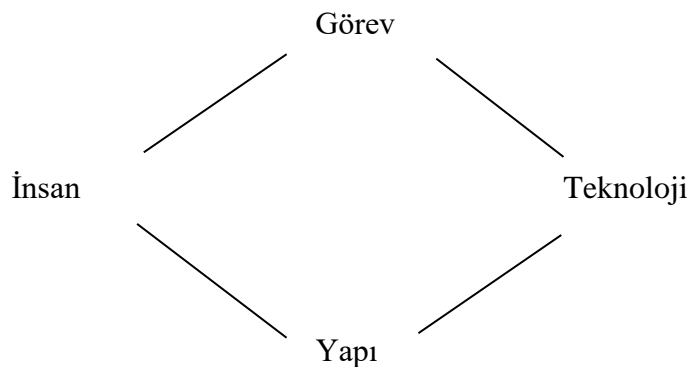
### 2.5.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYİ GEREKTİREN GÜÇLER

Gerçekleşen her değişim süreci kendiliğinden başlamaz (Erdoğan, 2012). Kurumların değişime ihtiyaç duymaları için çeşitli zorlayıcı unsurların olması gerekir. Kurumlar, belirli bir alanda çalışan ve birden fazla alt birimden meydana gelir. Değişimler sürekli devam eder. Bu değişim, hızla gelişen bilişim ağının hem sebebi, hem de sonucudur. Bunun sonucunda diğer örgütlerdeki gibi, eğitim kurumlarında da içerisinde olduğu çevreye devamlı bağımlı kalmaya, çevreyle öncekinden daha çok etkileşime geçmeye ve bu duruma ayak uydurmaya itmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumları, kendisini oluşturan iç unsurlarından ve bulunduğu çevrenin yapısından, devamlı yenilenme ve farklılaşma ihtiyacıyla yüz yüze kalmaktadırlar (Sağlam, 1982).

Örgütsel değişmeyi örgüt içi unsurlar bakımından açıklamaya çalışan bilimlere göre örgütler sürekli iletişim halinde olan iç ögelerden meydana gelmektedir. Bu iç ögelerin birinde veya birkaçında meydana gelen değişim, örgütsel değişim asıl sebebi olarak nitelendirilmektedir. (Hunt ve Baruch 2003: Akt. Gökçe, 2004). Örgütleri meydana getiren bu iç ögeler arasında, yapı ile ilgili ögeler, insanla ilgili ögeler, teknolojik ögeler ve örgüt hedeflerine yö-

nelik unsurlar sayılabilmektedir (Sağlam,1982).Kurumların kendi etkinliklerini gerçekleştirme yöntemlerine etki eden iç çevredeki herhangi bir etken, kurumun değişmesine neden olan bir iç dinamiktir (Güneş, 1995:56). Örneğin, beraber karar verme ve uygulamada yavaşlık, aşırı merkezci yönetim politikası, çatışmalar, iletişim kopukluğu, eşgüdümleme sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, işgücü devrinin ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, stres, iş ortamındaki hoşnutsuzluk alanlarda görülen kurumsal gerilemeler, örgütleri değiştirmeye zorlayan iç dinamiklerdir. Bu ve diğer sorunların her biri ağırlığı oranında örgütleri değiştirmeye zorlar (Başaran, 2004). Üst yöneticinin değişmesi de kurumları değiştirmeye zorlayan diğer bir iç dinamik olarak ifade edilebilir. Üst yöneticinin değişmesi neticesinde, yeni gelen idarecinin iş hayatındaki çalışma alışkanlıkları, uzmanlık düzeyi, denetim yeteneği, iş görenlerle iletişim becerisi, tutum ve davranışları eskiye göre değişime neden olabilecek kadar farklı olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu durum, başka bir okulda yeni göreve başlayan idarecinin, değişiklik girişiminde bulunmasa da, kendisinin bir değişiklik oluşturduğu anlaşılmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

Örgütsel değişmeyi sağlayan iç dinamikler; örgütü meydana getiren unsurlar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımlara göre, örgüt, birbirleriyle iletişim içinde olan bazı iç unsurlardan meydana gelmiştir (Sağlam, 1979). Leavitt, örgütsel değişmeyi sağlayan bu iç unsurların; amaç, yapı, teknoloji ve insan olduğunu belirtmektedir (Huczynski ve Buchanan,1991; Elma ve Demir, 2000) Bu değişkenler şekil 2' de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgütleri değiştirmeye zorlayan iç dinamikler

Kurumların tamamı belirli amaçlar doğrultusunda kurulmuştur. Amaç, örgütün var olma sebebidir (Akçay, 2001). Eğitim örgütlerinin amacı, bireyin davranışlarında istendik yönde davranış değişikliği meydana getirmektir. Bu nedenle amaç, elde edilmek istenen sonuç olarak görülmektedir. Dünyadaki her varlık değişme gösterdiğine göre toplumsal ihtiyaç-

lar farklılaşabilir, yaygınlaşabilir, bazısı önemini yitirebilir, bazısı ise tekrardan uygun hale getirilebilir. Örgüt, değişen toplumsal ihtiyaçlara karşı, amacını değiştirerek, örgütsel uyum ve etkililiğini sağlayabilir (Güneş, 1995).

Eğitim kurumlarındaki amaçlar, toplumsal ve bireysel olarak geliştirici öğeleri oluşturmak zorundadır. İnsanların amaçlar doğrultusunda kazandığı davranışları toplumların ilerlemesine katkı sağlayacaktır. Bununla beraber, eğitimde amaçların gerçekleştirilebilir olması, öğrenciye göre olması, açık ve net olması ve çevresel değişimlere uyum gösterecek nitelikte olması büyük önem taşımaktadır. Amaç unsurundaki değişim sayesinde kurumsal yapı da değişecektir. Kurum yapısı, bir kurum unsurlarının birbiriyle olan ilişkilerin düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir (Güneş, 1995). Bir kurumun yapısı, çalışanlarının nasıl gruplandırıldığını, hiyerarşik düzenin işlerin nasıl paylaştırıldığını, karar alma mekanizmasının nasıl olduğunu, ödüllendirme şekillerini sistemlerini ve biçimsel ilişkileri kapsamaktadır (Lawler, 2003). Geçmişten günümüze bakıldığında farklı olarak ekonominin globalleşmesi kurumlar için risk oluşturduğu gibi bir takım fırsatlarda oluşturabilmektedir. Bilişim ve teknolojinin ilerlemesi ekonomik bütünleşmelerin, gelişmiş devletlerde ekonomi pazarının büyümesi neticesinde devletlerin yıkılması gibi gelişmelerin pazarların ve rekabetin globalleşmesini sağlamıştır. Bu gelişmelerin neticesinde kurumlar için değişim zorunlu hale gelmiştir. (Kotter, 1996 : Akt. Helvacı, 2010).



Şekil 3. Örgütlerde değişimi gerekli kılan ekonomik ve sosyal güçler

Teknolojik alandaki değişimler, kurumlardaki değişimi zorunlu hale getiren hem dış kaynaklı hem de iç kaynaklı bir faktör olarak değerlendirilebilir (Çalık, 1997). Kurum kendi yapısında cereyan eden bu değişim, kurumların kullanmış oldukları yöntem ve teknikleri geliştirmeleri sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu yöntem ve teknikler, bilişim sistemleri, yöneylem araştırma bulguları, yapısal analizler, doğrusal programlama, sibernetik ve insan mühendisliği, vb. gibi tekniklerdir. (Baron, 1989: Akt. Çalık, 2003). Robbins (1994), bir kurumun teknolojisinin, girdilerini mal ve hizmetlere nasıl dönüştüreceğini ve sahip olduğu araç, gereç, teknik ve süreçleri ifade ettiğini belirtmektedir. Kurumsal sorunların çözümü için ve kurumların daha verimli çalışabilmesi yeni teknolojinin kullanılmasıyla meydana gelmektedir. Teknoloji kurumlardaki her türlü iş yapma yöntemini kapsar. Özellikle teknolojik alanda ilerlemelerin hızlanması kurumsal değişim konusunda dikkatin teknik yönler üzerinde odaklanmasına sebep olmuştur (Özkara, 1999).

Örgütleri kuran, yöneten, orada çalışan, üretilen mal ve hizmetlerden faydalanan yine insandır. Tüm örgütler, hedeflerine ulaşmak için, insanların etkinliklerini kullanırlar. Bu bakımdan örgütleri anlamlandıran, insanlardır. Bir bakıma birey faktörü, örgütün hem amacı,

hem de aracıdır (Açıkalın, 1996). Bir an, insanın olmadığı bir örgüt düşünülduğünde geriye sadece taş ve demir yığını kalacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için elinde bulunan asıl ve gerçek güç kaynağı insandır (Dinçer ve Fidan, 2003). Bu nedenle her yönetsel girişimde takip edilecek yöntemlerin, kullanılacak tekniklerin seçilmesinde madde boyutu değil insan boyutu esas alınmalıdır (Açıkalın, 2002).

Okulların değişmesini sağlayan iç etkenler süreç ve insan (Lunenburg ve Ornstein, 1992 :Akt. Güneş,1995). Okul içinde iletişimin sekteye uğraması, etkili karar alınamaması, öğretmenlerin motivasyonunun düşmesi, yönetimin aşırı merkezi davranması ve okul ikliminin olumsuz olması gibi nedenler okul idarecisine kurumda çeşitli değişimlerin yapılması gerektiğini haber verir (Başaran, 1992).

Kurumsal değişimi dış faktörler tarafından açıklayan yaklaşımlar değişimi kurumlar ile çevre arasındaki etkileşim açısından ele almaktadır (Helvacı, 2010). Kurumlar hayatlarını devam ettirebilmek çevresinde meydana gelen değişimlere uymalıdır. Kurum dışında meydana gelen bir değişim kurumun dengesini etkilemektedir. Bu dış etkenlerin neden olduğu kurumsal değişimin konusu çevresel faktörlere uygun değişim stratejilerinin belirlenmesi, belirlenen stratejilerin uygulanması ve yürütülmesidir (Dinçer, 1992). Örgütleri değişime itekleyen faktörler şunlardır (Lakomski, 2001):

- Globalleşme ve rekabet
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önemli hale gelmesi
- Bilişim dünyasındaki gelişmeler; teknolojik öğelerin kullanımının yaygınlaşması, üretimde robotların kullanılması ; telekomünikasyon ki hızlı gelişmeler
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler. Örneğin, plastik sanayiinde teknolojik yenilikler malzeme hafifliği ve ucuzluğunu getirmiş, dolayısıyla birim başına üretim maliyetini düşürmüştür
- Bilişim alanındaki yeni icatlar
- Yeni pazarların paylaşılabilmesi
- Dünyada demokrasinin gelişmesiyle, örgütlerde bireye verilen değerin artması
- İktisadi alandaki ilerlemelerde insan faktörünün öneminin öğrenilmesi
- Bilinçli müşterinin varlığı ve beklentilerin farklılaşması
- İş görenlerin yönetimdeki varlığı ve daha demokratik yönetilme istekleri
- Değişen nüfus yapısı

- İletişimdeki yenilikler
- Eğitim düzeyi
- Sanayileşme
- Medya

## 2.6. DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERİLEN DİRENÇ

### 2.6.1. Direncin Tanımı ve Direnişin Nedenleri

Direnç kişi, ekip ya da topluluk olarak ortaya çıkabilir. Çalışanlar bakımından bilinmezlik yaratan ve bununla birlikte bir güven sorunu oluşturan değişim; iş görenler için toplumsal ve iktisadi eksilme manasına gelebilir. Yeni bilgiler edinmek, zihinsel ve fiziksel olarak ek bir gayret gerektirdiğinden, çalışanlar için sıkıntı oluşturabilir (Budak ve Budak, 2006). Toplumsal direnci Ansoff; ekonomik bir değişim süreci içinde istenmeyen gecikmeler, maliyet ve istikrarsızlıkları olan çok yönlü bir olgu olarak düşünürken; Duncan; devam eden durumun değiştirilmek istenmesi karşısında, süre gelen durumu korumak ve ona hizmet etmek için yapılan davranış olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle direnç; toplumsal bir ortamda normal bir cevap ya da değişime karşı konulan tepki biçimidir. Böylece direnç; en bilinen haliyle çalışanların olumsuz davranışları ile verimlilik karşıtı davranışlar ile ilişkilidir (Waddell and Sohal, 1998 : Akt. Tuncer, 2013).

Değişime karşı mukavemet gösterenler, genellikle yönetim tabakası tarafından değişimin düşmanı olarak görülür. Çalışmalar gözden geçirildiğinde değişime olan mukavemete düşmanca yaklaşımın bir hayli teorik olduğu görülür. Fakat 1960'lı ve 1970'li yıllarda bu alanda yapılan çalışmaların büyük kısmı, gösterilen mukavemetten fayda elde edebileceğini göstermiştir (Waddell and Sohal, 1998: Akt. Tuncer, 2013). Değişimin yaşandığı süreçte çalışanlar, değişime karşı farklı tepki yolları gösterebilir. Çalışanların verdiği tepkiler olumlu ve olumsuz olabilir. Yine bu tepkiler direkt ya da endirekt olabilir. Bu tepkiler, koyulan yeni amaçlara açıkça karşı durma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma biçimlerine ya da işbirliğiyle çalışma yapmaya karşı belli etmeden gizi direnme şeklinde de görülebilir (Töremen, 2002).

Direnişi en az şekle indirip beceriyle yönetebilmek değişimin başarılı olduğunun göstergesidir (Davis, 1988: Akt. Tuncer, 2013). Değişim sürecini başarıyla yönetmek ve değişime gösterilen direnci en aza indirilebilmek için ön hazırlık yapılmalıdır. İlk aşamada; gerek-

sinimler belirlenmeli, değişim programı yapılmalı, toplumsal değişim için genel hatlar çizilmeli ve en sonunda uygulama aşamasına geçilmelidir (Schalk, 1998). Değişimi özümseme ile değişime direnç gösterip toplumdan ayrılma, yönelimleri arasında; kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olmak üzere dört direnç alanı belirlenmiştir. (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

### 2.6.2. Değişime Direncin Kaynakları

Örgütler içten ve dıştan yapılan müdahaleler sebebiyle iş yapma biçimlerini, teknolojiyi, organizasyon biçimini, tüketiciye tutumlarını, meydana getirdikleri mal ve hizmetlerini, idare şeklini, işletme kültürünü değiştirmek ister veya değiştirmek zorunda kalır. Bu değişimi yapabilmek için ilk etapta çalışanların beceri düzeylerini ve sabit düşüncelerin değiştirilmesi gereklidir. İş görenler mevcut durumlarından sürekli şikayet ederler; ancak yapılacak yeniliklerden de kaçınırlar. Çünkü çalışanlar hayatlarını sürdürüebilmek için örgütün mevcut durumunun devam etmesi gerektiğini düşünürler. Bu nedenle de örgütteki sistemi değiştirmek için yapılan her girişime endişeli yaklaşırlar. Bu endişe düzeyine göre farklı mukavemet çeşitlerini gösterirler. Yapılacak olan yenilikler değişimler zor, tehlikeli ve başarısı kaygılı bir eylemdir. Örgütte çıkacak çatışmalar ve ayrışmalar değişme konusu etrafında toplanabilir. Uygulamayı yapanların anlayacağı ve kabullenebileceği nitelikte olmayan değişim çalışmaları, direnç ile karşı karşıya kalacaktır (Bursalıoğlu, 1998).

Kişilerin değişime direnç göstermesinin birçok nedeni olabilir. Bunlardan en belirgin olanı “İş, Kişisel ve Sosyal” kaynaklı sebeplerdir (Koçel, 2010). Değişime karşı direniş Cummings ve Worley’e göre ise teknik direniş, genel şartlara olan alışkanlıktan ve yatırılan kaynakların bedelinin daralmasından meydana gelir. Siyasi direniş, örgütsel değişim, en üst yönetim ve eleman gibi güçlü mevkideki bireyleri geçmişte verdiği kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkar. Örgütsel değişim genelde, sermaye, eğitim bütçesi ve kaliteli çalışan gibi kaynaklar gerektirir. Kültürel direniş, süre geleni güçlü kılan var olan değerleri, normları ve varsayımları uygun şekilde değiştirmek isteyen sistemler ile prosedürlerden ortaya çıkar (Helvacı, 2005).

Çalışanların değişime direnme sebepleri incelendiğinde; elde ettiklerini kaybetme endişesi durumunun net olmaması, değişime kaygıyla bakma, bu konudaki bilgi eksikliği ve bu süreçte değişime uyum sağlayabilmek için gösterilen çaba aynı zamanda çevresel faktörler direnç sebepleri olarak söylenebilir (İlğan, 2008). Değişimin yönetimi esnasında, değişime



gösterilen direnç kaynağı , farklı kategorilerde değerlendirilebilir. Dalin ve diğerleri değişime karşı dört önemli engelin bulunduğunu belirtmektedirler (Helvacı, 2005). Bunlar:

1. **Değer engelleri:** Yapılması istenen değişimin normları ile değişim sonunca etkiye maruz kalan birey normlarının çatışması olayıdır.
2. **Güç dengeleri:** Değişimden etkilenen bireyler, yeniliğin, mevcut güçlerini daha da arttırmalarını isterler aksi halde değişime direnirler.
3. **Psikolojik engeller:** Yapılan değişim, bireylerin güvenliğini, huzurunu, duygu düzeyini olumsuz etkilediği zaman direniş kaçınılmaz olur.
4. **Uygulama engelleri:** Değişim eğer insanlara yeni beceriler kazandırma sürecinde kaynakların yetersizliği nedeniyle gereğinden fazla yük bindiriyorsa bireyler değişime direnirler.

Değişime karşı gösterilen direncin nedenleri çok çeşitlidir. Bu nedenlerden bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür. Bunlar ( Hussey, 1997: Akt.Helvacı, 2010):

1. **Bireyin Çıkar Odakları:** Bireyler mevcut durumda fayda sağladıkları önemli şeyleri kaybetmek istemezler. Değişim esnasında bu çıkar sağladıkları durumlarda eksiklik ya da azalma olacağını düşündüklerinde değişime direnç gösterirler.
2. **Güven ve Bilgi Eksikliği:** Çalışanlar, örgütte yapılacak değişimin eksilerinin ve artılarının neler olacağı konusunda tam bir bilgiye sahip değilse değişime direniş meydana gelir. Değişimin her yönü ile anlaşılmamış olması, değişimin nedenlerinin bireye eksik ya da yanlış aktarılması örgütte güvensizlik ortamı oluşturur. Bu yüzden çalışanlar değişime değil, değişimin getireceği net olmayan durumlara direnç gösterirler.
3. **Değişim Hakkında Farklı Görüş ve Değerlendirmeler:** Değişim fikrine olumsuz bakmayan ancak İnsanlar kendi alanları ile ilgili uzman olduklarını düşündükleri konuda değişimin zarar getireceğini düşünebilirler. Bu durumda çalışanlar değişimin faydaları ve zararlarıyla ilgili, farklı değerlendirmelere sahipse değişime tepki oluşabilir.
4. **Değişime Gösterilen Düşük Anlayış:** İnsanlar olağan yararların terk edilmesini istemezler bu durum değişmeye direnme kaynakları arasında yer almaktadır. Çünkü bazı bireyler için güç, saygınlık, maaş, işin niteliği veya diğer yararlar bakımından değişimin maliyeti, değişimin getirecekleri ile anlamlı bir biçimde dengelenmeyebilir. Bu yüzden bazı bireyler değişime ayak uydurmak istemediklerinden dolayı, değişim onların yararına olsa dahi değişime direnç göstermektedirler.

Plant, örgütün göstermiş olduğu direnişin sebeplerini, belirsizlik nedeniyle oluşan korku, bilgi verilmemesi, bilgi eksikliği, geçmişten gelen nedenler, temel beceri ve yeteneklerin, toplumsal saygınlığın tehditi, güç kaynağına yönelik tehdit, fayda konusunda algı eksikliği, güvenin az olması, etkileşimin zayıflığı, bilgisiz görünme korkusu, isteksiz denemeler, geçmişe bağlılık, grup fikirlerini fazlasıyla dikkate almak olarak sıralamıştır (Helvacı, 2005).

Kurumda çalışanların değişime ihtiyaç duyma algısının oluşması değişimde başarı için gereklidir. Aksi durumda değişimde başarı sağlanamayacak ve değişim çalışanlar tarafından kabul görmeyecektir. Kurum çalışanları işlerini yaparken her zaman ki yöntemleri kullanmak isterler. Bu durumun nedenleri vardır. Bu nedenler, net olmayan durum, anlayış ve güven eksikliği, kendini düşünme ve değişime ihtiyaç hissetmemedir (Pearce ve Robinson, 1989). Çalışanlar değişimin yaşamlarını nasıl etkileyeceği karşısında duydukları endişe ile belirsizlik yaşarlar. Belirsizlik doğrudan değişimle ilgili olmasa da değişimi negatif yönde etkilemektedir (Tabancalı, 2003). Çalışanlar değişimle birlikte oluşan beklentileri karşılayıp karşılamayacakları hakkında endişe duyarlar. Kurum çalışanlarının değişimin liderlerine yani değişimi başlatanlara güvenmesi büyük önem taşır. Çalışanların mevcut durumlarını korumakla ilgili sorunları ortadan kalktığında değişime güven artacaktır. Değişim sürecinde çalışanların fikirlerinin alınması ve bu fikirlerden de yararlanılması onların bencil tutumdan vazgeçip, değişimi sahiplenmelerini sağlayacaktır (Aydoğan, 2007). Direniş, değişimin olduğu her yerde ortaya çıkar. Değişime karşı gösterilen direnişlerin sebepleri incelenmeli ve mutlaka önem verilmelidir. Direnç nedenleri önceden bilinirse değişimle karşı karşıya kalan bireylerin olası tepkileri tahmin edilmiş olur.

### **2.6.3. Değişim Direncine Karşı Alınabilecek Önlemler**

Örgütsel etkinliğin artırılması gayesiyle yapılmak istenen değişim, direncin önüne geçilmesi, başarılı idarenin olmazsa olmazıdır. Uygulama aşamasında değişime karşı gösterilen direncin, değişimin başarılı bir şekilde yapılmasını engelleyebilecek pozisyona gelmemesi için ya direnme tamamen yok edilmeli veyahut direnç olabildiği kadar azaltılmalıdır (Şimşek ve Akın 2003). Değişime karşı dirence sebep olabilecek çok sayıda etken mevcuttur. Her bir durumun tespit edilip, her birine strateji geliştirebilmek zordur. Kurumsal değişime karşı direnci minimum seviyeye çekmek için yapılabilecekler arasında; kararlara katılımlarını sağlamak, değişimi anlatmak, faydasını açıklamak, istekli olanları seçmek, eğitim aldirmek, ilişkileri düzeltmek, birliktelik sağlamak sorunlara çözüm bulmak sayılmaktadır (Başaran, 1982; Akt. Kulu Şentürk, 2007). Değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmek kolay görev de-

ğildir. Çünkü, birçok birey değişime direnir. Bu nedenle değişimi uygulayabilmek ve personellerin değişimi özümsemelerini sağlayabilmek için bireyleri değişimin gerekliliğine inandırmak için çalışmalar yapılmalıdır (Hitt vd. 2009: Akt. Tunçer, 2013). Değişim konusunun çalışanlarla paylaşılması, değişim sürecinin başarısızlığında etkili rol oynamaktadır. Bunun için elde edilen bilgiler; değişim ne zaman yapılacağı, amaçlara erişmek için atılacak adımlar ve yöntemler çalışanlarla paylaşılmalı ve bu bilgiler çalışanları hazır hale getirmek için kullanılmalıdır (Werkman, 2009: Akt. Tunçer, 2013). Değişime direnci minimum seviyeye indirmek için; zorlama, ikna, güvenlik, anlayış, zaman, katılım, eleştiri, esneklik, istişare ve anlaşma gibi teknikler, birey ya da ekiplerin pozisyonları da değerlendirilerek, yerinde ve süresinde göre kullanılmalıdır (Schumacher, 2010: Akt. Tunçer, 2013). Balcı (2000), direnci azaltıcı koşulları araştırmasına dayanarak saptamıştır:

- Bir değişme sürecinde, kişi veya kişilerin gereksinimleri, tutumları, inanç ve değerleri devamlı göz önünde bulundurulmalı.
- Değişim yöneticisinin saygın biri olması.
- Davranış değiştirmede güçlü bir istek oluşturmak için gruba özgül danışmanlık sağlanması.
- Tüm bireylerde değişim gerekliliği konusunda farkındalık oluşturmak.
- Değişmeye dirençli olan ve değişmeye etki edecek kişilerin aynı örgüte ait olmasının sağlanması.

(Stoner ve Wankel 1986; Sandelands vd. 2010) Birden çok etkenin tesiriyle meydana çıkan direncin azaltılması için, yönetimin başvurabileceği yöntemleri “empati ve eğitim, katılım ve destekleme, pazarlık ve taviz verme, tehdit ve baskı, manipülasyon ve kooptasyon, değişimi planlama ve deneme amaçlı uygulama, tahmin yönetimi, ekonomik teşvik tedbirleri” olarak saptamıştır. (Daft, 1989:Akt. Helvacı, 2010) ise değişime karşı direnişle başa çıkmada kullanılabilecek önemli yöntemleri aşağıdaki gibi saptamıştır.

### **2.6.3.1. Empati ve Destek**

Direnişle başa çıkmanın ilk basamağı, kişilerin değişime karşı bakış açılarını belirlemektir. İnsanların değişimi test ederken olabildiğince karşılıklı anlayış içinde davranmanın gerekliliğinin farkında olmaları önem arz etmektedir. Ön yargılardan kaçınarak diğer açıdan bakmak, etkin dinlemek gereklidir. Eğer insanlar, gerçekten duygu ve düşüncelerinin önemsendiğini hissettiklerinde, duygu ve düşüncelerini paylaşmaya açmaya daha istekli olacaklardır. Bu, direniş faydalı bilgi sağlar ve bireyler arasındaki etkileşimi artırır (Helvacı, 2005).

Değişim sürecinde yönetim, direnişi azaltmak için büyük bir gayret sarf eder. Yönetim karşı duyulan güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku değişiklik uygulamalarına karşı tepkilere yol açar (Bursalıoğlu ve Tüz, 1998). Değişim yöneticileri iş görenlerin kendilerini geliştirmeleri için onları destek olmalıdır. Eğer çalışanlar yeniliklere adapte olmakta zorlanıyorsa, yönetimin bu kişilere destekleyici bir eğitim vermesi, duygusal destek sağlaması, kişilerin yeniliklere uyum göstermelerini kolaylaştırabilir. Bu şekilde güdülenen çalışanlar, daha büyük bir gayret göstererek, değişime adapte olmaya çalışırlar (Özkalp ve Kırel, 2010). Etkili bir değişimin gerçekleştirilmesi, yönetimin ve teftiş kurumlarının desteğine bağlıdır. Çünkü okul müdürleri, kurullar ve üst yöneticiler tarafından desteklendiğinde daha iyi motive olur (Güneş, 1995).

### 2.6.3.2. İletişim ve Eğitim

Değişime başlamadan önce, bu değişimin kurum içinde etkileyeceği kişilerin önceden hazırlanması gereklidir. Bu hazırlama faaliyeti kurum dışında veya içinde personeli değişimin gerektirdiği yeni şartlara göre eğitmek yolu ile yapılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İnsanların dönüşüme direnç gösterme temayüllerinin altında yatan nedenlerden bir tanesi de değişimin çıktılarının tam anlaşılmasını sağlamasıdır. Yeterli olmayan malumat yanlış beklentileri ortaya çıkardığı gibi, paydaşları da endişeli bir beklentinin kucağına iter. Etkisi yüksek iletişim, eyleme dayanmayan kuru söylemlerin olumsuzluklarını giderir (Helvacı, 2005). Kurumlardaki iş uyumu, iş ahengi, birlikte iş yapabilme becerisini artırabilmek için en önemli argümanlardan bir tanesi iletişimdir. İşbirliğini, dayanışmayı ve uyumu sağlamak için kullanılan en önemli örgütsel araçlardan birisi de iletişimdir. İletişim, değişim yönetimi aşamasında verimli kullanıldığında tekamül sürecinin olumlu neticelenmesinde en önemli unsurlar arasında yer alır (McHugh, 1997). Örgütlerde ayyuka çıkan marazın esasında iletişim eksikliği vardır. İletişim yollarının açık olması, kurum içi güvenin artmasına ve değişime karşı endişenin zayıflamasına sebep olur (Eren, 2004). Dönüşümün ortaya çıkardığı tasa ve bunalım etkili bir muhabere ile giderilebilir (Barutçugil, 2004).

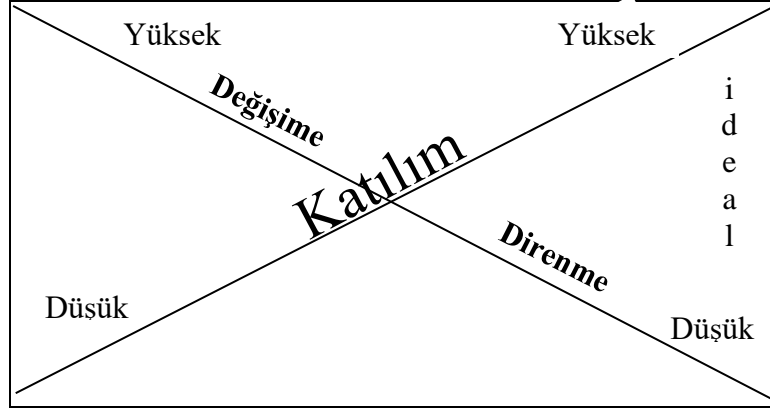
Eğitim değişim sürecinde kullanılan yöntemlerdendir. Cemiyetin isteklerine yanıt verebilmenin en etkili yöntemi eğitimidir. İş görenlerin bilgi, istidat ve kabiliyetlerinin eğitimle gelişip ilerlemesiyle kişi ya da örgütlerin, yeniliğe olan önyargıları yok edilebilir. Eğitim özgüveni yüksek ve kabiliyetli kişiler ortaya çıkarır. Böylelikle değişimden kaynaklı vehimler yok edildiğinde verim de yükselmiş olur. Sürekli olarak gelişen ve değişen dünya ile birlikte kurumlarda da gelişim ve değişim kaçınılmaz bir hal alır. Ancak paydaşlar yabancı oldukları

bu zaman dilimine ve tekamüle doğal bir refleks ve tepki geliştirir. Bu refleks ve tepkiler ancak eğitim metaryal ve metotlarının etkili bir biçimde kullanılmasıyla aşılabilir (Basım vd., 2009). Eğitim bu süreçte değişimin gerekliliğini, bireysel ve kurumsal eksikliklerin farkındalılığının sağlanması, bireyin değişime istekli hale gelmesi ve tüm bireylerin yeni isteklere adapte olabilmesi için öncelikle yetersiz olduğu alanların belirlenmesiyle öz benliğine olan güvenin kazandırılması sağlayabilir (Hussey, 1997: Akt.Helvacı, 2010).

### 2.6.3.3. Katılım ve Yer Alma

Katılımcı yaklaşımlar insan arası etkileşimi esas alır. Asıl gaye bireylerin bilginin ve tecrübenin özü olmasıdır (Werkman, 2009: Akt. Tunçer, 2013). Değişime esas olan ve dönüşümden etkilenecek bireylerin planlama ve harekete geçme basamağına dâhil olmaları oluşabilecek diremeyi azaltmaktadır. Burada mühim olan katılımcıların düşüncelerinin kabul görmesinden çok, bireylerin olayların dışında bırakılmadığı ve bu değişimde onların rollerinin olduğunun hissettirilmesidir (Koçel, 2003). Örgütün her türlü kademesinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılımın sağlanması, astlardan gelen direnişleri büyük oranda azaltabilecektir. İnsan kendi aldığı kararların uygulanmasına direnmez bilakis uygulanması için çaba gösterir (Eren, 1998:175). Değişim girişimlerinin başarısının, etkilediği bireylerin ilgi duymasına, değişimin aşılama ve zorla yapılmadığı, aksine katılımıla gerçekleşmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Çünkü kendilerine katılım imkanı verildiğinde insanlar değişime daha az direnirler ve kendi görüşlerinin de önemli olduğunu hissederler (Brownell, 2002). Karar aşamalarına katılımın üç önemli yararını şunlardır (Lunenburg ve Ornstain ,1992; Akt. Güneş,1995):

- Değişimin planlanmasına, dizayn edilmesine ve gerçekleştirilmesine, etkilenenlerin katılımı ile yeni fikir ve bilgi oluşabilir; büyük olasılıkla bu bilgi çok etkili bir değişme meydana getirebilir.
- Katılım, çalışanların değişimi kabul etmesini sağlar.
- Değişimin doğası ve sonuçları konusunda çalışanlara bilgi vererek, bilinmezlikten kaynaklanan gerilim ve söylentileri azaltır. Aşağıdaki katılım ve değişim modelinde görüldüğü gibi katılımın yüksek olduğu oranda değişime karşı direnç eğilimleri azalmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğu, değişim durumunda güvenlik duygusu sağlandığı için direniş düzeyi oldukça düşüş gösterir (Newstrom ve Davis, 1997).



Şekil 4. Değişime Katılım Modeli

Değişimin planlanmasında yer alma, üyelerin ilgi ve ihtiyaçlarının daha iyi şekilde ortaya çıkaracağından değişikliklerle gerçekleşme şansını artırır. Yani, değişimler katılanların ilgi ve ihtiyaçlarını hesaba kattığı oranda katılanların değişime bağlılığını artırır. Yapılacak değişim çalışmalarında çalışanların dahil edilmesi, onların motivasyonunu artıracak ve daha fazla emek sarf ettirir. (Helvacı, 2005). Bu yöntem dönüşüme direnmeyi azaltmasının yanında, değişimin kabul görmesine de neden olabilir. Lakin değişime direnç gösterenleri bu sürece dahil etmek sürekli yapılamayacağı gibi, katılımı da gerçekleştirmek çare olmayabilir. (Yeniçeri 2002).

#### 2.6.3.4. Zorlama ve Güç Kullanımı

Diğer yolları uygulama olanağı olmadığı şartlarda idareciler, değişimler için kendi hak ve yetkilerini kullanmak koşuluyla, değişimi dikte edebilirler. Bilhassa değişikliklerin uygulanmasının hemen olması gerektiğinde kullanılabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Durumun aciliyetini anlatmak için gerekli zaman bulunmayabilir. Bu gibi durumlarda değişime direnç fazla ise ve örgütte kriz durumu yoksa, baskı yapmak doğru olabilir (Hussey, 1997: Akt. Helvacı, 2010).

Emir verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini isteme baskı ve tehdit yönteminde tercih edilebilen bir durumdur. Ayrıca hızlı uygulama esnasında esneklik sağlamaktadır. Bu durumda kabulleniş az, bağlılık ise yoktur. Yasal gücü veya şekilsel durumu kullanmak kaydıyla bu farklılıkları kabullenememe durumu ortadan kaldırılabilir. Ancak eşitsizliğin olduğu durumlarda “etki-tepki” kanunu uyarınca kabul edilmiş gibi görünen değişikliklere karşı, müsait bir durumda yeniden direniş ortaya çıkabilir. Bu yöntemin bazı riskleri vardır. Bilhassa yetkili

kişilere karşı, yapmış olduğu zorlamalardan dolayı olumsuz bir yargı ortaya çıkabilir. (Yalçın, 2002).

Değişim yöneticisi, güç alan ve mikropolitik harita analizi ile değişimi kolaylaştıran ve değişime engel olan güçlerin niteliklerini tanımlayabilir. Bir örgütte gerçekleştirilmek istenen bir değişim için ilk önce değişim gerekli kılan ve değişime engel olan güçler özelliğine göre sıralanır. Yenilikle ilgili olumlu ve olumsuz noktalar, nominal grup tekniği, defli tekniği, tartışma grupları ya da betin fırtınası gibi tekniklerle ortaya konulur. Sonra, iş görenlerin, değişime engel olan ve değişimi kolaylaştıran her bir unsur için sıralanan olumlu ve olumsuz noktaların yoğunluğu araştırılır. Üçüncü olarak, bunlar güç alan analizi tablosu üzerine işaretlenir. Dördüncü olarak, değişimi kolaylaştıran ve engelleyen anlamlı faktörler tanımlanarak tablo yorumlanır (Helvacı, 2005).

#### **2.6.3.5. Manipülasyon ve Kooptasyon**

Manipülasyon, bir olayı olduğundan farklı bir şekilde göstererek hedef kitleye sunma olarak tanımlanabilir. Hedef kitle gerçeklerin kendine çarpıtılarak sunulduğunu anlamaz ise bu yöntem etkili olabilir. Ama çalışanlar değişim yöneticisinin gerçekleri saptırdığını anlarsa değişime direnç baştaki seviyeden yüksek olur (Koçel, 2003). Gerçeği farklı anlatmak, olayları yalan ve yanlış aksettrimek gibi yapılan değişimi benimsetmenin doğru olmayan yöntemlerini mecbur olmadıkça kullanmak doğru değildir. Ancak bu yöntemlere özel veya zorunlu hallerde başvurulabilir (Özkalp ve Kırel, 2010).

Kooptasyon ise, bireyi sorunun içine çekmektir. Herhangi bir durumu benimsemek istemeyenleri, o durumla ilgili sorunla tespit etme ve çözüm yolu bulma aşamasında sürece katmak demektir. Karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Bu sayede kişiler sorun çıkaran rolünden uzaklaşıp, çözüm taraftarı rolüne geçmiş olacaktır (Şimşek, 2008).

#### **2.6.3.6. Değişimi Planlamak ve Deneme Amaçlı Uygulama**

Değişimi planlamanın en büyük özelliği sapmasız ve ya az sapmayla hedefe ulaşabilmesidir. Bu açıdan değişimi planlamak, olası direnmeye karşı en etkin tedbirleri de içerisinde barındırmaktadır (Tüz, 2004). Örgüt yöneticisi, yapmayı planladığı değişimin, örgütün iç yapısında ve örgütün çevresinde meydana gelen olaylarla bağlantısını da dikkate alarak, uygun bir zamanda yapmalıdır (Şimşek ve Akın, 2003). Birden fazla örgütü etkileyecek olan esaslı ve

derin değişiklikler, öncelikle pilot bölgelerde uygulanmalıdır. Bu sayede gösterilebilecek direnç minimum seviyeye inebilir ve başarı artabilir (Hitt vd. 2009: Akt. Tunçer, 2013)

#### **2.6.3.7. Pazarlık ve Taviz Vermek**

Pazarlık; örgüt yöneticileri, çalışma ekibinin desteğini almak gayesiyle teklif edilen değişim izlencesi üzerinde mevcut sıkıntıları örgüt üyeleriyle tartışması ve bir anlaşma yapması noktasında tarafların karşılıklı olarak caba sarf etmeleri gerekir. Pazarlıkta anlaşmanın sağlanması için iki tarafında baştaki konumundan ödün vermesi gerekir (Şimşek ve Akın, 2003). Değişim için atılan adımlar sırasında iş görenler belli bir konumda iseler, yönetim istişare etmekten kaçınmamalıdır. Pazarlığın daha sakin, yumuşak ve etkili olabilmesi ve daha fazla ilerleyebilmesi adına en etkili yöntem bu pazarlığın değişimden önce yapılmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2010).

Taviz verme değişimlere karşı direnen örgüt ve örgüt üyelerine, imtiyazlar sağlanarak onlarında bu süreçte desteğini almaktır. Bu süreçte önemli görevleri direnç gösterenlere vererek onlardan faydalanmak mümkündür (Tüz, 2004)

#### **2.6.3.8. Tahmin ve Teşvik Etme**

Çalışanların neye direneceği saptanabilirse bu direnişle başa çıkma şansı artar. Böylelikle, bilgi yoksunluğundan, iletişimsizlik sonucunda ortaya çıkabilecek direniş, daha oluşmadan yok edilmiş olabilir (Yeniçeri, 2002).

Örgüt içinde yeniliklerin ortaya çıkabilmesi için bu yönde teşvik edici sistemlerin bulunması gerekir. Bursalıoğlu (2000), değişimin bazı güdülerin sağlanması ile gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Öncü (2005) 'de insanların değişime ancak bir şeyler kazanacaklarına inandıklarında -bu kazanç maddi, manevi ve entelektüel alanlarda olabilir- hazır olacaklarını ileri sürmektedir. Morrison'a (1998) göre direnişin nedenleri ile bu direnişle karşı önlem alma yolları çizelgede belirtilmiştir.



Direnış Kaynakları	Direnışleri Giderme Yöntemleri
Değişimin statünün ve kontrolün kaybı olarak algılanması	Katılımı daha önceden sağlamak; daha fazla danışma imkânı sunmak; güvence vermek; karara katılanları yetkilendirmek; kolaylaştırıcı ve endişelendirici faktörleri tanımlamak ve bunlarla meşgul olmak; iletişimi geniş bir alana yaymak; tazminat sağlamak; yeni hedefler ortaya koymak; öz saygıyı dikkate almak.
Bilmemekten duyulan korku	Bilgiyi ve iletişimi geniş bir alana yayma; örnekler verme; kıyaslama yapma; konulan tam olarak tanımlama; amaçları netleştirme; destek sağlama.
Hedeflerin net açık olmaması	Üst yöneticilerin açık bir biçimde liderlik ve bağlılık içinde bulunması, personel katılımının önceden sağlanması, iletişimi geniş bir sahaya yayma, anlaşılır ve başarılı amaçlar belirleme, açık ve net bir vizyon belirleme
Kararsızlık ve belirsizlik	İletişimin geniş bir alana yayılması, bilginin paylaşılması; değişim için geçmişte yaşanan başarıların delil olarak gösterilmesi, kararsız olan insanların belirlenmesi, uzman önerilmesi, destek sağlama
Hislerin kolayca incilmesi	En uygun sakat bağlılığının oluşması ve iletilmesini sağlama. Destek ve empatik olma. Personeli cesaretlendirme, tekrar güvence altına atım; insanların niçin kolayca incendiğini tanımlama, takım çalışması yapma. Geçmişteki başarıları yüceltme, dostluk kurma ve danışmanlık yapma
Değişimin yararlarının açık ve net olması	Bilgiyi temin etme. Yararları mantıklı olarak sunma, kazançları kişiselleştirme; kazançların paylaşılmasını sağlama, açık net bir durum oluşturma, maliyet fayda analizi yapma; değişimin uygulandığı yerden Örnekler sunma.
Mevcut durumdan uzaklaşmaya karşı duyulan isteksizlik	Değişim ihtiyacını tesis etmek; yeni uygulamalar için destek sağlama; istenildiğinde danışmanlık hizmeti sunma; emeklileri daha önceden teşvik

	etme; örgütsel kültürün değişimi, mevcut en iyi uygulamayı devam ettirme; personelin yeni uygulamadan görmesi için fırsatlar sağlama; eğitim olanaktan sağlama; takım çalışması; yeni taleplerde gerçekçi olma; yapıcı eleştiriyi teşvik etme.
Uzmanlığa ve oluşmuş becerilere karşı tehlikeler	En uygun eğitim olanağı sağlama; mevcut becerileri üzerine inşa edilen pek çok yeni becerilen sürekli canlı tutma; yeni durumlarda mevcut becerilerini kullanan personele fırsatlar sağlama, yeniliğin uygulandığı yerleri ziyaret etme, öz saygıyı inşa etme.
Aniden ortaya çıkabilecek sürprizlerle karşılaşma duygusu	Zaman ayarlamasını dikkatli bir biçimde yapma; değişim konusunda yeterli bilgi oluşturmakla birlikte değişime karşı dikkati artırma; proaktif olma; insanlara gündemlerini tanımlama; iletişimi ve raporlan geliştirme.
Başarısız olma korkusu ve öz saygıya yönelik tehditler	Eğitimin ve desteğin yeterli bir biçimde sağlanması; suçla ve kabahat bulmayı gündemin dışında tutma; kolayca incinilecek alanları tanımlama; katılımı sağlama, insanlar niçin tehdit edilme duygusu taşırlar bunu tanımlama, değişimin mevcut uzmanlık üzerine inşa edildiğini açıkça belirtme
Mevcut durumun memnun edici olmadığını kabul edilmesi.	Sağlayıcı stratejiler kullanma; değişimin sonuçlarını bilme; olası problemleri, çözüm önerilerini ve çözme araçlarını ortaya çıkarma; davranışların kontrolünün sağlanması.
Değişimin üstesinden gelebilmeye ilgili kaygılar (sorunlar)	Destek, güven, olumlu geri dönüt ve katılanların rahat bir biçimde iletişimini sağlama; tekrar beceri kazandırma; danışmanlık ve diğer istekleri gerçekleştirme; süreyi, imkanları ve kaynakların öğrenilmesini sağlama.
Kontrolü kaybetme korkusu	Kontrolün yeniden sağlanması, yani yeni kontrol alanları sağlamak, yeni durumda otonomi ve kontrolün nasıl ifade edileceğini iletmek, insanların düşündükleri ve hissettiklerine karşı anlayışlı

	<p>olmak(problemlerin baştan önüne geçmek); projeyi ortak olarak sahiplenme; övgü, destek ve güven oluşumu; insanların güçlerine uyan açıkça tanımlanmış rol ve vazifeler ile görevlendirmek; takım ve eşli çalışma; ilgi; değişim sürecinin ortaklaşa planlanması; kontrol kaybının oluşabileceği muhtemel alanları belirlemek; insiyatifli olmak, tehdit edici olmayan bir ortamda insanların düşünce ve korkularını ifade etmelerini sağlayıcı fırsatlar sağlamak; insanları, değişimin sebepleri noktasında tartışmaların içine çekmek; değişimin faydalarını belirtmek</p>
<p>Artırılmış iş yükü</p>	<p>Aşın yüklemeyi önlemek; bazı mevcut ve bilinen pratik ve rutinleri sürdürmek; yapılan fazladan gayretleri görüp ödüllendirmek; takım çalışması ve iş bölümü; görevleri bölmek ve havale etmek; teknoloji kullanımı; tazmin; mevcut pratiklerin gerekliliğini gözden geçirmek; zamanı iyi yönetmek; görevlerde seçici olmak; kurum içi ve dışından ekspertiz kullanmak; bilgi azlığını azaltmak için yoğun iletişim; organizasyondaki başkalarının rollerine karşı duyarlı olmak; teşvik ediciler(aşağıda tartışıldı) kullanmak; hoşnutsuzluğu azaltma hareketinden pozitif motivasyon ve ödüllere geçmeye çalışmak.</p>

Çizelge 5. Eğitsel Değişime Karşı Direnişleri Azaltma

## 2.7. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Kurumlar, mevcudiyetlerini devam ettirebilmek için, 21. asırda oluşan ani gelişimlere entegre olabilme amacıyla büyük mücadeleler yapmak mecburiyetinde kalmışlardır. Ortaya çıkan gelişimlere entegre olup kurumsallaşan teşkilatlar, sadece mevcudiyetlerini sürdürmekte kalmamış, aynı zamanda mevcut ağırlıklarını arttırmıştır. Değişim yönetimi, teşkilatların felsefesi, kültürü ve temellerindeki büyük varyasyonları temin eden izlemleri ve safhaları değişime karşılık verici özellikte bir araya getirme sistemidir. Günümüzdeki değişim çevresi;

değişim yönetimi demode bir sözcük olduğu halde değişim yönetimine büyük bir ehemmiyet ve muhteva sağlamaktadır. 1990'larda artan ve kaoslaşan nedenler, değişim yönetimine stratejik bir bakış açısı sağlamıştır. Oysa ki, 1980'lere kadar değişim, stabil ve regular bir çevrede mücadeleyi gerektiriyordu (Hussey, 1998). Eskiden değişim yönetimi, değişime karşı koyma ve onların üstesinden gelme yöntemleri üzerinde dururken, günümüzde bakış açılarının ve isteklerinin geleceğin oluşturulması ve bunların siyasi desteğinin sağlanması gibi hususlar dile getirilmekte ve teşkilatların değişimi o hususlara doğru yönlendirilmektedir (Cummings ve Worley, 1997:Akt. Helvacı, 2010).

Değişim yönetimi, çok kritik noktalar üzerinde temellenmiştir.. Bu temeli sağlamlaştırmak için, değişim çabasını yöneten kişilerle, güncel stratejileri uygulamaları umut edilen kişiler arasındaki birliği idare etmek; değişimin oluşabileceği bir örgüt konteksti oluşturmak ve değişim için zorunlu olan duygusal ilişkileri yönetmek anlamına gelir (Whitaker, 1998). Başarılı değişim modelleri gösteriyor ki, değişim safhası birçok uzun soluklu evrelerden oluşmaktadır ve bu evreleri görmezden gelmek bize sadece yanıltıcı sonuçlar (Kotter, 1996 : Akt. Helvacı, 2010). Yanlış olarak uygulanan değişim uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- En iyi metotlar belirlense bile hedefe ulaşılmamasına neden olabilir. Çalışmalar, değişim sürecinin doğru yürütülmemesi nedeniyle, tasarlanmış birçok stratejinin gerçekleşmemesine neden olduğunu belirtmektedir;
- Uygulama maliyeti çoğalabilir. Gecikmeler, işin aksamasına ve gecikmenin istenmedik sonuçlarını aşağıya indirmek için yapılan acil uygulamaların maliyeti, toplam maliyeti arttırabilir;
- Değişimin vereceği faydalar yok olabilir;
- Değişimin insani olarak da olumsuz yanları olabilir. Çalışanlar işlerini kaybetme durumuyla karşılaşılırsa, değişimin insani olarak olumsuz etkileri fazlalır. Ayrıca, değişim dikkatsizce gerçekleştirildiğinde ya da eksik planlama durumunda olayın olumsuz etkileri çok daha da yukarılara çıkacaktır.
- Çalışanların çalışma isteği azalabilir. Karmaşayla birlikte, çalışanlar değişimin iyi idare edilmediğini anlılarsa; teşkilat içindeki çalışma şevkleri azalır ve yöneticilere olan güvenlere yok olabilir.

- Çalışanlar sonradan yapacakları değişim teşebbüslerine karşı negatif bir tutum sergileyebilirler. Ne kadar çok değişim nedeni endişelerinin yerli olduğunun farkına varırlarsa, ilerde maruz kalacakları değişimlere daha fazla karşı koyabilirler.

Yukarıdaki hususlar örgüt için çok önemli negatif sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda değişim idaresinin örgütler için hayati önem taşıdığı anlaşılmaktadır (Hussey,1997: Akt.Helvacı, 2010).

Örgütün sadece ekonomik özellikleri değişim yönetimini oluşturmamaktadır. Daha çok, değişimi gerçekleştirebilecek kapasitesi olan kişilerden meydana geldiğini inanmayı gerektirmektedir. Değişim, genellikle, günümüz örgüt yapısındaki değişiklikler yapılmasını zaruri hale getirir. Değişim yönetimi, insanları konservatiflikten uzak tutan, canlı kültürel bir tutum gerektirmektedir. Günümüz teşkilatlarının yapması gereken yeni kültürel yaklaşım, değişime meyilli, değişimi destekleyen, değişimi hızlandıran bir yaklaşımdır (Düren, 2000: 240). Morrison (1998)'e göre değişimi yönetme aşağıdaki eylem ve işlemleri içerir (Akt: Helvacı, 2005) :

- Değişimi mecbur kılan iç ve dış etmenlerin adlandırılması.
- Hedefleri ve planları tespit ve kesinleştirme.
- Geçişleri etkin olarak idare edebilme.
- Teşkilatın kısa vadedeki planlarını yönetebilme.
- Risk alma ve öğrenim gibi konularda en iyi yardımı sağlama.
- İştirakçilerin ve değişimin sahiplenmesini sağlama.
- Katılımcıların güven ve isteklerini arttırabilme.
- Geri bildirim verme ve stresi idare etme.
- Örgütü geliştirebilme ve örgütlere doğru rehberlik yapabilme.
- Mevcut durumla yeni olanı özenle birleştirme.
- Mevcut olan ve değişen teşkilatta işlem yapabilme.

Günümüzde değişimi idare etmeyi değişimi ötelemek olarak düşünen uygarlıklar, ülkeler ve teşkilatlar, çok geçmeden duraksamaya; ardından çöküntüye girecekler ve mevcudiyetlerini eskisi gibi devam ettiremeyeceklerdir (Dereli, 1981). Günümüzün başarılı kurumlar değişimleri öteleyenler değil, değişimi mutlak bir aşama olarak görüp, değişimin devamlılığı için kurumsal teşkilatlanmaya başvuran kurumlardır (Ünal, 2012). Değişim Rehberliği, okul-

lar için çok önemli ve kaçınılmaz bir mesele olmuştur. Okulların hedefi eğitim ve öğretim faaliyetleri sunmaktır. Eğitim ve öğretim, farklılık anlamındadır, bu nedenle kurumun en kritik görevi yeniliği yönetebilmek olmalıdır. Yönetimin gayesinin değişme ve öğrenme olması, kurumlara özel bir görev vermektedir. Okulun amaçları, içeriğini kısaca günümüz şartlarına uygun hale getirmek için kendini yenilemesi bir görev, hatta mecburiyet haline gelmiştir (Taymaz, 1997). Eğitimde beklentileri arttırma, eğitime yeni kaynaklar sağlama ve bazı yenilikler yapma tatmin edici olarak görülmemektedir. Yeni oluşan teşkilat ve yönetim stratejileri de okullarda denenmektedir. “Toplam Kalite yönetimi”, “Sıfır Hata Yönetimi”, “Tam Öğrenme ” gibi yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Bu oluşumların dışında kalmak istemeyen toplumların eğitim sistemlerine bu süreci uydurmaları gerektiği düşünülmektedir (Özdemir, 2000). Okullarda ders kitaplarının ücretsiz olarak verilmesi, okullara akıllı tahta kurulumu yapılarak ve öğrencilere tabletler dağıtılarak öğretim çalışmalarının değiştirilmesi, ilk ve orta ortaöğretimde serbest kıyafet uygulamasının başlatılması, okul yöneticilerinin seçiminde, belirli bir oranın sınav puanı ile belirlenmesi, üniversite giriş sınavının yeniden ele alınarak YGS ve LYS olarak ayrılması, öğrencilerin seçtikleri bölümlerde sınava girmelerinin sağlanması, meslek lisesi mezunlarının da üniversite sınavlarında eşit haklara sahip olması, liselere giriş sınavının kademeli olarak tüm yıla yayılması, çalışan personel için kılık kıyafet kolaylığı, tüm okulların internet ağı ile donatılması.

Ülkemizde farklılık ortaya koyma teşebbüslerinin kurum ya da mevcut yapı tarafından kabul ya da ret edileceği herhangi bir araştırma yapılmaksızın uygulamaya kondukları görülmektedir. Basit ve popüler olanın tercih edildiği, aksine güç ya da nitelikli değişimin tercih edilmesi sonucunda da değişim teşebbüslerinin problemleri gideremediği ve de hedefini gerçekleştirmediği, bir çok çabanın, sürenin ve maddi harcamaların da boşa gittiği ifade edilmektedir (Cafoğlu, 1996). Bu durumun en belirgin sebepleri, "değişim yönetimi" prensiplerine riayet edilmemesi ve değişim gayretlerinin verimli olarak nasıl kullanılacağı hususunda belirgin bir birikim ve tecrübe noksanlığı olarak gözlemlenmektedir (Tanrıöğen, 1995). Okullar üzerinde karar verici konumdaki bireylere daha çok sorumluluk yüklenmektedir. Bunun başlıca nedenleri; günümüzde eğitimde değişim ve varyasyonların geçmişe göre daha fazla olması, böylece açığa çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma teşebbüsleridir. Okul müdürünün rolü de, okullardan beklentilerle doğru orantılı olarak değişmektedir. Okul müdürünün oynadığı rol ve sorumluluklarının sürekli değişime maruz kalacağı ve hiçbir zaman değişmez bir ilke olarak kalmayacağı genel bir kanı olarak düşünülmektedir (Cafoğlu, 1996).

Kurumlarda değişimin idaresinde yöneticilerin, açık fikirli olma, ahlaki çalışma yetisine sahip olma, dayanışma içinde çalışma becerisine sahip olma, bir ülkeye sahibi olma, iletişim yeterliliğine sahip olma, yönetim yeteneğine sahip olma, değişim süreci birikimine sahip olmaları gerekmektedir (Dunn ve Digan, 2003). Yönetici kapasitesinin tespiti, kurumsal olarak değişimin yürütülmesindeki anahtar noktadır. Çünkü değişimlerle birlikte yöneticilerde olması gereken beceriler de aynı doğrultuda değişmiştir. Eğer bir yönetici değişimin yönetiminde olumlu sonuç almak istiyorsa; değişim safhasıyla uyumlu değişmeyi planlama, oluşacak değişime uygun hedefi tespit etme, değişim sürecinde yapılacak olanların sırasını belirleme, kurumdakilerle empati kurabilme, onları motive etme ve bilgilendirme gibi noktalarda ileri düzey donanımına sahip olmalıdır (Hunt ve Baruch 2003: Akt. Gökçe, 2004). Yöneticinin başarılı bir şekilde süreci yönetmesi, değişim yönetiminin olumlu netice almasındaki en önemli etkidir.

## **2.8. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ**

Sosyal, iktisadi ve siyasal alanda ortaya çıkan gelişmeler, bilimsel inceleme bulguları toplumları etkilemekte ve değişmeye iteklemektedir. Sosyal sistem olarak görülen örgütler, bir şeyi çok daha iyi yapmanın yolunu keşfetmek, örgüt içyapısını ve örgütün haricindeki beklentileri karşılamak için değişimi yürürlüğe koymak için çalışmaktadırlar. Örgütlerin kısa vadede etkililiğini sağlamak, çalışanların çalışma aşkını çoğaltmak, orta vadede çevreyle olan etkileşimini artırarak uyumunu geliştirmek, uzun vadede ise örgütün hayatını devam ettirebilmesi, değişime karşı örgütün ayak uydurması ile mümkün olacaktır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Özellikleri gereği örgüt olarak adlandırılan eğitim örgütleri de diğer hizmet, mal ve fikir üretmeye çalışan kurumlar gibi toplumsal, politik ve iktisadi gelişmelerin ve yeniliklerin etkisinde kalan ve yeniliğe uyum göstererek kendisini yenilemek için değişme ihtiyacı duyan kurumlardır (Hesapçioğlu, 2003). Eğitim kurumları, hem girdileri hem de çıktılarıyla çevre ile etkileşimini artırarak iletişimini koparmadan, kurumsal yenileşme kapasitesini artırmak zorundadır, yoksa görevlerini ifa edemezler (Çelik, 2000; Bursalioğlu, 2000). Eğitim örgütleri bununla birlikte görevleri gereği sosyal, politik ve iktisadi gelişmelere yön veren ve liderlik eden kurumlardır. Aynı zamanda okul örgütleri eğitim görevinin yanında sosyal, siyasal ve ekonomik değişimin merkezi durumundadırlar (Aytaç, 2000).

Bursalıoğlu (2001), İktisadi, siyasî, sosyal alanların etkisinde kalan ve bu sistemleri etki altında bırakan eğitim sisteminin, bir milletin toplumsal, iktisadi ve kültürel yönden bekasını devam ettirme görevlerini, eğitim kurumları sayesinde oluşturulabileceğini ileri sürmekte ve okulun toplumun kültürünü aktaran, liderlik özelliği gösteren bireyleri ortaya çıkaran, çocukların sosyalleşmesini gerçekleştiren, yetiştirdiği neslin toplumun siyasal dokusuna uyumunu sağlayan, kaliteli birey yetiştirme görevlerini yapma zorunluluğu olan önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Eğitim örgütlerinin önemli vazifelerinin, iyi bir vatandaş, üreten, yaşadığı yerin ekonomisine destek olan bireyler yetiştirmek olduğu düşünüldüğünde, değişmeyi ve yenileşmeyi diğer örgütlere göre önceden gerçekleştirmesi gerekir (Alkan, 2002). Okul geliştirme, etkili ve öğrenen okul, katılımcı yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlarla bu durum eğitime yansıtılmıştır (Hesapçioğlu, 2003; Balcı, 2001).

Değişim Türk Eğitim Sistemimizde en üstten başlatılan bir süreçtir. Fakat günümüz şartlarında hızlı bir şekilde meydana gelen değişmelere uyum sağlamak için eğitimde yapılmaya çalışılan değişiklikler hakkında inisiyatifin sadece merkez yönetimine bırakılması pek işlevsel değildir (Erdoğan, 2002). Çünkü üst yönetimin eğitimde yapılacak değişim ile ilgili almış oldukları kararlar uygulanmadıkça hiçbir anlam ifade etmeyecektir (Helvacı, 2005). Değişim eğitimde meydana geldiği zaman, eğitim kurumlarının dokusu gereği öğrenci, öğretmen, yönetici, veliler, çevre gibi birçok iç ve dış paydaşlar işin içerisine girer. Eğitim örgütlerindeki değişime iç ve dış paydaşların hepsinin katılımının sağlanması gerekmektedir. Geleneksel eğitim felsefesinin eksik kaldığı çağımızda eğitim anlayışlarında, hedeflerinde eğitim örgütlerinin doku ve işleyişlerinde, eğitimin sisteminin yapılarında derin değişimler ve farklılaşmalar planlamak, zaruri olmuştur (Arslan ve Eraslan, 2003). Bu basamakta eğitimdeki dönüşümün neden olması hakkında Drucker'ın (1994) görüşleri ilgi çekicidir: “Önümüzdeki senelerde eğitimde ortaya çıkacak değişiklikler, çağdaş okulun, üç yüz yılı aşkın bir süre önce kitapların basımıyla meydana çıkışından bu zamana kadar yapılan değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin reel sermaye ve zenginlik oluşturan ana kaynak hâline geldiği bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu gibi eğitime ve okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir”. Bu açıdan bütün evrendeki gibi ülkemizde de modern hayatın kazandırdığı standartlara erişmek ve eğitimin kalitesini yükseltmek gayesiyle eğitimin yapısında da, “yeniden yapılanma”, “eğitim reformu” “yeniden düzenleme” ya da “geliştirme” gayretleri içerisinde eğitim süresinin ön lisans düzeyinden lisans düzeyine çıkarılması, ders geç-



mede değişiklik, eğitim fakültelerinin yenilenmesi, üniversite sınavlarının yeniden yapılandırılması, MEB'in Teşkilat yapısındaki değişiklikler, okul müfredatlarındaki yenilikler, Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik çalışmalar, okullarda bilişim ağının kullanılması (EBA FATİH Projeleri), öğretmenlikte uygulamaya konan kariyer sistemi değişikliği (öğretmen, uzman öğretmen, başöğretmen) (Akt. Helvacı, 2010). Bununla beraber e-okul, okula başlama yaşının değiştirilmesi, ilköğretim okullarının ilkokul ve ortaokul biçiminde ayrışması, mecburi eğitimin 12 yıla uzatılması gibi değişimler yapılmış yada yapılmaya devam edilmektedir. Okullar kendileri için var olmazlar. Topluma da bağlıdırlar. Eğer okulun içsel aktiviteleri toplumun istek ve beklentilerini karşılamıyorsa yeniden ve uzun soluklu bir yenilik yapılmalıdır (Dallin, 1998).

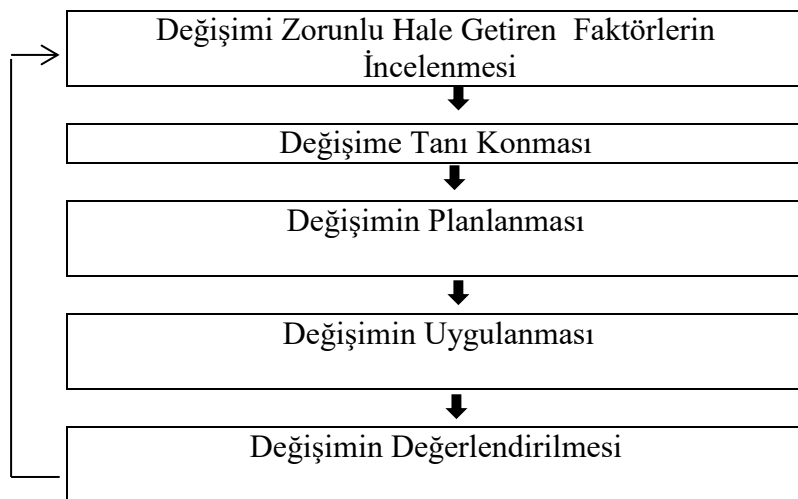
Eğitim kurumları, kendi amaçlarından ziyade, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek hedefleri kendisine rehber edinip, bunu sağlayabildiği ölçüde verimli olur (Celep, 2003). Bunun için toplumdaki yenileşme hareketliliğini yakından takip etmesi gerekir. Çünkü eğitimin amacı; bireyler ile toplumların amaçlarını birleştirmek, onları işe ve hayata hazırlamaktır (Taymaz, 2009). Eğitim örgütleri yeniliğe öncülük etmek zorundadırlar. Bu zorunluluk eğitimin değişimden etkilenmesi ile beraber mevcut olan ya da olabilecek değişimin etkisini hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Eğitimde değişim sağlanırken, eğitimin kendi yapısına uygun bazı özellikleri mevcuttur. Bunlar şunlardır (Gökçe, 2002):

1. Eğitim ve öğretim örgütlerinin hedefleri yoruma açıktır. Kazandırılmaya çalışılan davranışların değişimi kolayca takip edilememektedir. Bunun sonucunda bilgi, beceri ve davranışların nasıl öğretilbileceğini ölçmek ve bunu değerlendirmek çok kolay değildir.
2. Eğitim, öğretileri birden fazla etkileyen iç ve dış etkenler vardır. Bundan dolayı idarecilerin değişimi kontrol altına alması sınırlıdır.
3. Eğitim ve okul örgütleri birden fazla kişi ve örgütün çalışma alanıdır.
4. Eğitim ve okul örgütleri, idareci ve çalışanların karakterleri bakımından diğer örgütlerden farklıdır.
5. Okul kalitesini aynı seviyede tutma ve yükseltmek için, diğer örgütler kadar üzerinde baskı hissetmez. Çünkü her zaman gereksinim hissedilen bir örgüttür. Bu nedenle, gelişmelere kayıtsız kalabilir.
6. Yeni mezunların olması ve yeni kayıtların yapılması, çalışanların sürekli değişmesi, yeni bir okul yapısıyla karşılaşılır.

7. Ülkenin politik, ideolojik ve ekonomik güçleri ile eğitimin sürekli etkileşimi vardır.

Toplumsal hayatta ortaya çıkan yenileşmeler bireylerin eğitimden isteklerinin farklılaşmasına sebep olmaktadır. Bu farklılaşma eğitimde bütün dünya ülkeleri için zorunluluk haline dönüşmüş, bu dönüşüm kullanılan sistemin tamamını yada ihtiyaç duyulan kısımlarını rakıplştırma çabasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır (Erdoğan, 2002: 90). Taymaz'a (2009) göre idarecilerin ve öğretmenlerin görüş ve fikirleri alınmadan eğitimde yenileşme yapmak doğru değildir. Eğitimcilerin doğru bulmadığı ve özümsemediği bir yol izlemek yanlıştır. İlgi odağı ve değerler, etik, temel ilkeler ve görüşler, eğitimde yenileşmede mevcut okulları iyileştirmek, bu süreçte öğretmen, değişim ve görünüm, okul müdürünün bu değişimi yönetmedeki rolü, liderliği, Türk eğitim sistemi ve değişim okulların ya da değişime açık olmalarında önem taşıyan faktörler olarak sıralanmıştır (Dallin, 1998).

Örgütsel değişim sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Sürekli değişen koşullar karşısında örgütlerin olduğu gibi durağan kalmaması gerekir. Bu süreç sürekli olarak yeniden başlayarak örgütün değişmesine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan, örgütsel değişim yönetimi beş ana başlık altına sıralanabilir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir ( Erdoğan, 2002).



Şekil 6. Değişimin Yönetimi Süreci

Değişimi gerekli kılan etkenlerin araştırılması sürecinde icra edilmesi gereken, örgütte değişme sürecini zorunlu kılan iç ve dış faktörlerin araştırılmasıdır. Değişime doğru tanı konulabilmesi için gerekli olan soruların sorulması, örgütün çevresini hissetmesi, kullanılacak bilgilerin toplanması, bu bilgilerin değerlendirilmesini ve değişim için doğru tekniklerin kul-

lanılmasını içerir. Değişimin tanısı yapıldıktan sonra, iyi bir planlama ile uygulama aşamasına geçilir. Yapılacak bu planda değişimde kimlerin görev alabileceği, değişimin zamanını belirlenmesi önemli hususlar olmalıdır. Tüm aşamalar başarılı bir şekilde yapıldıysa uygulan program artık değerlendirilebilir. Değerlendirme, değişimin devam edebilmesi için en önemli aşamadır.

### 2.8.1. Değişim Yönetiminde Okul Yöneticisinin Rolü

Kurumların yapısı, kurumların davranışları ve kurum çalışanlarının yönetim işleri değişim ve yenileşmeden etkilenmişlerdir. Kurumlarda çalışan personelin özlük hakları vb. gibi iş ve işlemleri insan kaynakları yönetiminin denetim alanına girmiştir (Ehrlich, 1997). Milli Eğitim Bakanlığının bünyesi ile bakanlığın taşra teşkilatında yapılan iş ve işlemlerin sürdürülebilmesinde insanların aktif rol üstlendiği düşünüldüğünde, eğitim örgütü olan M.E.B insan kaynakları yönetimi anlayışını daha etkili ve verimli olarak çalıştırmalıdır (Can, 2002). Eğitim kurumlarının lideri olan yöneticilerin, değişime olan olumlu bakışı, bu değişimlerin kurumlarda uygulanmasında rolü çok önemlidir. Yöneticilerin öncelikle değişime kendi kurumlarında öncü olması, çevresindeki okullarla işbirliği yaparak bilgi alışverişinde bulunması, öğretmenler ile diğer çalışanları yönlendirmesi sonucunda değişim kolay ve hızlı bir şekilde meydana gelecektir (Özdemir, 1999).

Eğitim kurumu olan okulların, hızlı bir şekilde değişime uyum sağlaması ortaya çıkan sorunlara çözüm yolu bulmada farklı yöntem ve teknik kullanacak eğitim ve okul yöneticisi hazırlaması zorunluluk arz etmektedir (Can, 2002). Geçmişte okul yöneticileri mevcut durumu korumak için yetiştirilirken, değişimlerin çok hızlı bir şekilde yayılmaya başladığı 21.yüzyılda artık değişime karşı gösterilen direnç ile bu direnç ile baş etme yeteneklerini artırmak için yetiştirilmektedirler (Güneş, 1995). Okul müdürleri, yapılabilecek olan değişimlerin başlatılması, koordinasyonunun sağlanması için okullarda yoğunlaşan değişim çabalarına öncülük eden kişi olmuştur (Helvacı, 2010). Carlin (1992) göre okul yöneticisinin değişimde göstereceği rol çok önemlidir. Çünkü okullarda gerçekleşecek köklü reformlar en kısa yolu temsil eder. Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında okul yöneticisinin rolü ile yapılacak değişimler arasında doğrudan bir korelasyon olduğu görülmektedir (Spitulnik,2001: Akt. Helvacı, 2010). Okullarda karşılaşılan sorunlara karşı, problem sürecini başlatan ve okuldaki unsurlar arasında koordinasyonu sağlayan okul idarecileri değişime karşı gösterilen direnci minimuma indirebilen ve çözüm yolu bulabilen bir değişim uzmanı olarak görülmelidirler (Tanrıoğen, 1995).

Günümüzde okul idarecileri değişimin gerçekleştirilmesi sırasında sorun yaşayan, uyum sağlayamayan öğretmenleri bireysel olarak desteklemelidirler. Okul idaresi çalışma arkadaşlarına karşı saygılı olduğunu hissettirmeli ve değişim konusunda onları teşvik etmelidir (Leithwood, K.A:Akt.Helvacı,2010). Ayrıca okul yöneticileri çalışma arkadaşları olan öğretmenleri kendisini geliştirebileceği uygun ortam ve fırsatları sağlamalıdır (Şimşek, 1997:103). Okullarda yapılmaya çalışılan reform, yenileme, iyileşme ve yeniden yapılanma ile dolaylı olan sorumlu olan örgütün bireyleri, okul yöneticileri ile beraber okul örgütünün iklimini değiştirmede önemli bir yere sahiptir Alberg, 2000: Akt. Helvacı, 2010) .

Fullan, okullardaki değişimin gerçekleştirilmesinde, büyük role sahip olan okul idarecilerine yardımcı olması için aşağıdaki ilkeleri ortaya koymuştur (Helvacı, 2005):

1. Olayların sorumluluğunu çevreye bırakmama “şayet gibi ya da eğer gibi” ifadelerden kaçınma,
2. Planlı küçük başlangıçlar yapma, büyük düşünme, ve aşırı yöneticilik yapmama,
3. Eğitim –öğretim Müfredatı üzerinde yoğunlaşma,
4. Okulun mesleki kültürü üzerinde yoğunlaşma,
5. Risk almaktan korkmama
6. Astlara yetki devri yaparak işleri kolaylaştırma
7. değişimin amaçlarına ulaşmak için vizyon belirleme
8. Değişimle oluşabilecek yada oluşmayacak işler ile ilgili karar verebilme
9. İşbirliği ya da güç birliğinden kaçınmama
10. Değişimin zamanını belirlemede dikkatli davranma

Örgüt yöneticilerinin misyonu ve vizyonu kesinlikle olmalıdır. Okul yöneticisi katı bürokrasi kurallarını uygulayan koltuğunda oturarak mevzuatı uygulamaktan ziyade, okul ile çevre etkileşimini sağlayan, okulu dinamikleştiren ve toplumun beklentilerini karşılayan bir lider olmalıdır (Çelik, 1995). Okul yöneticilerinin buldukları kurumda herkesin kabul ettiği ortak değerler oluşturması gerekir. Okul yöneticisi kendisini yeterli görmeyen devamlı kendisini geliştiren farklı ve yeni düşünceleri araştıran, okulunu kurumunu daha ileri götürmenin hesabını yapan yenilikçi bir lider olmalıdır. Bilgi toplumunun ve yeniliğin gerekliliğine inanan ve bunu yapmaya çalışan eğitim liderinin aşağıda belirtilen davranışları sergilemesi beklenmektedir (Can, 2002 ) :

- Çevre ile etkileşim halinde olan okulda yapılan çalışmalar hakkında velileri bilgilendiren ve böylelikle veliler ile sivil toplum kuruluşlarının desteğini almalıdır.
- Kurumda iletişimin karşılıklı olmasına yardımcı olan, öğretmen, öğrenci ve velilerle beraber karar alabilen, bilgi, haber ve duygu akışını sağlayan, çevreyi, personelini ve öğrencileri her konuda aydınlatan bir iletişimci, olmalıdır.
- Yapılan değişimlerden ötürü tüm mesai arkadaşlarının, öğrenci ve velilerin güvenini kazanıp ve onlara güvenen, kurumda güven ortamını sağlayan bir lider olmalıdır.
- Personelin samimi bir şekilde konuşabildiği, rahatça istişare edebildiği, mekanları oluşturmalıdır.
- Okulda meydana gelen gruplaşmaya karşı olmayıp, kurumun hedefleri doğrultusunda bunlardan faydalanan bir yönetici olmalıdır.
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmesine olanak sağlayarak, etkili bir sınıf oluşturmalarından kılavuzluk etmelidir.
- Bir öğretim lideri olarak, kaliteli öğretmen, kaliteli öğrencileri hazırlamada kendisini birinci dereceden sorumlu tutan bir rehber olmalıdır.
- Eğitim kurumlarının vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini tüm kurum çalışanlarıyla beraber belirleyip, bunu benimsemelidir.
- Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü örgüt iklimi oluşturan ve bu kültür iklimini geliştirip, kurumun başarısının artması için çalışan olmalıdır.

Günümüzde örgütlerin, yeniliğe uyum sağlaması ve örgütsel değişimin yanında olmasında eğitim yöneticilerine önemli görev ve sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluklar aşağıda belirtilmiştir.

- Değişim planının yapılması
- Değişim ile ilgili kuramsal bilgiye sahip olma
- Mevcut duruma göre liderlik davranışı göstermek.
- Değişime olan direnç nedenlerini belirleyebilmek
- Yenilikçi, üretken olmak.
- Değişmeyi neden olabilecek kurumun sorunlarını belirlemek.
- Değişime uygun bir strateji kullanmak
- Çalışanlara iyi bir rol model olmak olarak sıralanabilir.

Okul müdürleri kurumların değişim ihtiyacını değerlendirme aşamasında kendi düşünce ve görüşlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmalıdır. Değişimin nasıl uygulanacağına ilişkin bilgileri, temel kavramları iç paydaşlarıyla birlikte belirleyip, değişimi sağlamalıdır. Okul idarecilerinin başarılı bir değişim uzmanı olabilmesi için aşağıda belirtilen bilgi, beceri ve davranışlara sahip olması gerekmektedir (Helvacı, 2010).

- Kaliteli bir okulda mükemmel bir öğretimin nasıl yapılacağı hakkında açık ve net bir düşünceye sahip olması,
- Gerçekleştirilmek istenen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlama.
- Değişimin oluşması aşamasında çalışanlarıyla işbirliği yapmalı, onların motivasyonunu artırarak katılımlarını sağlamalıdır.
- Mesai arkadaşları ve kurum yöneticileri için yeni bilgiler sağlamalıdır.

Okullarda değişimin uygulanması aşamasında okul idarecilerinin dikkat etmesi gereken önemli hususlar şu şekilde belirtilmektedir (Peterson, 1995):

- Değişimin aşamasında başarıyı yükseltebilecek faktörleri belirleyebildiği kadar, karşılaşılabilecek güçlükler ve problemler hakkında da önceden bilgi sahibi olmalıdır.
- Değişime isteksiz ve kayıtsız kalan çalışanlarını güdülemek ve sürece dahil etmek amacıyla ödülleri kullanmalıdır.
- Öğrencilerin kendilerini geliştirebileceği değişimler yapmalıdır. Okul yöneticileri öğrencilerin kültürel özelliklerini ve ihtiyaçlarını bilmelidirler
- Okul liderleri, okul gelişimi için vizyon ve misyon belirlemeli ve çeşitli değişim gayretlerini organize edebilecek güçte olmalıdır.
- Okul personelini sürekli eğitmeli ve bilgilendirmelidir.

Bir okul yöneticisinin aldığı eğitim değişimi yönetmek için yeterli olmadığı söylenebilir. Eğitim sistemimizin vazgeçilmez usta-çırak yönetim tarzını yöneticilerimize kazandırmak gerekmektedir. Program geliştirme, yönetim ve denetim, ölçme değerlendirme vb. gibi alanlarda master derecesi yapmak bu konuda yapılabilecek minimum bir ölçüttür (Şimşek, 1997). Toplumlar eğitimde yapacağı reformlarla, eğitim sistemimizi daha ileri yüzyıllara hazırlamak zorundadırlar. Eğitimde meydana gelen küreselleşme ve uluslararası rekabet tüm ülkelerin

eğitim sistemlerini çağın ihtiyaçlarına göre yeniden inşa etmeye zorlamaktadır (zdemir, 1999).

### 2.8.2. Değişim Yönetiminde ğretmenin Rolü

Toplumunu ve toplumu oluşturan insanlara, değişime karşı olumlu bir bakış açısı kazan-dırmak, değişimin ortaya çıkarabileceği sonuçlara karşı tedbir olmakla mümkündür. Öncelikle hazırlığa eğitim kurumları ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerden başlanılmalıdır. Bireylerin değişen topluma ayak uydurmaları ve bu değişim sürecinde hak ettiği konuma gelmeleri yeni bilgi ve beceriler kazanması, mevcut duruma oranla çok nitelikli olmayla başa-rılabilir (Yurdabakan, 2002). Öğretmenler bilgi çağında okullarda daha fazla görev edinmeli-dirler. Sürekli olarak kendilerini geliştirmeli, bilgilerini gncellemelidirler. Topluma şekil verecek olan eğitimciler, eğitimsel değerinin farkında olmalı ve bu değere ulaşmak için etkili bir rehberlik yapmalıdırlar (Numanoğlu, 1999).

Okulların varoluş sebebi kaliteli bir eğitim hizmeti üretmektir. Okulun eğitim hizmeti-ni üreten ğretmen, eğitim sisteminin vazgeçilmez en temel taşıdır. zerinde yatırım yapıl-ması gereken vazgeçilmez ve en önemli insan kaynağı öğretmenlerdir (şimşek, 1997:104). Bu amaçla öğretmenlik mesleği kendi içerisinde yükselmeyi sağlayacak biçimde, bilimselliği temel alan bir liyakat sistemiyle kademelendirilmelidir (Uluğ, 1998). Planlı eğitim sisteminde öğretmenlerin yerini hiçbir araç alamamıştır (Başaran, 1996). Öğretmenlerin sınıf içerisinde yaptıkları çalışmalar değişim ve farklılaşma hakkında bize çok şey verebilir. nemli olan eğitim – ğretim ortamında gerçekleştirilen öğretmenlerin deneyim, bilgi ve becerilerini etkili bir şekilde çevresine yansıtabilecek mekanizmaların geliştirilmesidir (şimşek, 1997). Günü-mz eğitim anlayışı, sanayi devriminin unutulmaz simgesi olan fabrikaya benzetilmiş, eğitim okul, okulda fabrika olarak kabul edilmeye başlanılmıştır. Bu anlayış ğretmen ve öğrencile-rin sistem içerisindeki rollerini etkilemiştir (zden, 2002). Mevcut eğitim sürecinde sanayi işçisine benzetilen ğretmenler, Talim Terbiye'nin belirlediği müfredatı uygulayan bir meka-nizma olarak görülmektedirler. Bu bakış açısı okulların işleyişine zarar vermektedir. Verilen emirleri sorgusuz uygulayan sanayi işçisi anlayışı okullarımızda devam ettirilirse, öğretmenler başarılı olamayacaklardır “Mevcut işleyişte öğretmenler sanayi işçileri, Talim Terbiyenin müfredat uygulayıcıları olarak görülmektedir. Bu durum okulların işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüz eğitim anlayışı, sanayi devriminin unutulmaz simgesi olan fabrika-ya benzetilmiş, eğitim okul, okulda fabrika olarak kabul edilmeye başlanılmıştır. Bu anlayış ğretmen ve öğrencilerin sistem içerisindeki rollerini etkilemiştir (zden, 2002). Bu yakla-

şım sınıf içerisinde öğretmeni ustabaşı, öğrencileri de işçi olarak görmektedir. Öğrenci, edilgen, dinleyen, izin verilmeden konuşmayan, devamlı kontrol edilen ve davranışsal olarak görülmemiş, ezber yapabilen birer öğrenen varlık hâline dönüştürülmüştür. Öğretmen ise sınıf ortamında eline tutuşturulan programı belli bir zaman içerisinde karşıya ileten, ezber yaptıran, kalıpların dışına çıkamayan ve sürekli denetim altında tutulan, öğretmenin rolünü üstlenmiştir. Oysaki sosyal, ekonomik ve teknolojik ilerlemeler sonucunda gelişen ve değişen dünyada öğretmenlik mesleğinin rolü, görevi ve statüsü büyük oranda değişmiştir (Özdemir, 1999). Okullarımızda giderek bilgisayar, televizyon, etkileşimli tahta gibi araçların kullanılmasıyla, öğretmen ve ders kitaplarının bilgiyi öğrenmedeki rolü azalmış, öğretmenin daha çok öğrencisini yönlendirdiği, rehberlik yaptığı örnek olduğu ve onu motive ettiği bir kimliğe bürünmüştür (Drucker, 1994). Hood ve Blackwell, ders kitaplarının, kişisel notların, iş arkadaşlarıyla yapılan muhabbetin ve müfredat materyallerinin öğretmenlerin davranışları üzerinde etkisinin olduğunu düşünmektedir (Dalin, 1998: Akt. Helvacı, 2010)).

Öğretmenlerin işbirliği ve aktif katılımı olmaksızın hiçbir reform başarıya ulaşamaz (UNESCO, 1996). Eğitimde yapılan yeniliklerin kalıcı olması için tüm tarafların alına kararlara katılımın sağlanması, yeniliğin amaçlarının benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu şekildeki yapılan bir değişimde öğretmenler kapasitelerini ün üst düzeye çıkaracaklardır (Elmore, 1978: Akt. Karip,1997)).

Çağımızda hızlı değişimin yaşanmasıyla, değişimle en fazla muhatap olan öğretmenler görevlerini tam anlamıyla yapabilmeleri ve çağa ayak uydurabilmeleri için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Değişiklikleri tam anlamıyla özümseyip gelecek kuşaklara aktarabilmek için, ekip halinde çalışma ve görev yapmaya hazırlanmaları, çok yönlü iletişim ve öğretim tekniklerini uygulayabilecek düzeyde esnek bireysel özellikler göstermelidirler (Güven, 2001; Keser, 2000). Okul personellerinin yeniliğe güvenmeleri ve yapılan değişimi sahiplenmeleri değişimin neden yapıldığına ve yararına inanmasına bağlıdır. Bu konuda en büyük sorumluluk okul idarecilerine düşmektedir. Yapılacak olan değişimlerin başarıya ulaşması iç ve dış paydaşların sorumlulukları paylaşmasıyla olur. Yöneticiler idari rolünü bir kenara bırakarak, lider, koç, kolaylaştırıcı ve. gibi rolleri üstlenip yararlı olmalıdırlar. (Çolakoğlu, 2005).



## 2.8. KONUYLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

### 2.8.1. Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Ayık, Develi ve Diş (2016) Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişkisi adlı araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutu en fazla çıkan boyut olurken, değişime açıklığa ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise, müdürün değişime açıklığı boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olmuştur. Dönüşümcü liderlik ile değişime açıklık ölçeğinin tüm boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, Entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş boyutları okulların değişime açıklığı ölçeğinin tüm boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, kurumların değişime açıklığının ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi bağlamında tartışılmıştır.

Doğan ve Özdemir (2016) Mesleki ve Teknik Anadolu lisesi öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki konulu araştırma sonucunda; bilgi yetersizliğinden (BE) ortaya çıkan direnişler alt boyutu ile öğrenim düzeyi ve bulunulan okuldaki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin görev almak istememelerinden (RS) ortaya çıkan direnç sebepleri alt boyutu ile bulunulan okuldaki çalışma süresi ve hizmetiçi eğitime katılma düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kurum idarecilerinin yeniliği idare edememelerinden (DY) kaynaklanan direnç sebepleri alt boyutu ile görev ve öğrenim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin değişimden zararlı çıkmak istememelerinden (ZG) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile hizmetiçi eğitime katılma düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okulun kapasite yetersizliğinden (KE) kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutu ile medeni durum, öğrenim durumu ve internet erişim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Polatcan ve Akyürek (2016) araştırmasında ilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) idarecilerinin okullarında değişimi idare edebilme becerilerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşlerin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okulların müdürlerinin değişiklik ihtiyacını belirleme, değişikliği teşhis etme, değişikliği planlama,

değişikliği uygulama ve değişikliği değerlendirme alt boyutlarında değişimi yönetme yeterlikleri puanlarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme konusunda yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kurum müdürlerinin eğitim durumu, kıdem, kurumdaki çalışmaya süresi ve yaş bağımsız değişkenlerine göre değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Develi (2015), çalışmasında ortaokul okul müdürlerinin değişim ve yenilikçilik özelliklerinin ortaokulda çalışan öğretmenler üzerine etkisi anket çalışması ile incelemiş ve elde edilen bulguları analiz etmiştir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim ve yenilikçiliğe ilişkin tutumları hakkındaki görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu ve çalışma alanı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bahadır (2014) Bu çalışmada İstanbul ili, Beylikdüzü ilçesinde bulunan resmi okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre kurum idarecilerinin değişimi yönetme yeterliklerini ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin bütün alt boyutlarını “orta” düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ömür (2014) Bu araştırmanın amacı, liselerdeki örgütsel öğrenme mekanizmaları ile lisede görev yapan okul idarecilerinin öğretmenlerin görüşlerine göre değişimi yönetme kabiliyetlerini belirlemektir. Öğretmen görüşleri kişisel değişkenlere göre incelenmiş ve hem toplam ölçek puanlarında, hem de alt boyutlara ilişkin puanlarda cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim seviyesi, medeni hal ve mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Bunu yanı sıra branş, okul türü, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve yönetici sayısı değişkenlerine göre ise farklılaştığı tespit edilmiştir

Er (2013) İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmasında, öğretmenlerin okulun değişime açıklığına ilişkin görüşleri ile okulun değişim kapasitesi arasında anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur.

Özkılınç (2013) yılındaki yaptığı araştırmanın genel amacı, resmi mesleki teknik orta-öğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve müdür yardımcılarının okul yöneticilerine ilişkin "değişimi yönetme yeterlilik" görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmanın bulgularına

na göre; araştırma örneklemindeki müdür yardımcılarının değişimi yönetme görüşleri öğretmenlerinkinden daha yüksek bulunmuştur. Öğretmen ve müdür yardımcılarının cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme görüşlerinde anlamlı fark çıkmamıştır. Ankete katılan yaşları 45-49 arasında olan öğretmen ve müdür yardımcılarının, okullarındaki yöneticilerine ilişkin değişikliği uygulamada ki yeterliliğe ilişkin görüşlerinin daha fazla olduğu bulunmuştur. Öğretmen ve müdür yardımcılarının, okullardaki çalışma süresine göre yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilik görüşleri, daha uzun süre aynı okulda çalışanlarda olumsuz bulunmuştur. Öğretmen ve müdür yardımcılarının, okullardaki teknolojik imkanlar, fiziki yapı, AB projesi yapılması ve okulda sık toplantı yapılması çalışanlarda yöneticilerin değişimi yönetme görüşlerini olumlu yönde etkilemektedir. Tükenmişlik hissi duyan öğretmen ve müdür yardımcıları, okul yöneticileri hakkındaki değişimi yönetme görüşleri olumsuz bulunmuştur.

Göl (2012)' de Yaptığı araştırmasında Kırklareli ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul idarecilerinin kurumların da yeniliği ne düzeyde gerçekleştirebildiğini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet ve branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Mesleki kıdem ve yaş değişkeni incelendiğinde, hizmet süresi 21-30 yıl arası öğretmenler ile yaşı 20-35 arası olan öğretmenler okul yöneticilerinin değişimi yeterli düzeyde gerçekleştirdiğini düşünmektedir.

Top (2011), Yaptığı çalışmasının amacı, yenilik yönetiminin ilköğretim okulu yöneticileri tarafından ne ölçüde benimsendiğinin araştırılması ve yeniliğe karşı tutumlarının belirlenmesidir. Araştırmada yöneticilerin cinsiyet, kıdem, sahip olduğu pozisyon ve eğitim durumu gibi değişkenlerinin yenilik görüşlerine etkileri incelenmektedir. Çalışmanın bir amacı da eğitim sisteminde yeniliğin önemine dikkat çekmektir. Sonuçlara göre, cinsiyet, yaş ve kıdem yöneticilerin yeniliğe karşı tutumlarına doğrudan anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Diğer taraftan tutumlar ile yöneticilerin mevki ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir bağın olduğu sonucu çıkmıştır.

Altunay, Arlı ve Yalçınkaya'nın (2010), "İlköğretim okullarında değişim yönetimine ilişkin nitel bir çalışma (TKY çalışmalarında ödül alan/almayan okullar örneği)" adlı araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin, değişim gereksinimi tespit ederek, bu çalışma sürecinde edindikleri tecrübeleri belirleyerek, değişim sürecinde yaşadıkları deneyimleri, Toplam Kalite Yönetimi [TKY] uygulamalarını da göz önünde bulundurarak yaşanan sıkıntıları belirleyip bunlara çözüm yolu bulmaktır. Araştırma sonucunda TKY gruplarının tüm okullarda kurul-

duğu; ancak ödöl alan kurumlardaki ekiplerin daha faal çalıştıkları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin bu süreci takip ettiği ve gerekli donatım malzemelerini sağladıkları görülmüştür.

Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010) "İlköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği)", adlı araştırmasında öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların değişime ne kadar hazır olduğunu dört boyutta saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre, okul idarecilerinin, velilerin okulun fiziki ve bilişim yapısının ve öğretmenlerin yeniliğe hazırbulunuşluğu "orta" seviyede çıkmıştır. Ayrıca tüm boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Can (2009) tarafından yapılan "Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)" adlı araştırmanın amacı, resmi orta-öğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin okul yönetimine ilişkin "değişimi yönetme yeterlilik" görüşlerinin incelenmesidir. Yöneticilerin yaşı ile algıladıkları, kıdemi ile algıladıkları, eğitim düzeyi ile algıladıkları, branşı ile algıladıkları, öğrenci mevcudu ile yöneticilerin algıladıkları, okulun hizmet verdiği süre ile yöneticilerin algıladıkları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Summak (2009) yaptığı diğer bir araştırmada "Okul Merkezli Yönetim Sürecinde Görev Alan Okul Yöneticilerinin Rollerini" konusunda yapılan diğer araştırmaları değerlendirmiş; okul merkezli yönetim sürecinde görevlendirilen okul yöneticilerinin eğitsel liderlik, mali yönetimi, vizyoner liderlik, okul paydaşlarını kararlara katma gibi alanlarda rol ve sorumluluk üstlendikleri görülmüştür. Okul müdürlerinin bu süreci başarı ile yönetebilmesi için pek çok alanda iyi yetişmiş olmaları gerektiği sonucu bulunmuştur.

Şekerci ve Aypay (2009) yaptıkları araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin dış engelleri azaltarak grup çalışmalarını kolaylaştırdığı ve gerekli kaynakları sağladıklarında öğretmenlerin etkili çalıştıkları sonucuna varmışlardır.

Cenker'in (2008), "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi" adlı araştırmasının amacı; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin değişim yönetimine bakış açılarının nasıl olduğunu ve cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kıdem, görev alanları değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanmasıdır. Ayrıca değişimin okullarda nasıl uygulandığı, öğretmenler tarafından nasıl anlaşıldığı, değişim yönetimi için gerekli donanımın değişim planlayıcılarında olup olmadığını öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Araştırmanın bulgularına

göre; araştırmada öğretmenler değişimin başlama ve uygulanmasında söz sahibi oldukları görülse de yeterli katılımlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında değişim kültürünün duyurulması ve kontrolü öğretmenlere sıkı bir takip süreci ve yazılı emirler şeklinde yapıldığı sonucu çıkmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında yöneticinin değişim liderliğine, öğretmenlerin bakış açıları olumlu olmuştur. Yöneticiler genelde öğretmenlerin kişisel yeteneklerine ve değişimi ne denli isteyip istemediklerine dair bir araştırma yaptığı ve geri dönüt aldığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okullarında öğretmenlerin değişimin olumsuz yönleri ile ilgili tedirginlik yaşadıkları bulunmuştur.

Argon (2008) Temel eğitim okul idarecilerinin yeniliği yönetme yeterlilikleri araştırma sonucunda “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu yeniliğe hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişim değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticileri, yönetici görüşlerine göre “çok”, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

Sönmez’in (2008) yaptığı “Orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkileri” konulu araştırmasının amacı, okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin değişime olan direnç üzerine etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın bulgularına göre; yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olması, okulda var olan durumu olduğundan pozitif algılama eğiliminde oldukları, yine yönetime yakın pozisyonda yapılan çalışmalarda aktif olarak yer aldıklarından dolayı, idarecilerin (yöneticilerin) empatik ve politik davrandıkları sonuçlarına varılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; genel liseler, meslek lisesi, özel liseler arasında eğitim durumu ve kıdem durumlarına göre çok büyük farklılıklar gözlemlenmemiş, ancak her bir okul türü açısından bakıldığında bir takım farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar çoğunlukla genel lise ve özel liseler lehinedir. Meslek liselerinde bu durum aksi yönde olduğu belirlenmiştir.

Demiral’ın (2007) “Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi’nin yatay ve dikey entegre eğitim sistemine geçişinde değişim sürecinin yönetilmesine ilişkin öğretim üyelerinin beklenti ve Görüşleri” adlı araştırmasının amacı, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde gerçekleşen ve yeni sonlanan program değişim süreci hakkında öğretim üyelerinin beklenti ve görüşlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Değişim sürecinin yönetimine dair öğretim üyelerinin görüşlerinde cinsiyet, unvan, çalıştıkları bölümler, değişim sürecinde rol alma ve eğitim komisyonunda görev alma durumuna göre anlamlı fark bulunmamıştır. Yönetici olan öğretim üyeleri, olmayanlara göre değişim sürecinin yönetilmesini daha olumlu algılamaktadırlar.

Kulu Şentürk'ün (2007), "İstanbul ili, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri", adlı araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç nedenlerine yönelik tutumlarını; öğretmenlerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşlerini; bu tutum ve görüşlerin öğretmenlerin bazı kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre; katılımcıların birçoğunun değişime kapalı olmadıkları anlaşılmıştır. Medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve okulun statüsü değişkenleri ile değişime açıklık arasında farklılık saptanmamıştır. Bireylerin değişime direnme sebeplerinin en yükseği "kaygı", "rasyonalizasyon" ve "genel değişime dirençtir". "Bekle gör" ve "geçmiş koruma" ise en düşük boyutlar olarak saptanmıştır. Kişilerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.

Tandoğdu'nun (2007) "Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul idarecilerine ilişkin 'değişimi yönetme yeterlilik' görüşlerinin incelenmesi" adlı araştırmasının amacı; devlete bağlı ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin "değişimi yönetme yeterlilik" görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmanın bulgularına göre; Ortaöğretim okullarında teknolojik eskime ile ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için bazen değişim gerçekleştiriliyorken çoğu zaman Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetmelikleri gereği yapılması zorunlu olan değişiklikler uygulanmaktadır. Okul yöneticileri de değişim liderliği vasıflarının birçoğunu bazen yerine getirmektedir. Öğretmenlerin yaşlarına göre çıkan bulguların değerlendirilmesinde, değişim yönetimi yeterlilik görüşlerinin yaşları 50 ve üzeri olan öğretmenlerin okullarındaki yöneticilere ilişkin "değişiklik ihtiyacını belirleme" deki yeterliliğe ilişkin görüşlerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Ak'ın (2006) yaptığı "İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri" (Uşak ili örneği)", konulu araştırmasının amacı, Uşak ilinde MEB'e bağlı resmi okullarda görevli okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliğine, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirmektir. Araştırmanın bulgularına göre, resmi ilköğretim okul yöneticilerinin görüşleri yöneticilerin "değişim ihtiyacını belirleme" ve "okulu değişime hazırlama" boyutlarında, "çok" düzeyinde olduğunu; "değişimi uygulama" ve "değişimi değerlendirme" boyutlarında ise "pek çok" seviyede olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise yöneticilerin, değişim yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin yeterlik düzeyleri "orta" düzeyindedir. Ayrıca, araştırma bulguları, katılımcıların, okul yöneticilerinin değişim yöneti-

minin tüm boyutlarındaki yeterlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin; görev değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir.

Kurşunoğlu'nun (2006), "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları (Denizli ili örneği), adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları "orta" düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Branş öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, sınıf öğretmenlerinin tutum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır.

Çelik, (2006) yılında yaptığı çalışmasını ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörleri okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak ortaya çıkarmak amacıyla yapmıştır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktörün "Kaynak Yetersizlikleri" olduğunu ortaya çıkarırken, "Kurumsal Kültür Yetersizlikleri" yedinci sırada yer almıştır.

Gökçe (2005), "Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi" adlı araştırmasında, katı bürokrasi, yetersiz teknoloji, kaynakların sınırlılığı ve dengesiz dağılımı nedeniyle Türkiye eğitim sisteminin toplumun beklentilerine cevap verecek durumda olmadığı, Türkiye'de öğretmenlerin toplumun değişme beklentilerini karşılamaktan yana oldukları, ancak var olan yapı ve işleyişin buna engel olduğuna inandıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Aksoy'un (2005), "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin görüşleri" adlı araştırmasının amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini değerlendirmek ve çeşitli değişkenler açısından belirlemektir. İlköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen görüşlerine göre: Okul yöneticileri "Çözülme", "Gelecek beklentisi ve Avantaj" ve Vizyon- Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması" açılarından yeterli; "Motivasyon", "İletişim", "Yeni Değerler", "Katılım", "Eğitim", "Zorlama", "Güven Verme" boyutlarında örneklem grubu tarafından orta derecede yeterli; erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini yeterli buldukları, bayan öğretmenlerin ise okul yöneticilerini kısmen de olsa erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları; görev alanı değişkeni-

ne göre öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulmadıkları; kıdem değişkenine göre “Motivasyon” boyutunda 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen grubunun okul yöneticilerinden yüksek beklenti içinde oldukları tespit edilmiştir.

Sönmez’in (2005) yaptığı “Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde insan unsuru ve okul yöneticilerinin rolleri” konulu araştırma bulgularına göre, cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadın deneklerin, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme ve yetkilendirme boyutlarına "ara sıra" düzeyinde, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarına ise "çoğunlukla" düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Erkek denekler ise, örgütsel boyutların tamamına "arasıra" düzeyinde katılmaktadır. Anlamlı farklılık bulunan, değişim ortamını hazırlama, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında kadın deneklerin katılımı erkek deneklere göre daha yüksektir. Kadın deneklerin erkek deneklere göre, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde ortamın değişime hazırlanması, başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara sunulan güdüleyici faktörleri, değişim dönemlerinde yöneticilerin yaptıkları yetkilendirme durumlarını, çalışanların değişimin gerçekleştirilmesi için işbirliği ve katılımında bulunma düzeylerini daha yeterli buldukları ve değişim süreçlerinde yöneticilerine ve meslektaşlarına daha fazla güven duydukları sonucu bulunmuştur.

Summak (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Yönetsel Yapı ve İşleyişinde Değişime İlişkin Öğretmen ve Yönetici görüşlerinin İncelenmesi” adlı çalışmada: Öğretmen ve okul yöneticilerinin ilköğretim okullarının yönetsel yapı ve işleyişinde yapılacak olan radikal bir değişime istekli oldukları, direnç göstermedikleri ve değişimi “iyi olur” düzeyinde algıladıkları, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre değişime daha olumlu baktıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Doğan (2003), araştırmasında ilköğretim okullarında yenileşme hareketlerini besleyen koşulların neler olduğunu ve bu koşullara uygun olarak öğretmen ve yöneticilerin koşut olarak davranıp davranmadıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin eğitim ile ilgili değişimleri endişe ile izledikleri, yenileşmede öğrencilerin görüşlerine önem verilmediği, her değişimde belirsizliğin olduğu, yenileşme planlarının öğretmenleri etkilediği ve bu planların öğretmenlerce tartışılması gerektiği, okulun vizyonunun açık ve anlaşılır olması gerektiği, öğretmen ve yöneticilerin eğitim ile ilgili düşüncelerinin üstlerince kısmen dikkate alındığı, okulda eğitim etkinlikleri finansmanının sağlanmasının çok zor olduğu, mesleki gelişim için öğretmenlere az olanak tanındığı saptanmıştır. Doğan, bu bulgulara dayalı olarak değişim ve yenileşme konusunda



öğretmen ve yöneticilere seminer verilmesini, değişmedeki belirsizlikleri yenmenin yollarının öğretilmesini önermektedir.

Arafat (2003), “Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin okulla ilgili örgütsel tutumlarının örgütsel yenileşmedeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, Sınıf öğretmenlerinin okullarındaki yenileşme uygulamalarına ve örgütsel yenileşmeye kendilerini “Her Zaman” açık olarak değerlendirdikleri, Okullarındaki örgütsel yenileşmeye olumlu yaklaşan ve açık olanların; 36 ve daha büyük yaşta olan sınıf öğretmenleri ve 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip sınıf öğretmenleri olduğu, okullarında örgütsel yenileşmeye karşı olumsuz yaklaşan ve kapalı olanların; 35 ve daha küçük yaşta olan sınıf öğretmenleri ve 1-10 yıl mesleki tecrübeye sahip sınıf öğretmenleri olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gündoğdu (2000), yaptığı araştırmada ilköğretim okullarında yapı boyutunda meydana gelen örgütsel değişimlere ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, yapısal değişim faaliyetlerini gerçekleştirmede öğretmenlerin oldukça istekli olduğu, yöneticilerin değişimi gerçekleştirebilecek liderliği üstlendikleri saptanmıştır. Gündoğdu, bu bulgulara dayalı olarak yöneticilerin değişimi yönetme konusundaki yetkilerinin artırılmasını, değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli finansmanın sağlanmasını ve yöneticilerin değişimi ile ilgili bilgi ve uygulamaya ilişkin yetersizliklerinin giderilmesi için çeşitli çalışmaların yapılmasını önermektedir.

Erçetin (2000), yaptığı araştırmanın amacını, ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarının (yöneticilerinin) kişisel ve örgütsel vizyonlarının ne olduğunu ortaya koymaya çalışmak olarak belirtmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin kişisel vizyonlarının merkezinde, ortak değer olarak benimsenen tek değer disiplin olduğu, okul yöneticilerinin okullarında iyileştirilmesini istedikleri sorunlu alanlar olarak; eğitimin kalitesi, okul havası ve okul-çevre ilişkilerini gördükleri, okul yöneticilerinin okullarında “disiplin”, “öğrencilerin olumlu yönleri” gibi özellikleri beğendikleri, yöneticilerin okullarında “okul havası”, eğitimin kalitesizliği”, “velilerin ilgisizliği”, “sosyal faaliyetlerin yetersizliği” gibi özellikleri ise beğenmedikleri, yöneticilerin bir ekip olarak okullarının başarılı işleyişini engelleyen iç faktörler olarak “okul havası”, “fiziksel koşullar” ve “personelin ekonomik sorunlarını” gördükleri, dış faktörler olarak ise “siyasi baskıları”, “üst yöneticilerin yanlı tutumunu” ve “velilerin ilgisizliğini” gördükleri, yöneticilerin okullarının havasını “bürokratik” olarak tanımladıkları, okul müdürlerinin ideallerinde “yerinden yönetilen”, “siyasi baskıların yapılmadığı”, “eko-

nomik sorunları çözülmüş”, “uygun fiziksel koşullara sahip” bir okul olduğu, müdür yardımcılarının ise “yetişmiş bir yönetici kadrosuna sahip”, “çağdaş bir müfredat programına sahip”, “çevreyle iyi ilişkileri olan”, kaliteli eğitim veren” bir okulu ideallerindeki okul olarak tanımladıkları belirlenmiştir.

İnandı (1999), yaptığı araştırmanın amacını, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okullarının yenileşme ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak belirtmiştir. İnandı araştırmasını; örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt çevre ilişkisi, demokrasi eğitim programı ve öğretim boyutları açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda, belirlenen bu boyutlara yönelik olarak yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarında yenileşme ihtiyacı duydukları, öğretmen ve yöneticilerin her boyuta yönelik olarak duydukları yenileşme ihtiyaçları arasında anlamlı fark çıktığı, yöneticilerin öğretmenlere oranla daha az yenileşme ihtiyacı duydukları saptanmıştır.

Töremen (1999), “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri” konulu araştırmasında; eğitim örgütlerinde örgütsel değişimin engel ve nedenlerinin önem ve öncelik sırasına göre belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda, okullarda örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikler olduğu, örgütsel değişimin en önemli üç engelinin ise değişim için yeterli eleman olmaması, durumdan memnun olma ve değişime karşı direncin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ceyhan ve Sumak (1999) “Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi” konulu araştırmalarında, Gaziantep Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü Hazırlık Biriminde oluşturulan takımlarla ortak bir vizyona odaklanarak değişimin nasıl yapıldığını anlatılmayı amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, değişim sürecinin öğrenciler ve takım üyeleri tarafından olumlu algılandığı ve devam ettirilmesi yönünde beklentileri olduğu anlaşılmıştır.

Sayiner (1997) tarafından gerçekleştirilen araştırmada; öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, Anadolu Liseleri'nin yenileşme ihtiyacının neler olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Çalışmayı örgütsel yapı ve amaç, insan ilişkileri, kullanılan teknoloji örgüt çevre ilişkisi açısından değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmen ve yöneticilerin Anadolu liselerinde yenileşme ihtiyacı hissettikleri belirlenmiştir. Öğretmen ve yöneticiler tarafından hissedilen yenileşme ihtiyacının birbirinden farklılık gösterdiği, bu farklılığın örgüt iş görenlerinin konumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Güneş (1996), “Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi” konulu araştırmasında; örgütsel değişme sürecinin niteliğini, örgütsel değişmeye neden olan dinamikleri, örgütsel değişmeye ilişkin yaklaşımları, örgütsel değişme sürecinin nasıl yönetileceğini ve örgütsel değişme sürecinin okullarda nasıl olduğunu kuramsal bir şekilde incelemiştir.

Özdemir (1995)’in Ders Geçme ve Kredi Sistemi ile ilgili yaptığı araştırmasında, sistemin uygulayıcılar tarafından bilinmediğini, öğretmen ve yöneticilerin hiçbirinin yeni sistem ile ilgili bir hizmet içi eğitim almadığı ve sistemin ne kazandıracaklarını da bilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bayrak (1992), “Eğitim yüksekokullarında örgütsel değişme” adlı araştırmasında Eğitim Enstitüleri’nde yönetim ve öğretim görevi yapmış, halen bu görevlerini eğitim yüksek okullarında yapmakta olan yönetici ve öğretim elemanlarının, kendi kurumlarındaki değişimleri nasıl değerlendirdiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, örgütün amaç boyutunda değişme olmadığı, yapıya ilişkin boyutta düşük ve yetersiz, insan boyutunda öncekine göre nitelik farkı olmadığı, teknolojik boyutta öncekine göre gerileme olmadığı, değişmelerin yönetici ve öğretim elemanları tarafından yeterli bulunmadığı ve değişmelerin etkili olarak gerçekleştirilmesi için laboratuvar eğitimi, konferans yöntemi, bireysel danışmanlık gibi planlı değişme programlarının uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Alıç (1990), “Lisede örgütsel değişme ihtiyacı” adlı araştırmasında; genel liselerde örgütsel değişme ihtiyacının öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre, örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel amaç, kullanılan teknoloji ve örgüt çevre ilişkisi olmak üzere beş farklı boyutta saptamayı amaçlamıştır. Araştırmanın neticesinde öğretmen ve yöneticilerin belirtilen bu farklı beş boyuta yönelik değişme ihtiyacı duydukları belirtilmektedir.

Sağlam (1979), “ Örgütsel değişme ve alt kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimi” konulu çalışmasında alt kademe yöneticileri hakkında bilgi elde etme, alt kademe yöneticilerin değişmedeki rolleri ve rolleri kendilerinin nasıl algıladıkları ile ilgili düşüncelerinin neler olduğu, alt kademe yöneticilerin hizmet içi eğitim durumları hakkında bilgi toplamayı amaç edinmiştir. Araştırma sonucunda, Sağlam, alt kademe yöneticilerinin çoğunluğunun 5 ile 14 yıl arasında değişen meslek deneyimine sahip oldukları, yaşlarının 34 ve daha küçük düzeyde bulunduğu, daha önce hizmet içi eğitim görmediklerini, örgütsel değişmede kilit bir rol oynadıklarının bilincinde olduklarını, hizmet içi eğitimin kendilerini yenilemede bir araç olduğunu ve bunun da ötesinde örgütsel değişmeyle ilgili uygulamaların kendilerine hizmet içi eğitim

ile öğretilmesinin görevlerini yapabilme becerilerini arttırmada önemli bir etken olarak benimsedikleri sonucunu bulmuştur.

### 2.8.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Zederayko (2000), ABD’de bir ilkokul bir ortaokul ve bir lisede, devamlı değişim ortamındaki teşvik edici durumunu tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada Senge’ nin beş disiplininin değişim üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu disiplinlerin gelişmeyi teşvik ettiği tespitinde bulunmuş, müdür ve öğretmenlerin öğrenen örgüt yapısı içinde paylaşılmış okul amacını geliştirme, mesleki gelişim, işbirliği diyalogu ve takım kültürünün değişimi, açık ve güvenli okul ikliminin yaratılmasını sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Klecker ve Loadman (1999) ın ABD nin Ohio eyaletinde yaptıkları araştırmaya göre okul müdürlerinin değişimden pek hoşlanmadıklarını, kendilerini değişimle pek uyumlu bulmadıklarını ama yine de değişiklikleri uygulayabileceklerini tespit etmişlerdir. Aynı araştırmaya göre kadın müdürlerin erkek müdürlerden değişime daha açık oldukları anlaşılmıştır.

Newmann (1998), eğitim reformlarında okul müdürlerinin rollerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin genel olarak okulda bir değişime ihtiyaç duydukları ve uygulayıcılar olarak bu süreçte önemli bir belirleyiciliğe sahip oldukları saptanmıştır.

Glantz (1998) tarafından yapılan "Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları" konulu araştırmada, Pensilvanya'daki öğretmenlerin esneklik düzeyi ve değişme tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre: kadın öğretmenler, erkeklerden daha esnektir, yabancı dil, ingilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnektir, Deneyimli öğretmenler, matematik ve fen bilgisi öğretmenleri diğer alanlardaki öğretmenlerden daha çok esnektir, Yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili; öğretmen esnekliği, tercih edilen değişme tarzı ve yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır (<http://proquest.umi.com>).

Westhuizen (1996), tarafından yapılan "Eğitim örgütlerinde değişime direnç" adlı araştırmasının amacı, Güney Afrika'daki müdürlerin, okullarında herhangi içsel veya dışsal değişime direnç etmenleri algılayıp algılamadıklarını incelemektir. Sonuçlar, müdürlerin değişime direnç oluşturan ne içsel (psikolojik) etmenler ne de dışsal (materyal ve organizasyonel koşullardaki değişimleri kapsayan) etmenler algılamadıklarını belirtmektedir.

Johnson'un (1996) yaptığı 'İlköğretim okulları düzeyinde yapılan değişim uygulamalarının analizi' adlı çalışmanın amacı; ilköğretim okullarında yapılan değişimin yeterli olup olmadığını incelemesidir. Araştırmanın bulgularına göre; eğitim yöneticilerinin yeterli bütçe ile değişim uygulamalarını desteklemelerinin gerekliliği, değişimi uygulama sürecinde plan ve politikaların değiştirilmesi gerektiği, kararların açık olması, yazılı ve sözlü iletişimin kurulmasının değişimde etkili olduğu belirlenmiştir (Akt.Cenker, 2008).

Williams (1994), "Bir okul ve okul bölgesinde oluşan değişimler" konulu araştırmasında; okul yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin okul yapısındaki değişimlerde sorumluluk alarak, okulun ve kendilerinin başarılı olabilecekleri belirtilmektedir. Diğer yandan, yöneticilerin otokratik liderlik davranışı göstermelerinin ve öğretmenlere yeterli yetki verilmemesinin değişim çabalarını engellediği saptanmıştır.

Jeffrey (1994), değişim yönetimine geçişin nasıl yapılacağı konusunda geniş araştırmalar yapmış olup, bu çalışmalarını dört asama ve on üç adımda topladığı "Reengineering the organization" adlı eserinde açıklamıştır. Birinci asama değişim için hazırlık, ikinci asama değişim için planlama, üçüncü asama değişimin dizaynı ve dördüncü asama değişimin değerlendirilmesi olarak gruplandırmıştır.

Croos ve diğerleri (1994), örgütlerde değişim yönetiminin zorlayacak ve engelleyecek birtakım davranışlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda engelleri ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları örgütlerde yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularla vakit kaybetmek, amaçta kararlılık ve inancı sürdürmemeye, değişim ve yeniden yapılanmanın insana yönelik boyutunu fark edememe, yeniden yapılanma sürecini hızlı yapmaya çalışma, çalışanların eğitimini tamamlamadan yeniden yapılanmaya başlamak olarak saptanmıştır.

Mangenelli ve Klein (1994), değişim yönetimi konusunda uygulamanın yapılabilmesini kolaylaştıracak faktörlerin belirlenmesi alanında yaptıkları araştırmada altı aşamalı sonuca varmışlardır. Bunlar hazırlık, süreçleri tanıma, vizyon, teknik tasarım, sosyal tasarım, değişim olarak açıklanmıştır.

Deming ve Walton (1991), değişim ve değişim yönetiminin uygulanmasında karşılaşılabilecek problemler hakkında araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların sonunda "Management at work" adlı kitaplarında yedi başlıkta toplanan tespitlerde bulunmuşlardır. Örgütlerde amaç ve hedefin bulunmaması, kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerinde

yoğunlaşma olması örgütlerde kalitenin gelişmesini engeller. Örgütlerde grup halinde çalışma ruhunu öldürür ve çalışanların arasında huzursuzlukların artmasına neden olur. Bir örgütten diğerine sürekli geçiş yapan yöneticiler örgütlerin ihtiyaç ve problemlerini algılayamazlar. Örgütü sadece görülebilen rakamlara bağlı kalarak yönetmek, yöneticilerin kendilerini sınırlamalarına neden olmaktadır.

Senge (1990), öğrenen örgütlerle ilgili araştırmalar yaparak, besinci disiplin isimli kitapta bu araştırmalarını toplamıştır. Yaptığı araştırmalar sonucu öğrenen organizasyonların özelliklerini, değişime etkisini, öğrenme yetersizliği olan örgütleri, öğrenen örgütlerin gerekli disiplinlerini ifade etmiş ve ayrı ayrı açıklamıştır.

Trump'ın (1987), "Eğitimde değişime direnç", adlı araştırmasının amacı, ortaokullarda görev yapan yöneticilerin değişime karşı gösterdikleri tepkileri ölçmektir. Araştırmanın bulgularına göre, ortaokul müdürlerinin yeniliği uygulama aşamasında iki alanda problem yaşadıklarını bulmuştur: uygulamaya ayrılan zaman ve öğretmenlerin yeni fikirlere dirençleri. İkinci problemle ilgili olarak, okul müdürlerinin %16,5'i değişime direncin onları değişimi uygulamaktan alıkoyan temel neden olduğunu belirtmişleridir. Tüm tepkiler içinden (n=116) okul müdürlerinin %64'ü değişime direnci temel beş nedenden biri olarak göstermişler, %46'sı ise onları yeniliği uygulamaya koymaktan alıkoyan üç temel nedenden biri olarak görmüşlerdir (Akt. Kulu Şentürk, 2007).

Body (1983), 1960-1980 yılları arasındaki 20 yıllık süre içinde ABD'de eğitim ile ilgili uygulamaya konulan köklü reformların gerçekleştirilme durumlarını incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, yapılan reformlar yerel koşullara göre büyük ölçüde değişime uğramış, köklü değişim olarak ileri sürülen reformların gerçekte çok yüzeysel ve sınırlı olarak gerçekleştirilebildikleri saptanmıştır.

Peterson (1977), okul müdürleri ile ilgili yaptığı bir araştırmada müdürlerin zamanlarının yaklaşık % 80'ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya harcadıklarını, dolayısıyla öğretim liderliğine az zaman ayırabildiklerini ortaya çıkarmıştır.

Jewis ve Hansel (1973), okullarda yeniliklerin yayılmasını etkileyen etkenleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, eğitimde değişim sürecinin yeniliklerin yayılmasını kolaylaştırdığı, okul çalışanlarını yeniliğin kaynağından çok kendilerine yapacağı etkiyi ilgilendirdiği, okulların gelişme hızı ile örgüt yapısındaki değişimlerin doğru orantılı olduğu saptanmıştır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

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

#### I. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Resmi eğitim kurumu (ilkokul, ortaokul ve lise) yöneticilerinin “değişimi yönetme yeterlikleri” bakımından değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda varolan bir durumu olduğu şekliyle tasvir eden, açıklamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu tarama modelinin asıl amacı araştırma konusunu değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar,1984: 79).

Araştırmaya katılan bireylerin belirli değişkenler (cinsiyet, görev, kıdem, görevli olduğu okul kademesi, okul türü, hizmetiçi eğitim) bakımından meydana getirdikleri grupların eğitim kurumu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri boyutlarına ilişkin düşünceleri arası farklar, tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

#### II. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini; Afyonkarahisar ili resmi eğitim kurumlarında ( ilkokul, ortaokul ve lise) , 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan 814 okul yöneticisi ve 8.787 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini de merkez ve ilçelerde bulunan bütün ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 100 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için % 5’lik sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü 262 kişi, 1000 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü ise 369 olarak belirtilmiştir (Anderson, 1990:202; Akt:Balcı, 2004: 95).

Bu bağlamda, evrende bulunan 814 okul yöneticisinden 327 yöneticiye, 8.787 öğretmenden 540 öğretmene ölçme aracı dağıtılmış; Ancak 130 okul müdürü ve 174 müdür yardımcısı olmak üzere 304 okul yöneticisi ile 419 öğretmen geri dönüş sağlamıştır. Toplam 723ölçme aracı uygulanmıştır. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan yöneticiler ile öğretmenlerin Afyonkarahisar ilindeki ilçelere göre dağılımı tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmanın Evrenini ve Örneklemine Oluşturan Okul, Yönetici ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı**

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örneklemi Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan Okulların Yönetici Dağılımı	Örneklemi Oluşturan Okulların Yönetici Dağılımı	Evreni Oluşturan Okulların Öğretmen Dağılımı	Örneklemi Oluşturan Okulların Öğretmen Dağılımı
<b>Merkez</b>	195	50	292	125	3538	148
<b>Sandıklı</b>	60	12	62	25	674	26
<b>Dinar</b>	50	8	51	14	611	24
<b>Bolvadin</b>	49	11	69	27	561	30
<b>Şuhut</b>	54	10	54	20	534	25
<b>Çay</b>	40	8	48	16	437	22
<b>Emirdağ</b>	39	5	38	8	386	16
<b>İscehisar</b>	40	6	32	13	385	20
<b>Sinanpaşa</b>	52	10	36	20	374	28
<b>İhsaniye</b>	49	7	29	12	336	20
<b>Çobanlar</b>	17	8	15	8	187	20
<b>Sultandağı</b>	19	3	21	5	170	10
<b>Dazkırı</b>	21	3	27	4	162	12
<b>Başmakçı</b>	15	3	13	2	113	6
<b>Bayat</b>	17	3	10	6	105	12
<b>Hocalar</b>	19	0	4	0	96	0
<b>Evciler</b>	11	0	10	0	87	0
<b>Kızılören</b>	5	0	3	0	31	0
<b>Toplam</b>	752	147	814	304	8787	419



### III. VERİ TOPLAMA ARACI

Örnekleme giren ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlerden, araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere bilgi toplamak için iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Birinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve hizmet içi seminerlere katılma durumlarını içeren kişisel bilgilerine göre cevaplandıracağı altı soru meydana gelen anket bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre okullarda değişimi yönetme yeterliliğini ölçmek için, Helvacı (2004) tarafından geliştirilen ve 67 maddeden oluşan ölçek bulunmaktadır.

Veri toplama aracının güvenirlik testi yapılmış, boyutlar ve ölçek geneli Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, birinci boyut okul yöneticilerinin okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterliliği olarak belirlenmiştir. Değişim ihtiyacını belirleme boyutu Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenirlik katsayısı 0.892, madde sayısı ise 9 olarak belirlenmiştir. İkinci boyut ise 31 madden oluşmaktadır. Bu boyutta okul yöneticilerinin değişimi hazırlama yeterliliği ölçülmektedir. Bu boyutun Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenirlik katsayısı 0.970 olarak bulunmuştur. 22 madde içeren üçüncü boyut ise okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliği olarak belirlenmiştir. Üçüncü boyutunda Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenirlik katsayısı 0.966 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü boyut ise Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenirlik katsayısı 0.921 olarak hesaplanan, okul yöneticilerin değişimi değerlendirme yeterliliğidir. Bu boyut ise 5 maddeden oluşmuştur.

### VI. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Araştırmada verilerin analiz edilip, çözümlenmesinde SPSS 17.00 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır.

Afyonkarahisar ilindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemek için, katılımcıların (öğretmen ve yönetici) dört boyutta okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların, aritmetik ortalaması ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliği ölçeğinin, alt boyutlarının yönetici ve öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplara göre ayrı ayrı ortalama puanlarının hesaplanması ve bu puanlara göre karşılaştırılması ve yorumlanması için önce her alt boyuttaki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece her çalışma grubu için yöneticilerin deği-

şimi yönetme yeterlikleri düzeyi bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt boyutun içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında her bir alt ölçek için bağımsız değişkenlerinden “cinsiyet, görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görevli olduğu okul kademesi ve değişimle ilgili hizmet içi eğitim çalışmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için değişkenin durumuna göre uygulanan t-testi ve tek yönlü varyans testi (Anova), anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arası farkı bulmak için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinde öğretmen ve yöneticilerin verilen yanıtlara göre görüşlerini belirlemek için beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (5) Pekçok, (4) Çok, (3) Orta, (2) Az, (1) Hiç seçeneklerinden meydana gelmiştir. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 1.00-1.79 “Hiç” ; 1.80-2.59 “Az”; 2.60- 3.39 “Orta”; 3.40-4.19 “Çok”; 4.20-5.00 “Pek çok” puan aralıkları kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan Afyonkarahisar İlinde görevli okul yöneticileri ile öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler ile “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri Ölçeği” ile katılımcılardan toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları ; “ Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme”, “Okul Yöneticilerinin Okulu Değişim Sürecine Hazırlama”, “Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama” ve “Okul Yöneticilerinin Değişimi Değerlendirme” boyutlarından oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Daha sonra, Öğretmen görüşlerine göre değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşlerinin her bir alt ölçek için bağımsız değişkenlerinden “cinsiyet ve mesleki kıdem” değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek ve değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşlerinin her bir alt ölçek için bağımsız değişkenlerinden yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ise “ görev, öğrenim durumu, görevli olduğu okul kademesi ve değişimle ilgili hizmet içi eğitim çalışmasına göre” farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için değişkenin durumuna göre uygulanan t-testi ve tek yönlü varyans testine (Anova) ve anlamlı farklılık sonucunda Tukey HSD testine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve her boyutla ilgili bulgular tartışılmıştır.

**Tablo 2. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin dağılımları ( n = 723)**

Değişken	<i>F</i>	%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	230	55.2
	Erkek	186	44.8
<b>Görevi</b>	Okul Müdürü	130	17.9
	Müdür Yardımcısı	174	24.2
	Öğretmen	419	57.9
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 yıl	37	5.1
	6-10 yıl	72	9.9
	11-15 yıl	159	21.9

	16-20 yıl	75	10.3
	21 yıl ve üzeri	76	10.5
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lisans	644	89
	Lisansüstü	78	11
<b>Görevli Olunan Okul Türü</b>	İlkokul	307	42.4
	Ortaokul	272	37.6
	Lise	144	20
<b>Hizmet İçi Eğitim</b>	Katıldım	111	15.3
	Katılmadım	609	84.7

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %55.2'si kadın ,%44.8'i ise erkektir. Katılımcıların %17.9'u okul müdürü , %24.2'si müdür yardımcısı %57.9 ise öğretmenler oluşturmaktadır. Mesleki kıdem açısından katılımcıların %5.1'i 1-5 yıl,%9.9'u 6-10 yıl,%21.9'u 11-15 yıl,%10.3'ü 16-20 yıl,%10.5'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğrenim durumu değişkenine göre %89'u Lisans, %11'i ise Lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %42.4'ü ilkokulda, %37.6'sı ortaokulda, %20'si lisede görevli olup, %15.3'ü hizmet içi seminere katılmış, %84.7'si ise hizmet içi eğitime katılmamıştır.

Tablo 2 incelendiğinde cinsiyet bakımından erkek katılımcıların, görev türü bakımından öğretmenlerin, mesleki kıdem bakımından 11-15 yıl üzeri çalışanların, öğrenim durumu bakımından lisans mezunlarının, görevli olunan okul kademesi bakımından ilkokulda çalışanların ve hizmet içi seminere katılım durumu bakımından ise seminere katılmayanların bariz bir şekilde araştırmaya katıldıkları görülmüştür.

#### **4.1. İlkokul Ortaokul ve Lisede Görev Yapan Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bulgularının analizinde izlenen yol şu şekildedir. Değişim yönetimi ölçeği dört farklı boyutlara ayrılmış ve boyutlarda toplanan yeterliklere ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre her bir boyuttaki yeterliliklerin aritmetik ortalamalarına bakılmış ve toplam gruba göre önem sıraları belirlenerek, tablolarda verilmiştir. Değişimi yönetme yeterlili-

ği boyutlarının her birine giren yeterliklerin toplamına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri arasında cinsiyet, öğrenim durumu, değişimle ilgili hizmet içi seminer çalışması gibi değişkenler bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t-testi tekniği ve görev, mesleki kıdem, görevli olduğu okul kademesi değişkenleri bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için ise tek yönlü varyans ( anova) testi uygulanmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.1.1. Katılımcıların “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular ve Yorumları

Okul Yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda yer alan 9 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin verdikleri cevaplar ile ilgili istatistiki veriler tablo 3’te verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) kullanılmıştır.

**Tablo 3. Katılımcıların “Okul Yöneticilerinin Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlilik	Görev	$\bar{x}$	SS	Önem Sırası
M1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme.	Yönetici	3.52	.721	8
		Öğretmen	3.05	.889	9
		Toplam	3.25	.854	-
M2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme.	Yönetici	3.83	.644	2
		Öğretmen	3.42	.842	2
		Toplam	3.59	.790	-
M3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun. öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme.	Yönetici	3.38	.779	9
		Öğretmen	3.23	.856	8
		Toplam	3.29	.828	-
M4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyoekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme.	Yönetici	3.54	.782	7
		Öğretmen	3.26	.820	6
		Toplam	3.38	.816	-

<b>M5</b>	Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme. varsa problemleri ortaya çıkarabilme.	Yönetici	3.84	.757	1
		Öğretmen	3.47	.886	1
		Toplam	3.63	.853	-
<b>M6</b>	Okul üyeleriyle (öğretmen. öğrenci. veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak ‘eğitim ve öğretimi etkin kılma’ konusunda görüş ve fikirlerini alabilme.	Yönetici	3.66	.871	5
		Öğretmen	3.29	.871	5
		Toplam	3.45	.889	-
<b>M7</b>	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen. öğrenci. veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatabilme.	Yönetici	3.75	.819	3
		Öğretmen	3.33	.890	4
		Toplam	3.51	.885	-
<b>M8</b>	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme.	Yönetici	3.56	.741	6
		Öğretmen	3.25	.825	7
		Toplam	3.38	.806	-
<b>M9</b>	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatabilme.	Yönetici	3.75	.738	4
		Öğretmen	3.42	.869	3
		Toplam	3.56	.833	-
<b>Toplam</b>		Yönetici	3.65	.496	Çok
		Öğretmen	3.30	.652	Orta
		Toplam	3.45	.615	

Tablo 3 'teki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin görüşlerine göre “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” toplam boyutuna ilişkin yeterli düzeyi ( $\bar{x}= 3.65$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre, bu ölçekteki puanlar ( $\bar{x}=3.38 - 3.84$ ) arasında değişmektedir.

Yöneticilerin görüşlerine göre, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görece olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 3):

- Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme varsa problemleri ortaya çıkarabilme ( $\bar{x}=3.84$ )
- Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.83$ )
- Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen.

Öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatabilme ( $\bar{x}=3.75$ )

Yöneticilerin görüşlerine göre , “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 3):

- Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme ( $\bar{x}=3.38$ )
- Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme ( $\bar{x}=3.52$ )
- Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyoekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirleyebilme ( $\bar{x}=3.54$ )

Tablo 3’te yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” toplam boyutunda yöneticilerin yeterliğine ilişkin yeterlik düzeyi ( $\bar{x}=3.30$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre, ölçekteki puanlar ( $\bar{x}= 3.05 - 3.47$ ) arasında değişmektedir. Verilerden anlaşıldığı gibi öğretmenlerin okul değişim ihtiyacını belirleme yeterlikleri boyutuna ilişkin ortalama puanlarının, okul yöneticilerin puanlarından düşük olduğu ve önemli sayıda yeterlik ortalamasının “Orta ” düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre. “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 3):

- Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme ( $\bar{x} =3.47$ )
- Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirebilme ( $\bar{x} =3.42$ )
- Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatabilme ( $\bar{x} =3.42$ )

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 3):

- Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme. ( $\bar{x} = 3.05$ ).
- Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirleyebilme ( $\bar{x} = 3.23$ ).
- Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlayabilme. ( $\bar{x} = 3.25$ ).

Yukarıdaki analiz sonuçları incelendiğinde okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterlilikleri boyutunda yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde, öğretmenler ise yöneticileri “orta” düzeyde değerlendirmiştir. Bu boyutta maddeler aritmetik ortalama esas alınarak önem sırasına göre sıralanmış olup, öğretmenler ile yöneticilerin ilk üç sırada gösterdikleri yeterliliklerden iki tanesi ortaktır.

Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda aynı düşündükleri en yüksek yeterlilik “Okulun işleyişini sürekli kontrol edebilme, varsa problemleri ortaya çıkarabilme” dir. En az sahip oldukları ise “Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlayabilme” yeterliliğidir.

Ak'ın (2006) yılında yaptığı araştırmada yöneticilerin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterliliği” boyutunda yöneticilerin algısına göre “çok” düzeyde yeterli olduğu, öğretmenlerin Görüşlerine göre ise “orta” düzeyde yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Helvacı'nın (2004) yaptığı araştırmada “değişim gereksinimi belirleme ve değişim gereksinimi duygusu yaratma” boyutunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “çok” düzeyde yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada değerlendirme sonuçlarının birbirine çok yakın ve yüksek düzeyde olması yanlı bir değerlendirme kuskusunu ortaya çıkarmaktadır. Argon (2008) Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutu genel olarak değerlendirildiğinde yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde yeterli görürlerken, öğretmenler ise yöneticilerin “orta” düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler.

Yukarıdaki araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Buna dayanarak, “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” boyutunda yöneticilerin kendi görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.



**Tablo 4. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Kadın</b>	230	3.32	.599	414	.730	.466
<b>Erkek</b>	186	3.27	.716			

“Okulda değişim İhtiyacını Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda kadın katılımcılar ( $\bar{x}=3.32$ ) “Orta” düzeyde, erkek katılımcılar ( $\bar{x}=3.27$ ) “Orta ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre değişim ihtiyacını belirleme boyutunda, erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(414) = .730, p > .05$ ]. Cinsiyet faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okul değişim İhtiyacı Belirleme” boyutundaki rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Kurşunoğlu (2006), Tandoğdu (2007) ve Özkılınç (2013) yaptığı çalışmalarında okulda değişim ihtiyacı belirleme boyutunda erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Ancak Bahadır (2014) ve Argon (2008) yapmış olduğu çalışmasında erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre okul değişim ihtiyacını belirleme yeterliliklerine verdikleri cevapların ortalaması daha yüksektir. Bu araştırma sonuçlarına göre katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

**Tablo 5. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Müdür</b>	130	3.78	.462			
<b>Müdür Yardımcısı</b>	174	3.54	.512	722	35.483	.000*
<b>Öğretmen</b>	419	3.45	.615			

\* $p < .05$

Araştırmanın “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda yapılan Anova sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür ( $\bar{x} = 3.78$ ), müdür yardımcısı ( $\bar{x}=3.54$ ) ve öğretmenler ise ( $\bar{x}=3.45$ ) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [  $F=35.483, p > .05$  ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, sonuçlar Tablo 6’ da sunulmuştur.

**Tablo 6. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları**

Değişken	(I) Görev Türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	P
Görev Türü	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	.24056*	.06818	.001
		Öğretmen	.47665*	.05905	.000
	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	.23609*	.05304	.000

Tablo 6’ da görüldüğü gibi, görev türü bakımından Tukey HSD sonuçlarına göre müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler okul yöneticilerinin okulun değişim ihtiyacını belirlemede rollerini yaptıklarını düşünmektedir. Bu sonuçlara göre okul müdürleri , müdür yardımcıları ve öğretmenlere kıyasla kendilerini daha yeterli görmektedir. Müdür yardımcıları ile öğretmenler daha düşük düzeyde katılım göstermiştir.

Ak’ın (2006) yaptığı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulda Değişim ihtiyacını Belirleme” boyutuna ilişkin görüşleri görev değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediğini tespit etmiştir. Özkılınç (2013) ve Argon (2008) ise mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında görev değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin aritmetik ortalamasından yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Demiral’a (2007) göre, yönetici olan öğretim üyeleri, olmayanlara göre değişim sürecinin yönetilmesini daha olumlu algılamaktadırlar. Sönmez’e (2008) göre, yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Yukarıdaki araştırma sonuçları ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonucu yöneticilerin değişim ihtiyacını belirleme noktasında değişimi iyi anlayamadıkları ve iyi yönetememeleri, çalışanlarına agresif ve otoriter tavır sergilemeleri, çalışanlarını makine olarak görmeleri, çalışanlarının fikrini almamalarından ve çalıştıkları personelle empati kurmamaları olabilir. Aksoy (2005) araştırmasında ise yöneticilerin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde görev türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 7. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
1-5 yıl	37	3.31	.766			
6-10 yıl	72	3.21	.683			
11-15 yıl	159	3.34	.585	414	1.901	.109
16-20 yıl	75	3.43	.613			
21 yıl +	76	3.18	.714			

Okul yöneticilerinin okul değişim ihtiyacını belirleme boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,31$ ) “orta”, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,21$ ) “orta”, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,34$ ) “orta”, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,43$ ) “çok” mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar ise ( $\bar{x} = 3,18$ ) “orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, Okul yöneticilerinin okul değişim belirleme boyutu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [  $F = 1.901$  ;  $p > 0.05$ ]. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni puan ortalamalarına bakıldığında, aritmetik ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin “değişim ihtiyacını belirleme” bağlamında rollerini yaptıklarını düşünmektedirler.

Uygur (2013) , Asar (2014) tarafından yapılan okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ait çalışmada öğretmen görüşlerinin kıdeme göre farklılaşmadığını bulmuşlardır. Kurşunoğlu (2006), Tandoğdu (2007), Can (2009), Özkılınç (2013) ve Bahadır (2014) yapmış oldukları araştırmanın yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kıdem değişkeni bağlamında anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Dolaylı olarak Abdürrezzak (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları okulda görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Aksoy (2005) yaptığı çalışmada 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinden yüksek beklenti içinde oldukları tespit etmiştir. Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Yöneticilerin değişim ihtiyacını belirlerken yeteri kadar toplantı yapmamaları ve bu değişimin gerekliliği hakkında yeteri kadar bilgilendirme çalışması yapmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Değişimin amaçlarının net olarak anlatılması, çalışanlarla yeterli iletişimin kurulması tüm çalışanların değişimlerde aktif rol üstlenmesini sağlayacaktır.

**Tablo 8. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları**

Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Lisans	644	3.45	.609	720	.508	.612
Lisansüstü	78	3.42	.666			

“Okul değişim İhtiyacı Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda Lisans eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}=3.45$ ) “çok ”. Lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}=3.42$ ) “çok ” düzeyinde görüş belirtmiş olup, aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(508) = .720, p >.05$ ]. Öğrenim durumu faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Bu çalışmaya paralel olarak Tandoğdu (2007), Özkılınç (2013) ve Bahadır (2014) yapmış oldukları araştırmanın değişim ihtiyacını belirleme boyutunda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuşlardır. Dolaylı olarak Uygur (2013) tarafından yapılan okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ait çalışmada öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı sonucunu bulmuştur. Alan yazında yapılan araştırma bulguları ile bu araştırma bulguları aynı sonucu vermiştir. Bu sonuçlara göre değişim ihtiyacını belirlemede, öğrenim durumunun belirleyici bir değişken olmadığı gösterilebilir.

**Tablo 9. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görevli Olunan Okul Türü	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İlkokul	307	3.41	.641	720	4.543	.011*
Ortaokul	272	3.53	.556			
Lise	144	3.37	.650			

\* $p <.05$

Araştırmanın “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme ” boyutunda yapılan anova analiz sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 9 ’da verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ilkokulda çalışan katılımcılar (  $\bar{x} = 3.41$ ), “çok” düzeyde ortaokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x}=3.53$ ) “çok” düzeyde ve lisede çalışan ka-

tılımcılar ise ( $\bar{x}=3.37$ ) “orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul ve lisede çalışanlar ile ortaokulda çalışan katılımcılar arasında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, anlamlı farkın olduğu görülmüştür [  $F = 4.543$ ,  $p = < .05$  ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 10’ da sunulmuştur.

**Tablo 10. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Tukey Hsd Sonuçları**

Değişken	(I) Okul Türü	(J) Okul Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	P
Okul Türü	İlkokul	Ortaokul	.12667*	.05101	.035
		Lise	.03796	.06187	.813
	Lise	Ortaokul	.16462*	.06313	.025

Tablo 10’da görüldüğü gibi, görevli olunan okul türü bakımından Tukey HSD sonuçlarına göre, ortaokullarda çalışan katılımcıların, okul değişim ihtiyacı belirleme yeterliklerinin, lise ve ilkokullarda çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bahadır (2014) Çalışmasında, lisede çalışan yönetici ve öğretmenlerin, ortaokul ve ilkokulda çalışanlara göre daha yüksek cevaplar verdiği görülmüştür. Kurşunoğlu (2006) çalışmasının sonucunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Alan yazında yapılan araştırma bulgular ile bu araştırma bulguları arasında farklılık görülmektedir. Bunun nedeni olarak araştırmanın yapıldığı bölgelerin farklı olması gösterilebilir. Çünkü okulların bulunmuş olduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve siyasi durumu ile o bölgelerdeki İl, İlçe Milli eğitim müdürleri ile okul yöneticilerinin eğitime bakış açılarının farklı olması, değişimlerinde okul türüne göre farklılaşmasını sağlayabilir.

**Tablo 11. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” Yeterliklerinin Seminere Katılım Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Hizmet içi	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Katıldım	111	3.56	.638	718	2.140	.033*
Katılmadım	609	3.43	.610			

\* $p < .05$

“Okul değişim İhtiyacı Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda hizmet içi eğitime katılan katılımcılar ( $\bar{x}$ =3.56) “ok”, hizmet içi eğitime katılmayan katılımcılar ( $\bar{x}$ =3.43) “ok ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görölmüşür [  $t(2.140) = .718, p < .05$  ]. Hizmet içi eğitime durum faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Ancak hizmet içi eğitime katılmayan katılımcılar daha düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bu durumun nedeni ise değişim ile ilgili gerekli donanıma sahip olmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.1.2. Katılımcıların “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” Boyutuna ve Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulguları ve Yorumları

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ölçeğinin “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda yer alan 31 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri cevaplar ile ilgili istatistiki veriler tablo 12’de verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okulu değişime hazırlama boyutuna katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) kullanılmıştır.

**Tablo 12. Katılımcıların “Okul Yöneticilerinin Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlilik	Görev	X	SS	Önem Sırası
M10	Değişimin gerekliliğini. okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyabilme.	Yönetici	3.59	.755	23
		Öğretmen	3.22	.865	28
		Toplam	3.38	.840	
M11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluşturabilme.	Yönetici	3.52	.707	28
		Öğretmen	3.28	.849	22
		Toplam	3.38	.801	
M12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üleriyle birlikte belirleyebilme.	Yönetici	3.69	.722	13
		Öğretmen	3.20	.833	30
		Toplam	3.41	.824	
M13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tamamlayabilme.	Yönetici	3.66	.712	15
		Öğretmen	3.34	.910	13

		Toplam	3.47	.847	
<b>M14</b>	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştirebilme.	Yönetici	3.61	.761	20
		Öğretmen	3.26	.899	25
		Toplam	3.41	.861	
<b>M15</b>	Okul üyeleri ile birlikte. uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme.	Yönetici	3.49	.832	29
		Öğretmen	3.22	.919	27
		Toplam	3.33	.893	
<b>M16</b>	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirleyebilme.	Yönetici	3.47	.824	30
		Öğretmen	3.28	.921	24
		Toplam	3.36	.886	
<b>M17</b>	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik. fiziksel. program. öğretim süreci vb) belirleyebilme.	Yönetici	3.61	.824	21
		Öğretmen	3.36	.854	8
		Toplam	3.47	.850	
<b>M18</b>	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar verebilme.	Yönetici	3.63	.849	18
		Öğretmen	3.28	.860	23
		Toplam	3.43	.872	
<b>M19</b>	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlayabilme.	Yönetici	3.73	.734	11
		Öğretmen	3.38	.852	4
		Toplam	3.53	.822	
<b>M20</b>	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme.	Yönetici	3.74	.915	9
		Öğretmen	3.46	.841	1
		Toplam	3.58	.883	
<b>M21</b>	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme.	Yönetici	3.88	.812	2
		Öğretmen	3.36	.992	6
		Toplam	3.58	.955	
<b>M22</b>	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletebilme.	Yönetici	3.82	.829	6
		Öğretmen	3.34	.859	12
		Toplam	3.54	.878	
<b>M23</b>	Değişim için okul üyelerinin desteğini alabilme.	Yönetici	3.89	.824	1
		Öğretmen	3.35	.877	11
		Toplam	3.58	.896	

<b>M24</b>	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştir- mek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir ileti- şim kurabilme.	Yönetici	3.74	.827	7
		Öğretmen	3.28	.930	21
		Toplam	3.48	.916	
<b>M25</b>	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışabilme.	Yönetici	3.62	.838	19
		Öğretmen	3.26	1.036	26
		Toplam	3.41	.974	
<b>M26</b>	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirebilme.	Yönetici	3.73	.854	10
		Öğretmen	3.21	.952	29
		Toplam	3.43	.947	
<b>M27</b>	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurabilme.	Yönetici	3.87	.853	3
		Öğretmen	3.32	.984	16
		Toplam	3.55	.970	
<b>M28</b>	Gerçekleştirilmek istenilen değişiklikleri yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakabilme.	Yönetici	3.82	.824	5
		Öğretmen	3.36	.919	7
		Toplam	3.56	.908	
<b>M29</b>	Değişimin. toplumun beklenti ve gereksinimle- rini karşılayıp karşılamayacağını değerlendire- bilme.	Yönetici	3.84	.801	4
		Öğretmen	3.33	.855	14
		Toplam	3.55	.868	
<b>M30</b>	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi. tu- tum ve beceriyi kazandırabilme.	Yönetici	3.74	.854	8
		Öğretmen	3.36	.856	10
		Toplam	3.52	.876	
<b>M31</b>	Okul üyelerine. değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlaya- bilme. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)	Yönetici	3.55	1.013	25
		Öğretmen	3.32	.927	17
		Toplam	3.41	.970	
<b>M32</b>	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olma- dığını değerlendirebilme.	Yönetici	3.53	.874	26
		Öğretmen	3.29	.887	19
		Toplam	3.39	.889	
<b>M33</b>	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi. beceri ve tutumları belirleyebilme.	Yönetici	3.52	.859	27
		Öğretmen	3.29	.864	20
		Toplam	3.39	.869	
<b>M34</b>	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme.	Yönetici	3.37	1.023	31
		Öğretmen	3.15	.980	31
		Toplam	3.24	1.004	



<b>M35</b>	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç. para gibi) hazırlayabilme.	Yönetici	3.58	.936	24
		Öğretmen	3.31	.901	18
		Toplam	3.42	.925	
<b>M36</b>	Merkezi. yerel yönetim ve diğer sosyal kuramlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlayabilme.	Yönetici	3.60	.853	22
		Öğretmen	3.43	.884	2
		Toplam	3.50	.874	
<b>M37</b>	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirleyebilme.	Yönetici	3.66	.790	14
		Öğretmen	3.37	.867	5
		Toplam	3.50	.847	
<b>M38</b>	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirleyebilme.	Yönetici	3.71	.855	12
		Öğretmen	3.41	.861	3
		Toplam	3.54	.870	
<b>M39</b>	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirleyebilme.	Yönetici	3.63	.820	17
		Öğretmen	3.32	.907	15
		Toplam	3.45	.885	
<b>M40</b>	Direnişleri giderme stratejilerini belirleyebilme	Yönetici	3.63	.848	16
		Öğretmen	3.36	.843	9
		Toplam	3.47	.855	
<b>Toplam</b>		Yönetici	3.67	.564	Çok
		Öğretmen	3.31	.664	Orta
		Toplam	3.46	.647	

Tablo 12'deki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin görüşlerine göre “Okulu Değişime Hazırlama” toplam boyutuna ilişkin yeterli düzeyi ( $\bar{x}=3.65$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “Çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre, bu ölçekteki puanlar ( $\bar{x}=3.89 - 3.37$ ) arasında değişmektedir.

Yöneticilerin Görüşlerine göre, “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 12):

- Değişim için okul üyelerinin desteğini alabilme ( $\bar{x}=3.89$ )
- Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verebilme. ( $\bar{x}=3.88$ )

- Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurulabilme ( $\bar{x}=3.87$ )

Yöneticilerin Görüşlerine göre, “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 12):

- Okul üyeleri ile birlikte uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirebilme ( $\bar{x}=3.49$ )
- Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirleyebilme ( $\bar{x}=3.47$ )
- Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme ( $\bar{x}=3.37$ )

Tablo 12’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre “Okulu Değişime Hazırlama” toplam boyutunda yöneticilerin yeterlilik düzeyinin ( $\bar{x}=3.31$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre ölçekteki puanlar ( $\bar{x} = 3.46 - 3.15$ ) arasında değişmektedir. Verilerden anlaşıldığı gibi öğretmenlerin okulu değişime hazırlama yeterlikleri boyutuna ilişkin ortalama puanlarının okul yöneticilerin puanlarından düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 12):

- Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirleyebilme ( $\bar{x}=3.46$ )
- Merkezi yerel yönetim ve diğer sosyal kuramlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlayabilme ( $\bar{x} =3.43$ )
- Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirleyebilme ( $\bar{x} =3.41$ )

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 12):

- Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirebilme ( $\bar{x} =3.21$ )
- Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirleyebilme ( $\bar{x}=3.20$ ).

- Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme ( $\bar{x}=3.15$ ).

Yukarıdaki analiz sonuçları incelendiğinde okulu değişime hazırlama yeterlilikleri boyutunda yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde, öğretmenler ise yöneticileri “orta” düzeyde değerlendirmiştir. Bu boyutta maddeler aritmetik ortalama esas alınarak önem sırasına göre sıralanmış olup, öğretmenler ile yöneticilerin en yüksek ilk üç sırada gösterdikleri yeterlilikler birbirinden farklıdır.

Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda en az sahip oldukları yeterlilik “Değişim için gerekli bütçeyi hazırlayabilme” yeterliliğidir. Bu sonuçlara dayanarak, “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda yöneticilerin kendi görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Argon (2008) yöneticiler kendilerini tüm yeterlik alanlarında “çok” düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler onların “orta” düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler. Yine bu bulgular, “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” boyutunda yönetici görüşlerinin, öğretmenlerin görüşlerinden yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin yöneticiler, gerçekleştirmek istediği değişikliklere sadece kendi açılarından değil diğerlerinin açılarından da baktıklarını düşünürlerken; öğretmenlerin yöneticilerini, okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirme yeterliğinde orta düzeyde yeterli görmeleri, bu konuda aynı düşünmediklerini göstermektedir. Ak’ın (2006) yılında yaptığı araştırmada yöneticilerin “Okulu Değişime Hazırlama Yeterliliği” boyutunda yöneticilerin algısına göre “çok” düzeyde yeterli olduğu, öğretmenlerin Görüşlerine göre ise “orta” düzeyde yeterli olduğu ortaya çıkmıştır. Erdoğan (2002:118)’in 1997 yılında Ders Geçme ve Kredili Sistem’e geçişin nasıl yönetildiği ile ilgili yapmış olduğu araştırma sonucunda Ders Geçme ve Kredili Sistem’e geçiş için gerekli hazırlığın yeterince ve gerektiği şekilde yapılmadığını ortaya koymuştur. Özdemir (1999)’in yaptığı araştırmada, öğretmenlerin “Ders Geçme ve Kredili Sistem’e yeterli öğretmen yetiştirilmeden başlanmıştır” görüşüne genellikle katıldıklarını belirtmektedir. Yani öğretmenler, Ders Geçme ve Kredili Sistem gibi bir değişim veya yenilik girişimine başlanmadan önce değişim için gerekli olan insan ve maddi kaynakların hazırlanmadığını belirtmektedirler. Takmak (2016) yaptığı araştırmada “okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliği çalışmasında planlama boyutu bağlamındaki yeterliliklerini oldukça yeterli düzeyde ortaya çıkarmıştır. Summak ve Özgan (2007) tarafından “ilköğretim okul müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterliliklerinin incelenmesi çalışmasında okul yöneticilerinin genel yöneticilik becerilerinin

kullanma yeterlilik düzeyini ortalamanın üzerinde bulmuştur. Yıldız'ın (2012) yaptığı araştırmanın sonucuna göre ise yöneticilerin değişimi yönetme yeterliklerinin alt boyutlarından planlamada yeterliliğin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, “okulu değişime hazırlama” boyutunda yöneticilerin kendilerini çok düzeyde değerlendirirken, öğretmenler yöneticilerini orta düzeyde değerlendirmişlerdir.

**Tablo 13. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	230	3.32	.539	414	.497	.619
Erkek	186	3.29	.694			

“Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda kadın katılımcılar ( $\bar{x}=3.32$ ) “orta” erkek katılımcılar ( $\bar{x}=3.29$ ) “orta ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(414) = .497, p > .05$ ]. Cinsiyet faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Bu araştırmaya paralel olarak Çoruk (2012) yaptığı çalışmada kadın ve erkek katılımcılar arasında duygusal olarak anlamlı farkın olmadığını saptamıştır. Kurşunoğlu (2006), Tandoğdu (2007), Özkılınç (2013) yaptığı araştırmasında değişimi hazırlama(planlama) boyutunda erkek ve bayan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya çıkarmıştır. Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonucu paralellik göstermektedir. Erkek ve bayan katılımcıların okulu değişime hazırlama boyutunda yöneticileri yeterince başarılı görmediklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bahadır (2014) ve Argon (2008) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri araştırmasında, erkek katılımcıların, bayan katılımcılara göre daha yüksek görüş belirttiği sonucunu bulmuştur. Dolaylı olarak Takmak (2016) yılında yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin planlama boyutu bağlamında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Erkek katılımcıların bayanlara göre duygularını daha çok yönetebildiğini açıklamıştır.

**Tablo 14. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	130	3.74	.631			
Müdür Yardımcısı	174	3.61	.505	720	29.361	.000*
Öğretmen	419	3.31	.664			

\* $p < .05$

Araştırmanın “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda yapılan tek yönlü varyans (anova) sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 12’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ( $\bar{x} = 3.74$ ), müdür yardımcısı ( $\bar{x}=3.61$ ) “Çok” düzeyinde öğretmenler ise ( $\bar{x}=3.31$ ) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [  $F = 29.361, p = <.05$  ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları**

Değişken	(I) Görev Türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>P</i>
Görev Türü	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	.13592	.07231	.145
		Öğretmen	.42690*	.06262	.000
	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	.29098*	.05625	.000

Tablo 15’te görüldüğü gibi, görevli olunan okul türü bakımından Tukey HSD sonuçlarına göre, müdür, müdür yardımcısı okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama rollerini çok düzeyde yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler ise okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama rollerini orta düzeyde yaptıklarını düşünmektedir.

Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında görev değişkenine göre okulda değişimi hazırlama boyutunda, yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması, öğretmenlerin vermiş olduğu cevapların ortalamasından yüksek olduğunu tespit etmiş, dolayısıyla aralarında an-

lamalı bir fark olduğunu belirlemiştir. Argon (2008), Ak'ın (2006) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutunda görev değişkenine göre anlamlı bir farkın olduğunu saptamıştır. Sönmez'e (2008) göre, yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Demiral'a (2007) göre, yönetici olan öğretim üyeleri, olmayanlara göre değişim sürecinin yönetilmesini daha olumlu algılamaktadırlar. Dolaylı olarak Takmak (2016) yaptığı çalışmasında planlama sürecinde okul yöneticilerinin duygularını yönetme konusunda yeterlilik düzeyleri arasında görev değişkenine göre anlamlı bir farkın olduğunu tespit etmiştir. Yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmanın bulguları paralellik göstermektedir. Elde edilen bulgular ile alan yazında yapılan araştırma bulguları neticesinde okul yöneticilerinin okullarını değişime hazırlama aşamasında tüm paydaşların görüş ve önerilerini dikkate almaması, gerekli olabilecek yetkileri vermemesi ve yapılacak değişimin sonuçlarının okulda çalışan personel üzerinde nasıl bir etki bırakacağına düşünülmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Aksoy (2005) araştırmasında ise yöneticilerin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde görev türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 16. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
1-5 yıl	37	3.25	.771			
6-10 yıl	72	3.24	.557			
11-15 yıl	159	3.38	.668	414	1.558	.185
16-20 yıl	75	3.40	.665			
21 yıl +	76	3.20	.684			

Okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,25$ ) “orta”, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,24$ ) “orta”, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,38$ ) “orta”, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,40$ ) “çok”, mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar ise ( $\bar{x} = 3,20$ ) “orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [ $F = 1.558, p > .05$ ]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan ortalamalarına bakıldığında, ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Tandoğdu (2007) ortađđretim okullarındaki đđđretmenlerin okul yđnetimine ilişkin değişimi yđnetme yeterlilik gđrüşlerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine gđre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Kurşunoğlu (2006), yapmış olduğu araştırmanın değişimi hazırlama boyutunda yđnetici ve đđđretmen Gđrüşlerine gđre kıdem değişkeninde anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortađđretim okullarının yđneticilerinin değişimi yđnetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine gđre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bahadır (2014) đđđretmen Gđrüşlerine gđre okul yđneticilerinin değişimi yđnetme yeterlikleri adlı araştırmasında kıdem değişkenine gđre katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığını tespit etmiştir. Can'a (2009) gđre yđneticilerin kıdemi ile algıladıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Değişim konusunda yapılan çalışma sonuçları ile bu araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Mesleğe yeni başlayan đđđretmenlerin yđneticilerinden yüksek beklenti içerine girmesi, meslekte belirli bir süresi olan đđđretmenlerin ise mesleğin verdiği tecrübe ve birikimleri nedeniyle yđneticilerinin okulları değişime hazırlama noktasında yeteri kadar önem vermediğini dđřünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 17. Okul Yđneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Gđre t- Testi Sonuçları**

Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Lisans	644	3.47	.650	719	.398	.691
Lisansüstü	78	3.43	.630			

“Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda Lisans eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}=3.47$ ) “Çok ”, Lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}=3.43$ ) “Çok ” düzeyinde gđrüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(398) = .719, p > .05$  ]. Öğrenim durumu faktörüne gđre katılımcılar yđneticilerin “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekteştirdiklerini dđřünmektedirler.

Bahadır (2014) đđđretmen gđrüşlerine gđre okul yđneticilerinin değişimi yđnetme yeterlikleri adlı araştırmasında öğrenim durumu değişkenine gđre katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığını tespit etmiştir. Tandoğdu (2007) ortađđretim okullarındaki đđđretmenlerin okul yđnetimine ilişkin değişimi yđnetme yeterlilik gđrüşlerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine gđre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bul-

muştur. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Yapılan tüm çalışmalar ile bu araştırma bulguları benzerdir. Lisans ve lisansüstü eğitim alan katılımcıların yöneticilerini okulları değişime hazırlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 18. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İlkokul	307	3.46	.652			
Ortaokul	272	3.51	.625	720	2.709	.067
Lise	144	3.36	.670			

Araştırmanın “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda yapılan anova analiz sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 18 ’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde, ilkokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x} = 3.46$ ). “Çok” düzeyde ortaokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x}=3.51$ ) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan katılımcılar ise ( $\bar{x}=3.36$ ) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [  $F = 2.709, p > .05$  ]. Bu sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcıların, yöneticilerin okulu değişime hazırlama yeterlilik rollerini yaptıklarını düşünmektedirler.

Bahadır (2014) öğretmen Görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında görev yapılan okul kademesi değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada lisede çalışan yönetici ve öğretmenlerin, ortaokul ve ilkokulda çalışanlara göre daha düşük cevaplar verdiği görülmüştür. Bu araştırma bulguları ile Bahadır’ın yaptığı araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Lise müfredatının yoğun olması, öğrencilerin üniversite sınavına hazırlanıyor olması dolayısıyla lisede görev yapan öğretmenlerin farklı beklenti içerisinde girmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Kurşunoğlu (2006) çalışmasının sonucunda okul türü değişkenine göre yöneticilerin okulu değişime hazırlama boyutunda anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir.



**Tablo 19. Okul Yöneticilerinin “Okulu Değişime Hazırlama” Yeterliklerinin Hizmet içi eğitime Katılım Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Hizmet içi	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
<b>Katıldım</b>	111	3.56	.560	718	1.706	.088
<b>Katılmadım</b>	609	3.44	.662			

“Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda hizmet içi eğitime katılan katılımcılar ( $\bar{x}=3.56$ ) “çok” düzeyde, hizmet içi eğitime katılmayan katılımcılar ( $\bar{x}=3.44$ ) “çok ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. [  $t(1.706) = .718, p > .05$  ]. Hizmet içi eğitim katılım durumu değişkenine göre katılımcılar yöneticilerin “Okulu Değişime Hazırlama” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Hizmet içi eğitime katılıp katılmama durumunun okulu değişime hazırlama boyutunda belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

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

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda yer alan 22 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri cevaplar ile ilgili istatistiksel veriler tablo 20’de verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okulda değişimi uygulama boyutuna katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) kullanılmıştır.

**Tablo 20. Katılımcıların ‘Okul Yöneticilerinin Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliği’ Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlilik	Görev	X	SS	Önem Sırası
<b>M41</b>	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olabilme.	Yönetici	3.74	.809	11
		Öğretmen	3.33	.918	8
		Toplam	3.50	.896	
<b>M42</b>	Değişimi yönlendirecek değişim vizyo-	Yönetici	3.73	.739	12

	nunu okulun bütün birimlerine iletebilme.	Öğretmen	3.36	.903	5
		Toplam	3.51	.857	
<b>M43</b>	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurabilme.	Yönetici	3.84	.831	4
		Öğretmen	3.35	.920	6
		Toplam	3.56	.916	
<b>M44</b>	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme.	Yönetici	3.78	.863	7
		Öğretmen	3.36	.922	3
		Toplam	3.54	.920	
<b>M45</b>	Değişimi uygularken. okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme.	Yönetici	3.93	.821	1
		Öğretmen	3.39	.936	2
		Toplam	3.62	.927	
<b>M46</b>	Değişimi uygularken. okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışabilme.	Yönetici	3.76	.873	8
		Öğretmen	3.27	.975	17
		Toplam	3.48	.963	
<b>M47</b>	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme.	Yönetici	3.60	.958	22
		Öğretmen	3.14	1.008	22
		Toplam	3.34	1.012	
<b>M48</b>	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme.	Yönetici	3.85	.866	2
		Öğretmen	3.32	.978	9
		Toplam	3.54	.968	
<b>M49</b>	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilme.	Yönetici	3.85	.813	3
		Öğretmen	3.31	.971	12
		Toplam	3.54	.945	
<b>M50</b>	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağı sürekli göz önünde bulundurabilme.	Yönetici	3.74	.790	10
		Öğretmen	3.33	.945	7
		Toplam	3.50	.906	
<b>M51</b>	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımını ortaya koyabilme.	Yönetici	3.79	.913	6
		Öğretmen	3.32	.893	11
		Toplam	3.52	.931	
<b>M52</b>	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlayabilme.	Yönetici	3.81	.835	5
		Öğretmen	3.28	.889	16
		Toplam	3.50	.906	

<b>M53</b>	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapabilme.	Yönetici	3.72	.817	13
		Öğretmen	3.30	.917	13
		Toplam	3.47	.901	
<b>M54</b>	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirebilme.	Yönetici	3.69	.796	16
		Öğretmen	3.32	.868	10
		Toplam	3.47	.858	
<b>M55</b>	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalabilme.	Yönetici	3.68	.859	18
		Öğretmen	3.36	.895	4
		Toplam	3.49	.893	
<b>M56</b>	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama.	Yönetici	3.63	.872	21
		Öğretmen	3.42	.881	1
		Toplam	3.51	.882	
<b>M57</b>	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme.	Yönetici	3.66	.782	20
		Öğretmen	3.26	.897	20
		Toplam	3.43	.873	
<b>M58</b>	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurabilme ve hazırlıklı olabilme.	Yönetici	3.67	.784	19
		Öğretmen	3.26	.928	19
		Toplam	3.44	.893	
<b>M59</b>	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmeme.	Yönetici	3.72	.873	15
		Öğretmen	3.25	1.002	21
		Toplam	3.45	.976	
<b>M60</b>	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretli olabilme.	Yönetici	3.69	.825	17
		Öğretmen	3.28	.924	15
		Toplam	3.45	.906	
<b>M61</b>	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutabilme.	Yönetici	3.72	.781	14
		Öğretmen	3.29	.912	14
		Toplam	3.47	.884	
<b>M62</b>	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun. okul yapısına iyice yerleşmesini sağlayabilme.	Yönetici	3.75	.836	9
		Öğretmen	3.26	.928	18
		Toplam	3.47	.922	
<b>Toplam</b>		Yönetici	3.76	.599	Çok
		Öğretmen	3.31	.664	Orta
		Toplam	3.50	.707	

Tablo 20’deki analiz sonuçları incelendiğinde yöneticilerin görüşlerine göre “Okulda Değişimi Uygulama” toplam boyutuna ilişkin yeterli düzeyi ( $\bar{x}=3.76$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre bu ölçekteki puanlar ( $\bar{x} = 3.93 - 3.60$ ) arasında değişmektedir.

Yöneticilerin görüşlerine göre, “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 20):

- Değişimi uygularken okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme ( $\bar{x}=3.93$ ).
- Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterebilme ( $\bar{x}=3.85$ )
- Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilme ( $\bar{x}=3.85$ )

Yöneticilerin görüşlerine göre, “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 20):

- Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme ( $\bar{x}=3.66$ ).
- Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama ( $\bar{x}=3.63$ )
- Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme ( $\bar{x}=3.60$ )

Tablo 20 ’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre “Okulda Değişimi Uygulama” toplam boyutunda yöneticilerin yeterlilik düzeyinin ( $\bar{x}=3.31$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre ölçekteki puanlar ( $\bar{x} = 3.42 - 3.14$ ) arasında değişmektedir. Verilerden anlaşıldığı gibi öğretmenlerin okulu değişime hazırlama yeterlikleri boyutuna ilişkin ortalama puanlarının okul yöneticilerin puanlarından düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 20):

- Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmama ( $\bar{x} = 3.42$ )
- Değişimi uygularken okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme ( $\bar{x} = 3.39$ )
- Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme ( $\bar{x} = 3.36$ )

Öğretmenlerin görüşlerine göre “Okulda Değişimi Uygulama ” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin göreceli olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 20):

- Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme ( $\bar{x} = 3.26$ )
- Değişimi uygularken risk almaktan çekinmeme ( $\bar{x} = 3.25$ )
- Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme ( $\bar{x} = 3.14$ )

Yukarıdaki analiz sonuçları incelendiğinde okulda değişimi uygulama yeterlilikleri boyutunda yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde öğretmenler ise yöneticileri “orta” düzeyde değerlendirmiştir. Bu boyutta maddeler aritmetik ortalama esas alınarak önem sırasına göre sıralanmış olup öğretmenler ile yöneticilerin en yüksek ilk üç sırada gösterdikleri yeterliliklerden ortak olan yeterlilik “Değişimi uygularken okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterebilme” yeterliliğidir.

Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin “okulda değişimi uygulama” boyutunda en az sahip oldukları yeterlilik “ Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderebilme ve değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanabilme” yeterliliğidir.

Yukarıdaki sonuçlara dayanarak “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda yöneticilerin kendi görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Argon (2008) yaptığı araştırma sonucunda bu boyutta yöneticiler kendilerini tüm yeterlik alanlarında “çok” düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler onların “orta” düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler. Ak’ın (2006) yılında yaptığı çalışmada yöneticilerin “Okulda Değişimi Uygulama Yeterliliği” boyutunda yöneticilerin algısına göre “çok” düzeyde yeterli olduğu, öğretmenlerin Görüşlerine göre ise “orta” düzeyde yeterli olduğu orta-

ya çıkmıştır. Karip (1996)'in Müfredat Laboratuvar Okulları projesinde yeni öğretim programlarının uygulanmasını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan araştırmasında, programın uygulamasında amaçlar konusunda öğretmenlere yeterli düzeyde bilgi verilmediğini, uygulamaya ilişkin ayrıntıların öğretmenlerin anlayabileceği bir biçimde açıklanmadığını ve bunların sonucunda yeterli katılımın sağlanamadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu için “okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlayabilme” (madde 44) gibi yeterlikleri yerine getirmediikleri söylenebilir.

Yukarıdaki analiz sonuçları incelendiğinde okulda değişimi uygulama yeterlilikleri boyutunda yöneticiler kendilerini “çok” düzeyinde öğretmenler ise yöneticileri “orta” düzeyde değerlendirmiştir. Bu sonuçlar Argon, Ak ve Karip'in yaptığı çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

**Tablo 21. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kadın	230	3.28	.713	414	.835	.404
Erkek	186	3.34	.733			

“Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda kadın katılımcılar ( $\bar{x}=3.28$ ) “orta” düzeyde, erkek katılımcılar ( $\bar{x}=3.34$ ) “orta ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(414) = .835, p > .05$  ]. Cinsiyet faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında ve Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında okulda değişimi uygulama boyutunda erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Kurşunoğlu (2006) ve Kulu Şentürk'ün (2007) araştırmasına göre, öğretmen ve müdür yardımcılarının örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında ve Helvacı ve Kıcıroğlu'na (2010) göre öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunmuşluklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile para-

lilik göstermektedir. Erkek ve kadın katılımcıların değişimi uygulama boyutunda yöneticilerini yeterli görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Can (2009), Argon (2008), Demiral (2007) ve Sönmez'e (2005) göre ise cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur. Aksoy'a (2005), göre erkek öğretmenler okul yöneticilerini değişim yönetimi konusunda daha yeterli bulmaktadırlar. Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre okulu değişimi uygulama yeterliliklerine verdikleri cevapların ortalamasının daha yüksek olduğu sonucunu bulmuştur.

**Tablo 22. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	130	3.81	.663			
Müdür Yardımcısı	174	3.70	.550	720	38.223	.000*
Öğretmen	419	3.31	.721			

\* $p < .05$

Araştırmanın “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda yapılan ANOVA sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 22 'de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ( $\bar{x} = 3.81$ ), müdür yardımcısı ( $\bar{x}=3.70$ ) “çok” düzeyinde öğretmenler ise ( $\bar{x}=3.31$ ) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ile öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [  $F = 38.223$ ,  $p \leq .05$ ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar Tablo 23' te sunulmuştur.

**Tablo 23. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Tukey HSD Sonuçları**

Değişken	(I) Görev Türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	<i>P</i>
Görev Türü	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	.10617	.07810	.363
		Öğretmen	.49917*	.06764	.000*
	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	.39300*	.06076	.000*

Tablo 23'te görüldüğü gibi, görevli olunan okul türü bakımından Tukey HSD sonuçlarına göre, müdür, müdür yardımcısı okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama rolleri-

ni çok düzeyde yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler ise okul yöneticilerinin okulda değişimi uygulama rollerini orta düzeyde yaptıklarını düşünmektedir.

Argon (2008) ve Ak'ın (2006) yaptığı çalışmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutuna ilişkin görüşleri görev değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği tespit etmiştir. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında görev değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin aritmetik ortalamasından daha fazla olduğu sonucunu bulmuştur. Sönmez'e (2008) göre, yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Demiral'a (2007) göre, yönetici olan öğretim üyeleri, olmayanlara göre değişim sürecinin yönetilmesini daha olumlu algılamaktadırlar. Bu sonuçlar bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Değişim sonucunda yöneticilerin, öğretmenleri motive edecek ödüllendirme sistemini uygulamadıkları ile yapılacak etkinliklerde yöneticilerin sorumluluktan kaçınarak, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik etmeyişlerinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 24. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
1-5 yıl	37	3.20	.846			
6-10 yıl	72	3.30	.615			
11-15 yıl	159	3.33	.732	414	.910	.458
16-20 yıl	75	3.41	.726			
21 yıl +	76	3.22	.724			

Okul yöneticilerinin okulda değişimi uygulama boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,20$ ) “orta”, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,30$ ) “orta”, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,33$ ) “orta”, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,41$ ) “çok” mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar ise ( $\bar{x} = 3,12$ ) “orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [  $F = .910, p > .05$  ]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan



ortalamlarına bakıldığında ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Keser (2000) ve Helvacı'ya (2005) göre ise genç öğretmenlerin değişimi yönetme görüşleri yaşlılara göre daha yüksektir. Değişikliği uygulama görüşleri ise bu durumun tam tersidir. Can (2009) ve Kulu Şentürk'ün (2007) araştırmasında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kurşunoğlu (2006), yapmış olduğu araştırmanın değişimi uygulama boyutunda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kıdem değişkeninde anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında kıdeme göre katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığını tespit etmiştir. Alan yazında yapılan araştırma bulguları ile bu araştırma bulguları paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin orta düzeyde katılım göstermelerinin nedeni mevcut duruma alışmaları, değişimlere kapalı olmaları ve rahatlarını bozmak istememesi gösterilebilir.

**Tablo 25. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları**

Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Lisans	644	3.49	.712	719	.533	.594
Lisansüstü	78	3.54	.658			

\**p*<.05

“Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda Lisans eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}$ =3.49) “çok” düzeyde, Lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}$ =3.54) “çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [ *t* (533) = .719, *p*>.05 ]. Öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Özkılınç (2013) mes-

leki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bahadır (2014) öğretmen Görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığını tespit etmiştir. Eğitim durumuna göre, Kulu Şentürk'ün (2007) araştırmasında da bir farklılık bulunmamıştır. Alan yazındaki araştırmalar ile bu araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin ters düşme kaygısından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 26. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İlkokul	307	3.49	.705			
Ortaokul	272	3.50	.692	720	.021	.979
Lise	144	3.49	.743			

Araştırmanın “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda yapılan Anova analiz sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 26 'da verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ilkokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x} = 3.49$ ), “çok” düzeyde, ortaokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x}=3.50$ ) “çok” düzeyde ve lisede çalışan katılımcılar ise ( $\bar{x}=3.49$ ) “çok ” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [  $F = .021, p > .05$  ]. Bu sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcıların, yöneticilerin okulda değişimi uygulama yeterlilik rollerini yaptıklarını düşünmektedirler.

Kurşunoğlu (2006) ve Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir. Alan yazında yapılan araştırmalar ile bu araştırma sonuçlarına bakıldığında, ilkokul, ortaokul ve lise okul müdürlerinin değişimlere açık oldukları söylenebilir.

**Tablo 27. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Uygulama” Yeterliklerinin Hizmet İçi Eğitim Katılım Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Hizmet İçi	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Katıldım	111	3.62	.617	718	1.974	.049*
Katılmadım	609	3.47	.722			

\* $p < .05$

“Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda hizmetiçi eğitime katılan katılımcılar ( $\bar{x}=3.62$ ) “çok” düzeyinde, hizmetiçi eğitime katılmayan katılımcılar ( $\bar{x}=3.47$ ) “çok ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür [  $t(1.974) = .718, p < .05$  ]. hizmetiçi eğitime katılım durumu değişkenine göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi Uygulama” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Ancak hizmetiçi eğitime katılmayan katılımcılar, yöneticilerin okulda değişimi uygulama boyutunda daha az görüş belirtmişlerdir. Seminere katılmayan personellerin değişimlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bunun neticesinde objektif bir değerlendirme yapamadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

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

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinin “Değişimi Değerlendirme” boyutunda yer alan 5 maddeye (yeterliğe) ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri cevaplar ile ilgili istatistiksel veriler tablo 28’de verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okulda değişimi uygulama boyutuna katılma düzeylerini ortaya koymak için aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) kullanılmıştır.

**Tablo 28. Katılımcıların “Okul Yöneticilerinin Değişimi Değerlendirme Yeterliliği” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Betimsel İstatistikler**

Mad No	Yeterlilik	Görev	X	SS	Önem Sırası
M63	Değişimin. okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	3.72	.802	5
		Öğretmen	3.29	.864	5
		Toplam	3.47	.864	
M64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	3.81	.847	4
		Öğretmen	3.29	.863	4
		Toplam	3.51	.893	
M65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen. öğrenci. veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme.	Yönetici	3.88	.795	1
		Öğretmen	3.39	.920	1
		Toplam	3.60	.901	
M66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme.	Yönetici	3.83	.858	3
		Öğretmen	3.31	.940	3
		Toplam	3.53	.942	
M67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme.	Yönetici	3.83	.715	2
		Öğretmen	3.35	.903	2
		Toplam	3.55	.863	
		Yönetici	3.80	.683	Çok
	<b>Toplam</b>	Öğretmen	3.33	.774	Orta
		Toplam	3.52	.772	

Tablo 28’deki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin görüşlerine göre “Değişimi Değerlendirme” toplam boyutuna ilişkin yeterlik düzeyi ( $\bar{x}=3.80$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Yöneticilere göre bu ölçekteki puanlar ( $\bar{x}=3.88 - 3.72$ ) arasında değişmektedir.

Yöneticilerin görüşlerine göre, “Değişimi Değerlendirme” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip

oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 28):

- Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.93$ )
- Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme ( $\bar{x}=3.83$ )
- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.83$ )

Yöneticilerin görüşlerine göre, “Değişimi Değerlendirme” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 28):

- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.81$ )
- Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.63$ )
- Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.72$ )

Tablo 28 'de yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre “Değişimi Değerlendirme” toplam boyutunda yöneticilerin yeterlilik düzeyinin ( $\bar{x}=3.33$ ) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre ölçekteki puanlar ( $\bar{x}= 3.39 - 3.29$ ) arasında değişmektedir. Verilerden anlaşıldığı gibi öğretmenlerin okulda değişimi değerlendirme boyutuna ilişkin ortalama puanlarının, okul yöneticilerin puanlarından düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre. “Değişimi Değerlendirme” boyutundaki okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görece olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 28):

- Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.39$ )
- Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapabilme ( $\bar{x}=3.35$ )

- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.31$ )

Öğretmenlerin görüşlerine göre, ‘‘Değişimi Değerlendirme’’ boyutundaki Afyon ilinde görev yapan okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin, görel olarak önem sırasına göre en düşük düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır (Tablo 28):

- Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.31$ )
- Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme. ( $\bar{x}=3.29$ )
- Değişimin okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirebilme ( $\bar{x}=3.29$ )

Yukarıdaki analiz sonuçları incelendiğinde okulda değişimi değerlendirme yeterlilikleri boyutunda yöneticiler kendilerini ‘‘çok’’ düzeyinde öğretmenler ise yöneticileri ‘‘orta’’ düzeyde değerlendirmiştir. Bu boyutta maddeler aritmetik ortalama esas alınarak önem sırasına göre sıralanmış olup, öğretmenler ile yöneticilerin en yüksek ilk üç sırada gösterdikleri yeterliliklerin hepsi ortaktır.

Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin ‘‘okulda değişimi değerlendirme’’ boyutunda en az sahip oldukları düzeyleri de ortaktır.

Çenker’e (2008) göre, ilköğretim okullarında yöneticinin değişim liderliğine, öğretmenlerin bakış açıları olumlu olmuştur. Aynı zamanda ilköğretim okullarında öğretmenlerin değişimin olumsuz yönleri ile ilgili tedirginlik yaşadıkları bulunmuştur. Helvacı ve Kıcıroğlu’na (2010) göre öğretmenler, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk kapsamında, okul yöneticilerinin, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğunu ‘‘orta’’ düzeyde değerlendirmektedirler. Altunay, Arlı ve Yalçınkaya’ya (2012) göre, TKY uygulaması yapılan okullarda ve özellikle ödül alan okullarda müdürler, okuldaki değişim için liderlik yapmakta, gerekli ortamı sağlamakta ve çalışanları motive etmektedir. Argon (2008) yaptığı araştırma sonucunda değişimi değerlendirme boyutunda yöneticiler kendilerini tüm yeterlik alanlarında ‘‘çok’’ düzeyinde yeterli görürken, öğretmenler onların ‘‘orta’’ düzeyde yeterli olduklarını düşünmektedirler. Yukarıdaki sonuçlara dayanarak, ‘‘Okulda Değişimi Değerlendirme’’ boyutunda yöneticilerin kendi görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma bulguları paralellik göstermektedir.

**Tablo 29. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliklerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Kadın	230	3.32	.787	414	.047	.963
Erkek	186	3.33	.759			

“Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda kadın katılımcılar ( $\bar{x}=3.32$ ) “orta” düzeyde, erkek katılımcılar ( $\bar{x}=3.33$ ) “orta ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(414) = .047, p >.05$  ]. Cinsiyet faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutundaki rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında ve Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında okulda değişimi uygulama boyutunda erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Kurşunoğlu (2006) ve Kulu Şentürk’ün (2007) araştırmasına göre, öğretmen ve müdür yardımcılarının örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında ve Helvacı ve Kıcıroğlu’na (2010) göre öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluklarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Can (2009), Demiral (2007) ve Sönmez’e (2005) göre ise cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur. Aksoy’a (2005), göre erkek öğretmenler okul yöneticilerini değişim yönetimi konusunda daha yeterli bulmaktadırlar.

**Tablo 30. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Müdür	130	3.87	.744			
Müdür Yardımcısı	174	3.73	.637	720	36.235	.000*
Öğretmen	419	3.33	.773			

*p <.05\**

Araştırmanın “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda yapılan Anova sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 30 ’da verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ( $\bar{x} = 3.87$ ), müdür yardımcıları ( $\bar{x}=3.73$ ) “çok” düzeyinde öğretmenler ise ( $\bar{x}=3.33$ ) “orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [  $F = 36.235$ ;  $p < .05$  ]. Gruplar arasında oluşan bu farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi yapılmış, elde edilen sonuçlar tablo 31’ de sunulmuştur.

**Tablo 31. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliklerinin Görev Değişkenine Göre Tukey HSD Sonuçları**

Değişken	(I) Görev Türü	(J) Görev Türü	Ortalama Fark (I-J)	S.Hata	P
Görev Türü	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	.14008	.08552	.230
		Öğretmen	.54447*	.07406	.000*
	Müdür Yardımcısı	Öğretmen	.40439*	.06653	.000*

Tablo 31’de görüldüğü gibi, Tukey HSD sonuçlarına göre, müdür, müdür yardımcısı okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama rollerini çok düzeyde yaptıklarını düşünmektedirler. Öğretmenler ise okul yöneticilerinin okulda değişimi uygulama rollerini orta düzeyde yaptıklarını düşünmektedir.

Ak’ın (2006) yaptığı çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutuna ilişkin görüşleri görev değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Yönetici görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerinden yüksek olduğunu araştırmasında ortaya koymuştur. Özkılınç (2013 ) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında görev değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin görüşlerinin daha yüksek olduğu araştırmasında ortaya çıkmıştır. Sönmez’e (2008) göre, yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Demiral’a (2007) göre, yönetici olan öğretim üyeleri, olmayanlara göre değişim sürecinin yönetilmesini daha olumlu algılamaktadırlar.

Alan yazındaki araştırma sonuçlarına ile bu araştırma sonuçları aynı doğrultudadır. Okul müdür ve müdür yardımcılarının birlikte çalışması, birbirlerine yakın olmaları ve değişimleri beraber yapmaları ve yöneticilerin kendilerini olduğundan daha iyi görme istekle-



rinden kaynaklanıyor olabilir. Aksoy (2005) araştırmasında ise yöneticilerin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde görev türüne göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 32. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Mesleki Kıdem Yılı	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
1-5 yıl	37	3.18	.849			
6-10 yıl	72	3.28	.636			
11-15 yıl	159	3.30	.788	414	1.268	.282
16-20 yıl	75	3.49	.748			
21 yıl +	76	3.32	.774			

Okul yöneticilerinin okulda değişimi değerlendirme boyutunda mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,18$ ) “orta”, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,28$ ) “orta”, mesleki kıdemi 11-15 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,30$ ) “orta”, mesleki kıdemi 16-20 yıl olan katılımcılar ( $\bar{x} = 3,49$ ) “çok” mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan katılımcılar ise ( $\bar{x} = 3,32$ ) “orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre. okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [  $F = 1.268, p >.05$  ]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan ortalamalarına bakıldığında ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Kurşunoğlu (2006), yapmış olduğu araştırmanın değişimi hazırlama boyutunda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kıdem değişkeninde anlamlı bir fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Aksoy (2005) yaptığı çalışmada 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinden yüksek beklenti içinde oldukları tespit etmiştir. Bu araştırma bulguları ile alan yazındaki araştırma bulguları birbirine benzemektedir. Değişim sürecine katılan öğretmenlerin, orta düzeyde görüş belirtmesinde okullarda değişimi değerlendirme boyutunda yöneticiler tarafından görüşlerinin yeteri kadar alınmaması gösterilebilir.

**Tablo 33. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme ” Yeterliklerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları**

Öğrenim Durumu	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Lisans	644	3.52	.777	719	1.014	.311
Lisansüstü	78	3.61	.719			

“Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda Lisans eğitimi almış katılımcılar ( $\bar{x}=3.52$ ) “çok” düzeyinde, Lisansüstü eğitimi almamış katılımcılar ( $\bar{x}=3.61$ ) “çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [  $t(1.014) = .719, p > .05$  ] . Öğrenim durumu faktörüne göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi değerlendirme” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Tandoğdu (2007) ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik görüşlerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı fark olmadığı sonucunu bulmuştur. Özkılınç (2013) mesleki teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Okullarda değişimi değerlendirme boyutunda yapılan araştırma bulguları ile bu araştırma bulguları paralellik göstermektedir.

Lisansüstü eğitim almış katılımcıların daha çok katılım göstermesi değişim konusunda yeteri kadar eğitim aldıklarından, ve gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 34. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliklerinin Görevli Olunan Okul Kademesi Değişkenine Göre Anova Sonuçları**

Görev	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İlkokul	307	3.53	.777			
Ortaokul	272	3.54	.760	720	.184	.832
Lise	144	3.49	.789			

Araştırmanın “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda yapılan anova analiz sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 34 ’de verilmiştir. Ve-

rilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ilkokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x} = 3.53$ ), “çok” düzeyde, ortaokulda çalışan katılımcılar ( $\bar{x}=3.54$ ) “çok” düzeyde ve lisede çalışan katılımcılar ise ( $\bar{x}=3.49$ ) “çok ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [  $F = .184, p > .05$  ]. Bu sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcıların, yöneticilerin okulda değişimi değerlendirme yeterlilik rollerini yaptıklarını düşünmektedirler.

Kurşunoğlu (2006) çalışmasının sonucunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Kurşunoğlu'nun (2006) yaptığı araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçları benzerdir. Lise, ortaokul ve ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenler idarecilerini olduğundan daha iyi görme eğiliminde oldukları için çok düzeyde katılım göstermiş olabilirler.

**Tablo 35. Okul Yöneticilerinin “Okulda Değişimi Değerlendirme” Yeterliliklerinin Seminere Katılım Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları**

Hizmet içi	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Katıldım</b>	111	3.62	.710	718	1.399	.162
<b>Katılmadım</b>	609	3.51	.784			

“Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda hizmetiçi eğitime katılan katılımcılar ( $\bar{x}=3.62$ ) “çok” düzeyinde, hizmetiçi eğitime katılmayan katılımcılar ( $\bar{x}=3.51$ ) “çok ” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [  $t (1.399) = .718, p > .05$  ]. Hizmetiçi eğitime katılım durumu değişkenine göre katılımcılar yöneticilerin “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutundaki rollerini çok düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Afyonkarahisar ili sınırları içerisinde görev yapan okul yöneticilerinin okulda değişimi yönetme yeterlilikleri, öğretmen ve yönetici görüşleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya ilişkin sonuç ve öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu sonuç ve öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “probleme ilişkin sonuçlar”, probleme ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili “araştırmaya ilişkin öneriler” şeklinde iki boyutta ele alınmıştır.

#### 5.1. Probleme İlişkin Sonuçlar

Okulda değişimi yönetme yeterlilikleri açısından okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, yöneticiler değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında kendilerini çok düzeyde değerlendirmişlerdir. Öğretmenler ise yöneticileri, değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında yöneticileri “orta” düzeyde değerlendirmişlerdir.

Araştırmada kadın ve erkek katılımcıların “okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine” ilişkin değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında yöneticileri orta düzeyde değerlendirmişlerdir.

Araştırmada okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine” ilişkin görüşlerinin değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında farklılaştığı görülmektedir. Müdür ve müdür yardımcıları tüm boyutlarda yöneticileri “çok” düzeyde değerlendirirken, öğretmenler ise “orta” düzeyde görüş beyan ederek, yöneticilerin görev değişkenine göre tüm boyutlarda rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler.

Araştırmada “okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine” ilişkin mesleki kıdem değişkeni açısından değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında yöneticilerini orta düzeyde değerlendirerek, farklılık oluşturmamışlardır.

Araştırmada farklı öğrenim düzeyindeki yönetici ve öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine” ilişkin görüşlerinin, değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında “çok” düzeyde değerlendirmiş olup, aralarında anlamlı farklılıklar oluşturmamışlardır. Farklı öğrenim düzeyindeki yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin değişimi olumlu olarak yönettiklerini düşünmektedirler.

Araştırmada ortaokulda görev yapan katılımcıların ilkökul ve lisede görev yapan katılımcılara göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin sadece değişim ihtiyacını belirleme boyutunda farklılaştığı görülmektedir. İlkokulda ve ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenler, yöneticilerini “çok” düzeyde değerlendirirken, lisede çalışanlar ise “orta” düzeyde değerlendirmişlerdir. Ortaokulda görev yapan katılımcıların okulda değişim ihtiyacını belirleme boyutu açısından okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine daha yüksek katılım gösterdikleri görülmektedir. Okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarına verilen cevaplara ilişkin farklılaşma olmasa da okulu değişime hazırlama boyutunda ilkökul ve ortaokul da çalışanlar yöneticilerini, “çok” , lisede çalışanlar “orta” düzeyde değerlendirmişlerdir. Okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında ise tüm çalışanlar yöneticilerini “çok” düzeyde değerlendirmişlerdir.

Araştırmada hizmet içi değişkenine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri, okul değişim ihtiyacını belirleme ve okulda değişimi uygulama boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Hizmet içi eğitimlere katılan katılımcılar ile hizmet içi eğitimlere katılmayan katılımcılar değişim ihtiyacını belirleme ve uygulama boyutlarında “çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ancak hizmet içi eğitime katılmayan katılımcılar daha düşük katılım göstermişlerdir. Okulu değişime hazırlama ve değişimi değerlendirme boyutlarında ise katılımcılar, yöneticilerinin rollerini yaptıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle yöneticilerini “çok” düzeyde değerlendirmişlerdir.

## **5.2. Probleme İlişkin Öneriler**

Araştırmanın sonuçları ışığında problemin çözümüne yönelik ve araştırmacılara yol gösterebilecek öneriler aşağıda yer almaktadır:

1- Okul yöneticilerinin değişimi okullarında daha etkili uygulayabilmeleri için üniversitelerde değişimin nasıl gerçekleştirebileceği ile ilgili düzenlenen uygulamalı eğitimler (workshop), seminerler, konferanslar, paneller vb. gibi etkinliklere katılmaları sağlanmalıdır.

3- Sürekli bir değişim içinde olan 21.yüzyılda okul yöneticilere kendilerine geliştirebilecekleri imkânlar sunulmalı, gerekli yasal izinlerin düzenlenerek değişim yönetimini ile ilgili lisanüstü eğitim almaları sağlanmalıdır.

4- Okullarda değişimi gerçekleştirebilecek deneyim, bilgi beceri sahibi, iletişimi iyi olan, kendisini geliştirebilmiş ve liyakat sahibi yöneticilerin atamalarının yapılması en önemli kriter olmalıdır.

5- Değişimlerin kalıcı olabilmesi için öğretmen, öğrenci, veli, okul-aile birliği üyeleri gibi paydaşlarında değişim sürecine dahil edilmesi önemlidir. Gerekirse uzmanlardan yardım alınarak eğitim verilmelidir.

6- Dünyada meydan gelen teknolojik değişimlere okul yöneticilerin uyum sağlayıp, kurumlarında bu değişimleri uygulayabilmeleri için bilişim alanında kendilerini geliştirmelidirler.

7- Değişim zorlamaya ve güce dayanmamalıdır. Öğretmenlerin uygun görmediği değişimi gerçekleştirmek zordur. Öğretmenlerin yapılacak olan değişimlere direnç göstermemesi için sürece dahil edip, değişim kararını beraber belirlemek gerekir.

8- Eğitim sisteminde yapılan değişiklikler genellikle, tüm çalışanlara sorulmadan Bakanlığın üst birimleri tarafından belirlenip uygulanması istenilmektedir. Değişim ihtiyacı Bakanlığın merkez ve özellikle taşrada çalışan personelle belirlenip, buna yönelik uygulamaların yapılması değişimin etkisinin uzun yıllar sürmesini sağlayacak direnci azaltacaktır.

9- Okul yöneticileri, beraber çalıştığı mesai arkadaşlarıyla iletişimi iyi kurmalı, mesai içinde veya dışında bağlarını güçlendirerek, rahatlıkla problemleri dinleyebilecek kişi olmalıdır.

10- Okulda, göreve yeni başlayan, öğretmen ve müdür yardımcılara, oryantasyon eğitimi verilerek okulu ve çevreyi tanınması sağlanmalı. Okulda yapılacak değişimlere aktif katılımları sağlanmalıdır. Okuldaki değişim çalışmalarında yeni ve tecrübeli çalışanlar beraber aynı ekip-lerde bulundurulmalıdır.

11- Okullarda yapılan toplantıların daha etkili ve verimli geçmesini sağlayabilmek için toplantı ortamlarının yerini ve zamanını iyi belirleyerek, teşvik edici ortamlar oluşturulmalıdır.

12. Yapılan değişim sonucunda yöneticiler, teşvik edici ödüler kullanmalı, onları motive ederek değişimin kalıcı olmasını sağlamalıdır.

13- Yöneticiler öğretmenlerin okul ortamındaki rahatsız olduğu durumların tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması ve tükenmişlik konusunda uzman yardımı alınması sağlanmalıdır.

### **5.3. Araştırmacıya Öneriler**

1. Okullarımızda değişimin gerçekleştirilmesini zorlaştıran nedenler araştırılabilir.
2. Okulların bütçe imkanlarının değişime etkisi araştırılabilir.
3. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler ile meslekte tecrübeli olan öğretmenlerin değişime bakış açılarını derinlemesine inceleyen araştırmalar yapılabilir.
4. Eğiti yöneticilerinin değişime ne derece açık olduklarını ortaya koyabilecek araştırmalar yapılabilir.
5. Yükseköğretim kurumları ile özel okul yöneticilerinin de buldukları kurumda değişimi sağlayıp sağlayamadıklarına yönelik çalışmalar yapılabilir.
6. Öğrenim durumu değişkeni ile hizmet içi eğitim değişkenleri birlikte düşünülüp, ona göre bir araştırma yapılabilir.
7. Hizmet içi eğitimlerin okullarda değişimi gerçekleştirme düzeyi araştırılabilir.
8. Cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine açısından, yöneticilerin kendilerini değerlendirebilecekleri araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdürrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algularının incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sivas.
- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akçay, R. C. (2001). Türk Milli Eğitiminin amaçlar boyutundaki sorunları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Ankara, 3(5) : 4-7
- Aksoy, H. Hüseyin. (2000). *Değişme ve yenileşme. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri. Ders Notları*. A.Ü. Yayınları
- Aktan, C. (1998). *Toplumsal dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Aktan, C. (1999). *Toplumsal dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: AD Kitapçılık A.Ş.
- Alberg, C. (2000). *A Study of organizational leadership: new standards and changing roles for the principalship* (Unpublished Doctorate's Thesis). The University of Memphis,
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2-97.
- Alkan, A. (2002), "A class of multipartner matching markets with a strong lattice structure", *Economic Theory*, Springer, vol. 19(4), 737-746.
- Alkan, M. (1992). *Orta Öğretimde Yenileşme*. Ankara: Türk Eğitim Derneği
- Arıkan, S. (1994). Değişim Önderliği. *Verimlilik Dergisi*, 23(2):139-148
- Arslan, M. ve Eraslan, L. (2003). Yeni eğitim paradigması ve Türk eğitim sisteminde dönüşüm gerekliliği. *Milli Eğitim Dergisi*, 3(160):102
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 13-142
- Aydoğan, İ. (2007). Değişimin süreci ve okul personeli. *Girne Amerikan Üniversitesi Journal Soc. Appl.Sci* , 3(5), 13-24.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmalar, okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım
- Bakioğlu, A.(1994). *Değişim ve Yenilikte Okul Yönetiminin Rolü*. Yaşadıkça Eğitim.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi.



- Balcı, A.(2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Baron, R. (1986). *Behaviorin Organizations*. Bostan: Allyn and Bacon, Ine.
- Barutcugil, Ğ. (2004).*Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 156-163.
- Basım H. N., Şeşen H., Çetin F. (2009). Değişim ve Örgütler, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Örgütlerde Değişim ve Öğrenme içinde, Ankara: Siyasal Yayınları,13-43
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel davranışın yönetimi. *A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını*. Ankara: 128-171.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1993).*Eğitim Yönetimi*, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi, 12-60.
- Başaran, E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri yönetimsel davranışı*. Ankara: Aydan Web Tesisleri, 128-134.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 24-304.
- Brownell, E.O. (2002). *Değişimi yönetmek*. Executive Excellence. 6(61):23.
- Budak G., Budak G. (2006). “Kriz ve Kriz Yönetimi”, (Ed. M. Şerif Şimşek, Said Kınır), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde, Ankara: Nobel Yayınları, 225-237.
- Bursalıoğlu, Z.(1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık , 6-155.
- Cafoğlu, Z. (1996). Değişen eğitim sistemindeki değişmezlik, *yeni Türkiye, eğitim özel sayısı*. Ankara: Yeni Türkiye Medya Hizmetleri Yayınları, 7, 39
- Can, N. (2002).Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

- Calabrese, L. R. (2002). The School Leader's Imperative Leading Change. *The International Journal of Educational Management*.16/7
- Celep, C. (2003). *Halk eğitimi*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, S. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, 1(146):91.
- Chaleff, I. (2001). *Değişmesine değişelim, ama nasıl ?* İstanbul: Executive Excellence. Temmuz. Yıl: 5, Sayı: 52.
- Covey, S. (1997). *Değişimin anahtarları*. Executive Excellence.
- Cummings, T.G. Ve Worley, C.G.( 1997). "Organization Development and Change",South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio,
- Çakmak, C. (1999). *Örgütsel yapıların değişim yönetimi odaklı yeniden yapılandırılması ve T Türk telekom örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, İstanbul, 36, 536-557
- Çalık, T. (1997). Türk milli eğitiminin örgütsel değişme ihtiyacı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 17, Sayı 2, 51-62.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış açısından örgütsel değişim*. İstanbul Üniversitesi Yayını. İstanbul, 2-105.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* Ankara: Pegem A
- Çelikten, M. (2000). Okul yöneticilerinin değişimi yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt 26, Sayı:19
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(1): İstanbul, 63-77.
- Daft, L.R.( 1989). *Organization theory and design* (3rd Edition). San Fransisco: West Publishing Company
- Dalin, P. (1998 ).*School Development Theories and Strategies*. Wellington House 125 Strand London,
- Davis K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:98.

- De Bord, K..D, Zaslow, S.( 2003). Identifying competencies needed in fcsextension staff. *Journal of Family and Consumer Sciences*. Nov. 95,4.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayınevi.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel değişim. *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktive Merkezi Yayını. 3(2):671-675.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul Üniversitesi İ.F. Yayınları, İstanbul, 38-205.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2003). *İşletme yönetimine giriş* (6. Baskı).İstanbul: Beta Yayınları 95.
- Doğan, İ. (1996). *Sosyoloji*. İstanbul: Kurtis Matbaacılık.
- Döner, H.N. (1996). *Örgütsel değişim ve değişime direnme sorunu*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,11-25.
- Drucker, P.F. (1996) *21.yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Düren, A.Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ehrlich, C.J. (1997). Human resource management: a changing script for a changing world. *Human Resource Management*, New York, 36(1):85-89.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 17-323.
- Elmore, R. (1978). *Organizational models of social program implementation*. Public Policy, 2 (26):212.
- Er, E. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin Görüşlerine göre okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) .Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3077
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları 71-175.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları
- Erkan, H. (1998). *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

- French, W. ve Bell, C. (1990). *Organization Development*. New-Jersey:Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 79-80.
- Gökçe, F. (2002). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 221-226.
- Göze, A. (1995). *Siyasal düşünceler ve yönetimler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13,240-254.
- Güneş, H. (1995). *Okullarda örgütsel değişim sürecinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 26-147.
- Güven, İ.(2001) *Değişen Çağda Öğretmenlerin Değişen Rollerini, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara, H. Hüsnü Tekışık Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı,
- Hanson, E.M. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior*. Printed in the United States of America.
- Harper, S.C. (1998) *Organizational Change*. Industrial Management. Volume: 40.Issue:3.
- Hazır, K.(2003). Değişim yönetimi etkinliğinde vizyon belirlemenin önemi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 1,Ankara: Kara Harp Okulu
- Helvacı, M. A.( 2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Helvacı, M. A.( 2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler* (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hesapçioğlu, M. (2003 ).*Okul, New 'Public Management' ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.
- Hitt, M. A., Black J. S., Porter L. W. (2009).*Management*, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp>, (07.1.2005).
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall International (UK) Ltd. New York.

- Hunt, J. W, Baruch Y.( 2003). Developing top managers; the impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development*. Vol. 22, No 8.
- Hussey, D.E.(1997) Kurumsal değişimi başarmak. İstanbul: Rota Yayınları.
- Hussey, D.(1998). *Daha iyi nasıl değişim yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- İlğan, A. (2008). Örgütsel değişim / değişme. *Milli Eğitim Dergisi*, 177
- Karasar, N.(1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.
- Karip, E. (1997). Eğitimde yeniliklerin uygulanmasın etkileyen etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1
- Kavrakoğlu, İ.( 1994). Sinerjik yönetim. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keser, H.( 2000). *Eğitimde yeni teknolojilerle öğretmenin değişen rolü, adım, bilimsel düşüncenin ürünü*. Lefkoşa: Ateş
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtm.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon* (10.Baskı). İstanbul Beta Yayınları
- Koçel, T. (2010). *Organizasyon yöneticiliği* (11.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kotter, J.P. (1996), “Leading Change”, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA, 3.
- Kovancı, A.(1994) “*Yaratıcılık*”, Hava Harp Okulu Bülteni, Cilt 14, Sayı 37.
- Lakomski, G.(2001). Organizational change, leadership and learning, culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management*, USA, 44
- Lawler, E.E. (2003). Değişimi yönetmek. *Executive Excellence*. 7(80):12-13.
- Luecke, R. (2009). *Değişimi ve Geçiş Dönemini Yönetmek*. (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları
- Lunenburg, F.L. ve Ornstain A.C. (1992). Educational Administration. Wadsworth Publishing Company, California, pp.212-214.
- Lunenberg, F. C. ve Allan C. O. (1996). Educational administration. *Concepts and Practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Mentor, P. (2009). Değişimi yönetmek.(Çev. Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.

- Morrison, K. (1998). Management Theories for Education Issues and Challenges in the 1990. Jessica Kingsley, London.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*, McGraw Hill Companies.
- Numanoğlu, G. (1999). Bilgi Toplumu-Eğitim-Yeni Kimlikler-II: Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Ankara, 32, (1- 2), 341-350.
- Oğuz, S. (1996). "Türkiye'nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim", 5. Ulusal Kongresi Tebliğleri, Kalder, İstanbul,
- Öncü, A.N. (2005). Plandan uygulamaya değişim yönetimi.
- Özdemir, S. (1999). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları 1- 115
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları
- Özdemir, S. (2004). *Değişme ve yenileşme. eğitim ve okul yöneticiliği*. Ankara:
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm. eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayınları
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler (5. Baskı)*. Ankara: Pegem Yayınları, 15-150.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayınları Akademi
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Özkalp E. ve Kırel Ç. (2010), *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim (2. Baskı)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını. Afyon, 19-75.
- Özkılınç, H., M. (2013). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarının Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özezer, Y. (2012). *Değişimi yönetmek ve liderlik etmek*. Ankara: MRK Baskı.
- Palmer, M. ve Kenneth, T.W. (1993). İnsan kaynakları. (Çev. Doğan Sahiner). İstanbul: American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pearce, J., Robinson, R. (1989). *Management (1. Baskı)*. McGraw-Hill. Endonezya. Pegem A Yayıncılık. 217-243.

- Peker, Ö. (1995). Yönetimi geliştirme. *TODAI Yayını*, Ankara, 5.
- Peker, Ö.(1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme\_Daresi Dergisi*, Cilt27, Sayı2
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Peterson, K. (1995). “Critical Issue: Leading and Managing Change and Improve ment”,University of Wisconsin Madison, www.ncrel.org Data Posted:
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. Öztürk, S.A.). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 249-265.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995).*Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi, 51,207-223.
- Sadler, P. (1999). Management Consultancy. (Edited By Philip Sadler). Landon: Kogan Page.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişme*. Ankara: TODAİE, 9-106.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel değişim*. Ankara.
- Sandelands L., Ross S. M. and Arbor A. (2010). “The Play of Change”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 23, No. 1, p.71-86.
- Schalk R. , Campbell J. W. and Freese C. (1998). “Change and Employee Behaviour”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 3, p.157-163.
- Schumacher W. D. (2010). “Change Management Intervention Models Cont.” Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm>, Erişim tarihi:11 Ağustos 2010.
- Stoner J. A. F., Wankel C. (1986). Management, Third Edition, Prentice Hall International Edition, New Jersey, Printed in the United States of America.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın esiğinde, paradigmlar savası kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 82-104.
- Şimşek H. (2005). “Değişim ve Değişim Yönetimi”, Seminerler, [WWW document]. URL <http://www.mebnet.com>.
- Şimşek Ş. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Şimşek M. Şerif ve Akın H. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Yayınları.

- Sullivan, R.G. ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olmaz*. (Cev. Dicleli, A.B.). Boyner Holding Yayınları, 103.
- Tabancalı, E. (2003). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar. C. Elma ve K. Demir (Ed), *Örgütsel Değişme*, Ankara: Anı Yayınları.
- Tandoğdu, N. (2007). *Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin Değişimi Yönetme Yeterlilik Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tanrıöğen, A. (1995). Değişikliğe karşı direnme ve eğitim yöneticilerinin direnme karşısındaki rolleri. *Çağdaş Eğitim*, sayı 211.
- Takmak, H. (2016). *Okul Yöneticilerin Duygularını Yönetme Yeterlilikleri*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Uşak.
- Taymaz, H.(1997)). *“Uygulamalı Okul Yönetimi”*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları n:180 Ankara.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- TDK. (1998), “Türkçe Sözlük”, Ankara, Türkiye, 305.
- Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 6, 26-81.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları. Kütahya: Yayın No: 6.
- Toktamışoğlu, M. (2002). *Kot pantolonlu yönetici*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1):185-202.
- Türk Dil Kurumu. (2000). *Okul sözlüğü*. Ankara: TDK Yayınları, 796.
- Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Uluğ, F. (1998). Eğitim sisteminde değişime yapısal uyum sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(14):153-166.
- UNESCO. (1996). Yirmibirinci yüzyılda eğitim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1):22.
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:258, İstanbul, 167.



- Ülgen, H.( 1998). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması* (2. Basım). İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,
- Ünal, M. (2012). *21.yy'da değişim, yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve kurumsal değişimde yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Yalçın A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Waddell, D. ve Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543-548.
- Werkman R.A. (2009). "Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 7, p.664-684.
- Wheeler, W. (2001). Emerging organizational theory and the youth development organization. *Applied Developmental Science*. Supplement 1, Vol. 4, Issue 3, pA7, 8p.
- Whitaker, P. (1998). *Managing Change in schools*. Open University Press Buckinham Philadelphia.
- Wolff, A.(2005). Organizasyonel değişimde eğitim teknolojilerinin rolü ve önemi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 4.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel, 36-193.
- Yurdabakan, Ğ.(2002). Küreselleşme konusundaki yaklaşımlar ve eğitim. *Eğitim Arattırmaları*. 6: İstanbul, 61-64.

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

### Sayın Okul Yöneticisi,

Bu ölçme aracı, okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme” yeterliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada “Değişim Yönetimi”, değişen dünya koşulları karşısında kurumun, toplumun beklenti ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılamak ve amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kurumda planlı ve sistematik değişiklikler gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. “Değişimi Yönetme Yeterliği” ise değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçme aracı formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur. Ölçme aracının amaçlarına ulaşması için samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

**Danışman: Doç. Dr. M. Akif HELVACI**

**İsa URHANOĞLU**

**Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi**

**İletişim : urhan.isa@gmail.com**

### KİŞİSEL BİLGİLER

#### I.BÖLÜM

**Açıklama :** Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara [x] işareti koyarak cevaplayınız.

**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**2. Görev Türünüz:**

Müdür  Müdür Yardımcısı  Öğretmen

**3. Yöneticilikte Kıdeminiz:**

0-12 ay  13 ay-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

**4. Öğrenim durumunuz :**

Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

**5. Görevli Olduğunuz Okul Kademesi:**

İlkokul  Ortaokul  Lise

**6. Daha önce “Değişimi Yönetme” konulu etkinliklere (Seminer, konferans, çalıştay vb.) katıldınız mı?**

Evet katıldım  Hayır katılmadım

## II. BÖLÜM

**Açıklama:** Aşağıda, okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme” yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bir ölçek yer almaktadır. Sizden, okul yöneticilerinin, değişimi yönetme yeterliklerine ne derecede sahip olduğuna ilişkin görüşlerinizi, yeterliklerin karşısındaki parantezlerin içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen yeterliklerin tümünü işaretleyiniz.

No	OKULDA DEĞİŞİM İHTİYACINI BELİRLEME YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlarım.					
2	Toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendiririm.					
3	Sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirlerim.					
4	Dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim - öğretime ne yönde etki edeceğini belirlerim.					
5	Okulun işleyişini sürekli kontrol eder, varsa problemleri ortaya çıkarmaya çalışırım.					
6	Okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak , “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alırım.					
7	Değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatırım.					
8	Okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlarım.					
9	Okul üyelerine eğitim alanında meydana gelen gelişmeleri açık ve net bir biçimde anlatırım.					
No	OKULU DEĞİŞİM SÜRECİNE HAZIRLAMA YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
10	Değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyarım.					
11	Bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluştururum.					
12	Değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirlerim.					
13	Değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlarım.					
14	Değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştiririm.					
15	Okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştiririm.					
16	Değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirlerim.					
17	Okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirlerim.					
18	Okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar veririm.					
19	Değişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlarım.					
20	Değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirlerim.					
21	Okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek veririm.					
22	Değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletirim.					
23	Değişim için okul üyelerinin desteğini almaya çalışırım.					
24	Ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir iletişim kurarım.					
25	Okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışırım.					
26	Değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestir-					

	meve çalışırım.					
27	Değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundururum.					
28	Gerçekleştirmek istediğim değişikliklere yalnız kendi açımdan değil başkalarının açılarından da bakarım.					
29	Değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendiririm.					
30	Okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırmaya çalışırım.					
31	Okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlarım. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)					
32	Okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendiririm.					
33	Okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirlerim.					
34	Değişim için gerekli bütçeyi hazırlarım.					
35	Değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlarım.					
36	Merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlamaya çalışırım.					
37	Değişime engel oluşturan olası etkenleri belirlerim.					
38	Değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirlerim.					
39	Değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirlerim.					
40	Direnişleri giderme stratejilerini belirlerim.					
No	<b>OKULDA DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ</b>	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
41	Değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olurum.					
42	Değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletirim.					
43	Değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üyeleriyle sürekli iletişim kurarım.					
44	Okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlarım.					
45	Değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösteririm.					
46	Değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışırım.					
47	Değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanırım.					
48	Okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösteririm.					
49	Değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışırım.					
50	Değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağımı sürekli göz önünde bulundururum.					
51	Değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyarım.					
52	Okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlarım.					
53	Değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yaparım.					
54	Değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendiririm.					
55	Değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine					

	mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışırım.					
56	Değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmam.					
57	Değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle gideririm.					
58	Değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olurum.					
59	Değişimi uygularken risk almaktan çekinmem.					
60	Değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesaretim kırılmaz.					
61	Değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret ederim.					
62	Değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlarım.					
No	<b>DEĞİŞİMİ DEĞERLENDİRME YETERLİLİKLERİ</b>	<b>Hiç</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Çok</b>	<b>Pek çok</b>
63	Değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
64	Değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
65	Değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendiririm.					
66	Değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendiririm.					
67	Değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yaparım.					

**Anketimiz bitti.  
Katkılarınız için teşekkür ederim.**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİNİ  
DEĞERLENDİRME ANKETİ**

**Sayın Öğretmen Arkadaşım,**

Bu ölçme aracı, okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme” yeterliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada “Değişim Yönetimi”, değişen dünya koşulları karşısında kurumun, toplumun beklenti ve gereksinimlerini etkili bir biçimde karşılamak ve amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmak için kurumda planlı ve sistematik değişiklikler gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. “Değişimi Yönetme Yeterliği” ise değişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebilme yönünde gereken bilgi, beceri ve tutuma sahip olma şeklinde tanımlanmaktadır.

Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle ölçme aracı formuna isim veya kimlik bilgilerinize belirtmenize gerek yoktur. Ölçme aracının amaçlarına ulaşması için samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim

**Danışman: Doç. Dr. M .Akif HELVACI**

**İsa URHANOĞLU**

**Uşak Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi**

**İletişim : urhan.isa@gmail.com**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

**I.BÖLÜM**

**Açıklama :** Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara [x] işareti koyarak cevaplayınız.

**4. Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**5. Görev Türünüz:**

Müdür  Müdür Yardımcısı  Öğretmen

**6. Mesleki Kıdeminiz:**

0-12 ay  13 ay-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  
 16-20 yıl  21 yıl ve üzeri

**4. Öğrenim durumunuz :**

Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

**5. Görevli Olduğunuz Okul Kademesi:**

İlkokul  Ortaokul  Lise

**6. Daha önce “Değişimi Yönetme” konulu etkinliklere (Seminer, konferans, çalıştay vb.) katıldınız mı?**

Evet katıldım  Hayır katılmadım

## II. BÖLÜM

**Açıklama:** Aşağıda, okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme” yeterliklerini belirlemeyi amaçlayan bir ölçek yer almaktadır. Sizden, okul yöneticilerinin, değişimi yönetme yeterliklerine ne derecede sahip olduğuna ilişkin görüşlerinizi, yeterliklerin karşısındaki parantezlerin içerisine çarpı (X) işareti koyarak belirtmeniz istenmektedir. Lütfen yeterliklerin tümünü işaretleyiniz.

No	OKULDA DEĞİŞİM İHTİYACINI BELİRLEME YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Okul yöneticimiz dünyada meydana gelen gelişmeler karşısında okulun görev ve işlevlerini yeniden tanımlar.					
2	Okul yöneticimiz toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirir.					
3	Okul yöneticimiz sürekli toplantılar yaparak toplumun, öğrenci ve velilerin beklenti ve isteklerini belirler.					
4	Okul yöneticimiz dünyada meydana gelen teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelerin eğitim öğretime ne yönde etki edeceğini belirler.					
5	Okul yöneticimiz okulun işleyişini sürekli kontrol eder, varsa problemleri ortaya çıkarmaya çalışır.					
6	Okul yöneticimiz okul üyeleriyle (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) sürekli toplantılar yaparak “eğitim ve öğretimi etkin kılma” konusunda görüş ve fikirlerini alır.					
7	Okul yöneticimiz değişimin okullar için önemini ve gereğini tüm okul üyelerine (öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel) açık-net bir biçimde anlatır.					
8	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişim baskılarına karşı duyarlı hale gelmesini sağlar.					
9	Okul Yöneticimiz toplumun okuldan beklentilerini sürekli değerlendirir.					
No	OKULU DEĞİŞİM SÜRECİNE HAZIRLAMA YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
10	Okul yöneticimiz değişimin gerekliliğini, okul ortamındaki tüm üyelerle birlikte gerekçeleri ile ortaya koyar.					
11	Okul yöneticimiz bütün okul üyelerinde değişime gereksinim duygusu oluşturur.					
12	Okul yöneticimiz değişimdeki amaç ve hedefleri okul üyeleriyle birlikte belirler.					
13	Okul yöneticimiz değişim ile ulaşılmak istenen noktayı açık ve net bir şekilde tanımlar.					
14	Okul yöneticimiz değişim çabalarını yönlendirebilecek bir değişim vizyonu geliştirir.					
15	Okul yöneticimiz okul üyeleri ile birlikte, uygulanabilir bir değişim modeli (projesi) geliştirir.					
16	Okul yöneticimiz değişime geçişin ne zaman ve nasıl başlatılacağını belirler.					
17	Okul yöneticimiz okulda değişimin hangi alanlarda meydana geleceğini (teknolojik, fiziksel, program, öğretim süreci vb) belirler.					
18	Okul yöneticimiz okulda ne düzeyde bir değişimin (köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi?) gerekli olduğuna okul üyeleri ile birlikte karar verir.					
19	Okul yöneticimiz eğişimin sağlayacağı yararların herkes tarafından anlaşılmasını sağlar.					
20	Okul yöneticimiz okul yöneticimiz değişim için yetki ve sorumlulukları üstlenecek kişileri belirler.					
21	Okul yöneticimiz okulda değişim sürecinde yer alan tüm üyelere güven ve destek verir.					
22	Okul yöneticimiz değişimin nasıl gerçekleşeceğini okul üyelerine etkili bir biçimde iletir.					
23	Okul yöneticimiz değişim için okul üyelerinin desteğini almaya çalışır.					
24	Okul yöneticimiz ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleriyle etkili bir iletişim kurar.					
25	Okul yöneticimiz okul üyelerini değişim için duygusal bakımdan hazırlamaya çalışır.					
26	Okul yöneticimiz değişimin okul üyeleri üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını önceden kestirmeye çalışır.					
27	Okul yöneticimiz değişim olayının temelinde her zaman insan olduğunu göz önünde bulundurur.					
28	Okul yöneticimiz gerçekleştirmek istediği değişikliklere yalnız kendi açısından değil başkalarının açılarından da bakar.					
29	Okul yöneticimiz değişimin, toplumun beklenti ve gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını değerlendirir.					

30	Okul yöneticimiz okul üyelerinde değişim için gerekli bilgi, tutum ve beceriyi kazandırmaya çalışır.					
31	Okul yöneticimiz okul üyelerine, değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için eğitim imkanları sağlar. (Hizmetiçi eğitim kursları gibi)					
32	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişime karşı hazır olup olmadığını değerlendirir.					
33	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişim süreci sonunda sahip olmaları gereken yeni bilgi, beceri ve tutumları belirler.					
34	Okul yöneticimiz değişim için gerekli bütçeyi hazırlar.					
35	Okul yöneticimiz değişime destek olacak kaynakları (araç - gereç, para gibi) hazırlar.					
36	Okul yöneticimiz merkezi, yerel yönetim ve diğer sosyal kurumlardan okuldaki değişim süreci için destek sağlamaya çalışır.					
37	Okul yöneticimiz değişime engel oluşturan olası etkenleri belirler.					
38	Okul yöneticimiz değişimi kolaylaştıran olası etkenleri belirler.					
39	Okul yöneticimiz değişime karşı oluşabilecek direnişin nedenlerini belirler.					
40	Okul yöneticimiz direnişleri giderme stratejilerini belirler.					
No	<b>OKULDA DEĞİŞİMİ UYGULAMA YETERLİLİKLERİ</b>	<b>Hiç</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Çok</b>	<b>Pek çok</b>
41	Okul yöneticimiz değişim sürecinde personeli yönlendirebilecek bilgi ve beceriye sahip olur.					
42	Okul yöneticimiz değişimi yönlendirecek değişim vizyonunu okulun bütün birimlerine iletir.					
43	Okul yöneticimiz değişimi uygularken güçlükleri aşmaları için okul üleriyle sürekli iletişim kurar.					
44	Okul yöneticimiz okul üyelerinin değişimin uygulanması sürecine etkin bir biçimde katılımlarını sağlar					
45	Okul yöneticimiz değişimi uygularken, okul üyelerinin inanç ve değerlerine gerekli önemi gösterir.					
46	Okul yöneticimiz değişimi uygularken, okul üyelerinin motivasyonlarını sürekli artırmaya çalışır.					
47	Okul yöneticimiz değişime karşı isteksiz olan okul üyeleri için teşvik edici ödüller kullanır.					
48	Okul yöneticimiz okul üyelerini etkilemek için örnek davranışlar sergilemeye özen gösterir.					
49	Okul yöneticimiz değişimi uygularken okul üyeleri arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturmaya çalışır.					
50	Okul yöneticimiz değişim sürecinin kişiler üzerinde duygusal etkiler yaratacağını sürekli göz önünde bulundurur.					
51	Okul yöneticimiz değişimi uygulama sürecinde takım yaklaşımı ortaya koyar.					
52	Okul yöneticimiz okuldaki bütün üyelerin işbirliği içinde hareket etmesini sağlar.					
53	Okul yöneticimiz değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapar.					
54	Okul yöneticimiz değişim sürecinde yer alan personelin performanslarını düzenli ve etkili bir biçimde değerlendirir.					
55	Okul yöneticimiz değişimi planlanan zamanda gerçekleştirmek için plan zaman çizelgesine mümkün olduğunca bağlı kalmaya çalışır.					
56	Okul yöneticimiz değişimin gereğinden hızlı bir biçimde gerçekleşmesi için zorlamalarda bulunmaz.					
57	Okul yöneticimiz değişime karşı oluşan direnişleri uygun stratejilerle giderir.					
58	Okul yöneticimiz değişimin beklenmedik sonuçlar doğurabileceğini göz önünde bulundurur ve hazırlıklı olur.					
59	Okul yöneticimiz değişimi uygularken risk almaktan çekinmez.					
60	Okul yöneticimiz değişimi uygularken engeller ve başarısızlıklar karşısında cesareti kırılmaz.					
61	Okul yöneticimiz değişim sonucu oluşan yeni yapıyı çeşitli etkinliklerle canlı tutmaya gayret eder.					
62	Okul yöneticimiz değişim sonucu meydana gelen yeni oluşumun, okul yapısına iyice yerleşmesini sağlar					



No	DEĞİŞİMİ DEĞERLENDİRME YETERLİLİKLERİ	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
63	Okul yöneticimiz değişimin, okulun çevresi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
64	Okul yöneticimiz değişimin eğitim sistemi üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
65	Okul yöneticimiz değişimin okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli) üzerinde yaptığı etkileri değerlendirir.					
66	Okul yöneticimiz değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlerin ve değişim sürecine katılan diğer okul üyelerinin görüşlerini değerlendirir.					
67	Okul yöneticimiz değişimin devam etmesi ya da etmemesi konusunda değerlendirmeler yapar.					

**Anketimiz bitti.  
Katkılarınız için teşekkür ederim.**



Evrak Tarih ve Sayısı: 23/11/2016-22304



T.C.  
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 86649407 -605-E.12936946

16.11.2016

Konu : Araştırma İzni  
(İsa URHANOĞLU )

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü )

İlgi : Afyonkarahisar Valilik Makamı' nın 16/11/2016 tarih ve 605/12910979 sayılı olurları.

Üniversiteniz Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Bilimleri Bölümü Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi İsa URHANOĞLU'nun yürüttüğü "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliği ( Afyonkarahisar İli Örneği)" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere ekli listedeki okullarda anket çalışması yapabilmesine dair ilgili izin talebiniz;

Müdürlüğümüz ARGE Birimi tarafından "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" 07/03/2012 tarihli genelgesi ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı Bakanlık onayı ile yayınlanan Genelge doğrultusunda incelemiş olup "Valilik Oluru" ve "Onaylanmış Veri Toplama Aracı" ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Fatih AKÇİL  
İl Millî Eğitim Müdür V.

EKLER:

- Valilik Onayı (1 sayfa)
- Onaylanmış Veri Toplama Aracı (4 sayfa)

**Not: Anket çalışmalarında Müdürlüğümüz tarafından onaylanmış (mühürlü) veri toplama araçlarının çoğaltılarak kullanılması zorunludur.)**

Bu evrakın 5470 Sayılı Kanun Gereğince  
E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur.  
16.11.2016

Karaman İş Merkezi K:5 Ar-Ge Birimi  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: avbir03@meb.gov.tr / afyonstrateji@gmail.com

Ayrıntılı bilgi için: Osman Bayramoğlu/ AR-GE Görevlisi  
Tel: (0 272) 2137603/208  
Faks: (0 272) 2137605