

**İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME KARŞI
HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Bilal KICIOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

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

Uşak

Şubat, 2010

**İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME KARŞI HAZIR BULUNUŞLUK
DÜZEYLERİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Bilal KICIROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç Dr. M. Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat, 2010

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME KARŞI HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Bilal KICIROĞLU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2010

Danışman: Yrd. Doç Dr. M. Akif HELVACI

Bu araştırma, Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarının değişime/yeniliğe hazır bulunuşluk düzeylerini, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutlarında ne derece yeterli olduklarını, öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın evreni, Uşak ili merkez ve beş ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde 66 devlet ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu devlet ilköğretim okullarında 1669 öğretmen görev yapmaktadır. Bunları temsilen örnekleme girecek öğretmen sayısı 255 olarak belirlenmiştir. Örnekleme oluşturan öğretmenlere, Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.5 paket programında çözümlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk boyutlarındaki yeterlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır.

Araştırma bulguları öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk kapsamında; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu boyutunda ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutunda “orta” düzeyde olduğunu göstermiştir.

Anahtar kelimeler: Değişim, hazır bulunuşluk.

ABSTRACT

THE LEVELS OF TO BE READY FOR CHANGE OF PRIMARY SCHOOLS (UŞAK CITY SAMPLE)

Bilal KICIROĞLU

M. A. Thesis, Department of Educational Sciences

Uşak University, The Institute of Social Sciences, February 2010

Advisor: Assist. Prof. Dr. M. Akif HELVACI

This investigation aims to determine the level of to be ready to change/renovation in the dimensions of. Uşak city Government Primary schools, teachers, school managers, schools' substructure and parents according to the teachers' point of view.

The investigation area includes primary school teachers working in Uşak city centre and five counties of Uşak. There are 66 government primary schools in the area of investigation. In these government primary schools 1669 teachers work. The number of teachers that will take place in the sample has been determined as 255 as a representative of these. "The personel information form" and "The criterion of to be ready for change of primary schools" developed by Helvacı and Kıcıroğlu (2010) has been applied to teachers in the sample. Datas are evaluated in the SPSS 11.5 package programme.

T-test has been applied to determine whether the level of competence in the dimension of to be ready in primary schools is different between the sexes according to the teachers.

The investigation findings show that according to the teachers in the extension of to be ready for change of primary schools, in the dimension of to be ready for change of teachers is "medium" level, in the dimension of to be ready for change of schools manager is "medium" level, in the dimension of to be ready for change of school substructure is "medium" level.

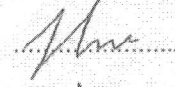
Key words: change, to be ready.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI


Bilal KICIROĞLU'nun "İlköğretim Okullarının Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk Düzeyleri" başlıklı tezi 12/02/2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

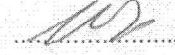
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI



Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN



Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN



ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip cesaretlendiren sevgili eşime çok teşekkür ederim.

Tez ile ilgili her türlü sorunuma çözüm getiren ve her durumda desteklerini esirgemeyen Bahriye KICIROĞLU, Kemal KICIROĞLU ve M. Sıddık BAŞOL'a ve tezimi hazırlarken fikirleri ve katkıları ile ışık tutan Öğretim Görevlisi Kemal ATASEVER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca değerli katkıları ve yardımlarından dolayı okul müdürüm Hüseyin GÜLER'e çok teşekkür ederim.

Bilal KICIROĞLU

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	:Bilal KICIROĞLU
Doğum Yeri ve Tarihi	:Gediz-21.05.1979
Orta Öğretimi	:Erzurum Fen Lisesi
Lisans Öğretimi	:19 Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesi İlköğretim Matematik Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğretimi	:Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	:İngilizce

İş Denevimi

Çalıştığı Kurumlar	:Samsun Tekkeköy A.T.L. ve E.M.L. (5 yıl) Gazi Emet İlköğretim Okulu (3 yıl)
--------------------	---

İletişim

Adres	:Gazi Emet İlköğretim Okulu Emet/KÜTAHYA
e-posta adresi	:bilalkcr@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. SAYILTILAR.....	4
1.5. SINIRLILIKLAR.....	4
1.6. TANIMLAR.....	4
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. DEĞİŞİMLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMLARI.....	5
2.2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN GÜÇLER.....	6
2.2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler	10
2.2.2. Ekonomik Alandaki Gelişmeler	11

	<u>Sayfa</u>
2.2.3. Toplumsal Alanda Meydana Gelen Değişmeler	14
2.2.4. Hukuk Alanında Meydana Gelen Değişmeler.....	15
2.2.5. Örgütün İç Dinamikleri.....	15
2.3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ.....	17
2.3.1. Değişime Karşı Direniş Nedenleri	17
2.3.2. Değişime Karşı Direnişleri Giderme Stratejileri.....	18
2.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ DESTEKLEYECEK YÖNTEMLER.....	22
2.4.1. Grubun Gücünü Kullanma.....	22
2.4.2. Değişim İçin Sebepleri Açıklama.....	23
2.4.3. Katılım.....	23
2.4.4. Dağıtılan Ödüller.....	23
2.4.5. Çalışanların Güvenliği.....	23
2.4.6. İletişim ve Eğitim.....	24
2.5. OKULLARDA DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	25
2.5.1. Okulda Değişim ve Okul Yöneticileri.....	26
2.5.2. Okul Yöneticileri ve Değişim Yönetimi.....	28
2.5.3. Okulda Değişim ve Öğretmenler.....	31
2.5.4. Okulda Değişim ve Fiziki, Teknolojik Alt Yapı.....	35
2.6. PLANLI DEĞİŞME.....	38
2.6.1. Planlı Değişim Modelleri.....	39
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	42
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	42
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	42
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	44
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ.....	45
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	47
4.1. KİŞİSEL BİLGİLER.....	47
4.2. İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	49

Sayfa

4.2.1. Katılımcıların “Öğretmenlerin Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular.....	50
4.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	52
4.2.3. Katılımcıların, “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular.....	52
4.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular.....	55
4.2.5. Katılımcıların “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular.....	56
4.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular.....	57
4.2.7. Katılımcıların, “Velilerin Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular.....	58
4.2.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	59
5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR.....	61
6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....	66
6.1.1. “Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	66
6.1.2. “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	67
6.1.3. “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	68
6.1.4. “Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar.....	69
6.2. ÖNERİLER.....	69
6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler.....	69
6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler.....	71

	<u>Sayfa</u>
KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1	Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen Sayıları.....	43
Tablo 3.2	İ.Ö.O.nın Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğine Ait Değerler.....	44
Tablo 3.3	Verileri Sınıflandırma Aralıkları.....	46
Tablo 4.1	Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yerleri, Mesleki Kıdemleri, Buldukları Okullarında Çalışma Süreleri ve Branş Durumlarına Göre Dağılımları.....	47
Tablo 4.2	Katılımcıların Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 4.3	Katılımcıların Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	52
Tablo 4.4	Katılımcıların, Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....	53
Tablo 4.5	Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	55
Tablo 4.6	Katılımcıların, Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....	56
Tablo 4.7	Katılımcıların Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	58
Tablo 4.8	Katılımcıların, Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....	58
Tablo 4.9	Katılımcıların Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1	Güç-Alan Analizi.....	7
Şekil 2.2	Bir geçiş süreci olarak örgütsel değişim.....	7
Şekil 2.3	Beckhard'ın Değişim Denklemi.....	8
Şekil 2.4	Örgütleri değiştirmeye zorlayan iç dinamikler.....	16
Şekil 2.5	Planlı Örgütsel Değişim Modeli.....	39

KISALTMALAR

Akt.	:Aktaran
Çev.	:Çeviren
Ed.	:Editör
İ.Ö.O.	:İlköğretim Okulu
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
N	:Eleman Sayısı (Adet)
SS	:Standart Sapma
Sd	:Serbestlik derecesi
\bar{X}	:Aritmetik Ortalama

1. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. PROBLEM

Günümüzde bilim ve teknolojiadaki gelişmeler sonucunda bilgi toplumunun gereksinim duyduğu insanın yetiştirilmesi ve buna dayalı olarak; bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanma, bilgi üretme ve bilgiyi teknolojiye çevirme önem kazanmıştır.

Eğitim örgütleri, bilgi toplumunun ihtiyacı olan insanı yetiştirmede çok önemli roller yüklenmektedir. Eğitim örgütlerine yönelik bu beklenti beraberinde değişimi getirmektedir. Eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin birçok dinamiği içerisinde barındıran değişim sürecine bir anda ayak uydurmaları da zor olmaktadır.

Öğretmen öğrencilerine kazandıracığı becerileri, yönetici ise bu becerilerin kazandırılacağı ortamı hazırlamak ile nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde büyük rol oynamaktadırlar. Fakat bilim ve teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi, yöneticilerin yönetim anlayışlarının, öğretmenlerin ise kullandıkları yöntem ve tekniklerin değişmesine böylelikle de sosyal kurumların yapısının değişime ihtiyaç duymasına neden olmaktadır.

Kendini yönlendiren ve kendini motive eden, böylece fikir ve enerjileri ile daha fazla katkıda bulunan bireyler yetiştirmeleri için kurumlar kendilerini yenilemelidirler. Kurumların kendilerini yenileme sürecine geçiş yapmaları onların değişime ne kadar hazır oldukları ile ilgilidir.

Eğitim örgütlerinin değişim süreci sorunlu ve bir o kadar da zor olmaktadır. İnsanlar alışkanlıklarının etkisi altındadır ve değişim ile ilgili korku ve kaygılar taşımaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin klasik eğitim anlayışından vazgeçememelerinin birçok nedeni vardır. Bunlardan en önemlisi öğretmenlerin sınıf içerisinde, yöneticilerin ise okul içerisinde kontrolü kaybetme korkularının bulunmasıdır. Bu bağlamda bu çalışma; “Okullarımız değişime ne kadar hazır?” sorusunun cevabını verecektir.

Örgütsel açıdan değişimin, geleceğe hazır duruma gelme, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği ve olumlu iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 208), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlarken, Balcı (1995: 47), örgütsel değişimin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadır.

Miles, örgütün değişim durumunun değerlendirilmesinin hazır olma ve kaynaklar olmak üzere iki boyutta yapılabileceğini vurgulamaktadır. Hazır olma, çalışanların değişim ihtiyacını hangi ölçüde duyduklarını ya da var olan statükodan ne derece hoşnutsuz olduklarını tanımlar. Kaynaklar ise, değişim sürecini ne derece destekleyebileceğimizi görmemizi sağlar (Miles, 1998: 3; Akt. Töremen, 2002). Eğer yeterince kaynağımız yoksa ve örgüt henüz değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansımız yoktur. Özdemir (1998: 63), değişimin başarısının değişim felsefesinin anlaşılması ve politik desteğe dayanmasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Okullar toplumsal değişimin liderleri konumundadır. Dolayısıyla okulların toplumsal değişime hazır bulunma seviyesinin oldukça yüksek olması beklenmektedir. Ancak okulun içinde ve çevresinde, sabit şartları tercih eden ve harekete karşı koyan bireyler ve gruplar bulunabileceği gibi, farklı yön ve yoğunluktaki hareketi savunan ilgi ve çıkar grupları da bulunabilir.

Miles, başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için liderin, süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirilmesi, örgütün vizyonu gerçekleştirme hedefine göre yeniden düzenlemesi ve örgütü içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir dönüşüm sürecini oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır (Miles, 1998: 3; Akt. Töremen, 2002).

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarının değişime karşı hazır bulunuşluk düzeylerini öğretmenlerin görüşlerine göre değerlendirmektir. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin değişime karşı hazır bulunuşluk boyutunda yeterlik düzeyi,

- a. Kendi görüşlerine göre ne düzeydedir?
 - b. Öğretmenlerin, değişime karşı hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticilerinin değişime karşı hazır bulunuşluk boyutunda yeterlik düzeyi,
- a) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir?
 - b) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutunda yeterlik düzeyi,
- a) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir?
 - b) Öğretmenlerin, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutunda yeterlik düzeyi,
- a) Öğretmenlerin görüşlerine göre ne düzeydedir?
 - b) Öğretmenlerin, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Değişim sürekli var olan bir süreçtir. Küreselleşmenin etkisi, bilim ve teknolojide kaydedilen mesafe insanları değişmeye zorunlu kılmaktadır. Ancak eğitim kurumları değişim süreci ile ilgili sorunların en fazla yaşandığı yerlerdir. Bu çalışmanın konusu öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okulların değişime karşı ne kadar hazır olduklarını değerlendirmektir.

Bu araştırma, okulların değişime karşı hazır bulunuşluk düzeylerini belirlemeye çalışmaktadır.

Araştırma ile elde edilen bulguların, özellikle:

a) Okullarda gerçekleştirilecek değişim girişimleri için, öğretmenlerin mevcut yeterlikleri hakkında daha gerçekçi bilgi sağlaması ve değişim girişimlerinin daha etkili bir biçimde gerçekleşmesi açısından katkı sağlayacağı,

b) Hizmet içi eğitim kapsamında okul yöneticilerini yetiştirme programlarına ışık tutacağı,

c) Eğitim örgütlerinde değişim konusuna ilişkin düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, umulmaktadır.

1.4. SAYILTILAR

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

2. İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşlukları, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin anket sorularına verecekleri cevaplarla ölçülebileceği kabul edilmiştir.

3. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk anketine samimi ve içten yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma, 2009–2010 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki devlet ilköğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur. Devlet ortaöğretim, özel ilköğretim ve özel orta öğretim okulları kapsam dışında bırakılmıştır.

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğu sadece ilköğretimde görevli öğretmenler ile sınırlandırılmış, özel ilköğretim okulunda görevli öğretmenler ile merkez teşkilatı eğitim yöneticileri ve bakanlık müfettişleri kapsam dışında bırakılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

1.6. TANIMLAR

Değişim: Planlı ya da plansız bir biçimde sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.

Hazır Bulunuşluk: Belli bir seviyedeki görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olgunlaşmaya ve gerekli temel yaşıntılara sahip olma olarak tanımlanabilir.

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde, değişim ile ilgili kavramların tanımları, örgütlerde değişimi gerekli kılan güçler, değişimi başlatan faktörler, bir örgüt olarak okul ve okulda değişimi zorlayan güçler, okullarda değişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesinde okul yöneticisinin rolleri, okullarda değişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesinde öğretmenlerin rolleri, değişime hazırlık ve planlı değişme konuları ile ilgili araştırmalar yer almaktadır.

2.1. DEĞİŞİM VE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMLARI

Değişim kavramı, Türk Dil Kurumu (1998) sözlüğüne göre, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak ifade edilmektedir. Köseoğlu’na göre ise değişim, insanlar için heyecan, meydan okuma ya da kişiyi bulunulan durumdan daha iyiye götürebilecek bir gelişim olarak tanımlanmaktadır (Köseoğlu, 2002). Yine Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre değişim yönetimi ise, “hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, örgütün kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir.”

Değişim bir fiil olarak, farklı olmaya neden olmak anlamına gelir. Değişim bir nesnenin bir koşuldan diğer bir koşula dönüşmesi durumunda bir eylemi ima eder. Buzun su içinde erimesi değişimin doğasına bir örnektir. Değişim eylemi bir kişice ya da dışarıdan bir kişi olmaksızın kontrolsüz bir biçimde başlatılabilir (Calabrese, 2000; Akt. Helvacı, 2005).

Değişim, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarını ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001: 26).

Yenilik (innovation) kavramı ile değişme kavramı eğitim tarihinde her zaman tartışılmış ve çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmış ve halen de kullanılmaktadır. Aralarındaki farkı ortaya koymak önemlidir (Helvacı, 2005: 15).

Değişim planlı ya da plansız olabilir. Yenileşme ise önceden planlanmış olan belirli bir değişmedir. Yenileşmenin yönü pozitifken, değişme negatif yönde de olabilir (Özdemir, 1998: 31).

Yeniden yapılanma, eğitimin çıktısı olan öğrencilerin niteliğinin geliştirilmesi için yönetici, öğretmen ve öğrencilerin aralarındaki ilişki ve rollerin değiştirilmesidir (Başaran, 1996: 48).

Reform da yönetim sisteminin yapısında, hizmet tercihlerinde, personel rejiminde, iş görme zihniyeti ve yöntemlerinde, karar verme sürecinde, siyasal sistemle olan ilişkilerinde ve sistemi harekete geçiren dürtülerde köklü değişiklikler demektir (Tutum, 1994: 27).

Devrim, bir sistemin ya da sistemin öğelerinin hızlı, kapsamlı olarak değiştirilmesi, öğelerin ortadan kaldırılarak yerine yenilerinin kurulmasıdır (Helvacı, 2005: 19).

Evrim de kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimi ifade eder. İlkçağ düşünürlerinden Herakleitos'un "Her şey değişir ve hiçbir şey aynı kalmaz." sözü değişimin doğada evrimsel bir zorunluluk olduğunu ifade etmektedir. Evrimsel değişim, insanoğlunun hem bilinçli bir tasarımı olmaksızın hem de insan eylem ve davranışının sonucunda oluşan bir değişimi de ifade eder (Helvacı, 2005: 19).

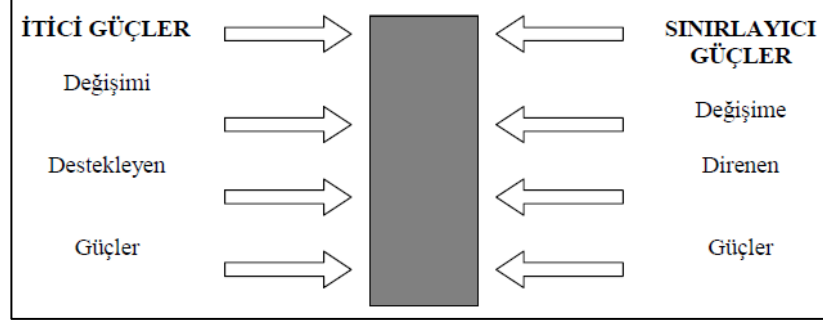
2.2. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİMİ GEREKLİ KILAN GÜÇLER

19. yüzyılın sonlarında Sanayi Devrimi ile birlikte başlayan ve endüstriyel ve toplumsal alanda yaşanan değişim süreci, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilgi temeline dayalı, bilgisayar destekli teknolojilerin kullanımının artmasıyla nitelik değiştirerek, baş döndürücü bir hızla devam etmektedir (Ventura, 2003; Akt. Helvacı, 2005).

Çevre sistemlerdeki politik, ekonomik ve teknolojik değişmeler toplumsal yapıya uyum yoluyla eğitim kurumlarının şu boyutlarını değiştirmeye zorlamaktadır (Alıç, 1990: 95):

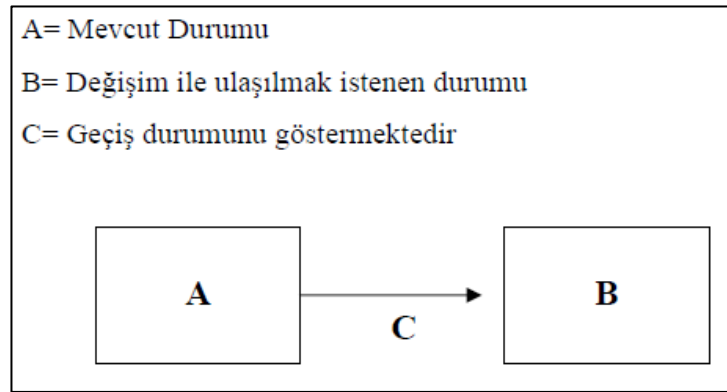
1. Örgütsel amaç,
2. Örgütsel yapı,

3. İnsan ilişkileri,
4. Kullanılan teknoloji,
5. Örgüt çevre ilişkileri.



Şekil 2.1. Güç-Alan Analizi (Bumin, 1990: 40)

Günümüzde teknolojik, sosyal ve ekonomik alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Sürekli değişim hayatta kalmanın ve önde olmanın gereğidir (Hazır 2003: 64). Değişimin üç ana unsuru sistem, politika ve kurallar ile insandır (Peker ve Aytürk 2000: 313). İnsan değişmedikçe hiçbir şey değişmemekte, değişim sadece insanla gerçekleşmektedir. Değişim bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Peker 1995: 24). Değişimi kişisel ve örgütsel olarak ele almak mümkündür. Örgütsel değişim, örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlamasıdır (Evan ve Draft 1993: 267; Akt. Aydoğan, 2007). Örgütlerin ayakta kalmaları ve vazgeçilmezliği kendilerini sürekli yenilemeleri, değiştirmeleri ve geliştirmeleriyle mümkündür (Peker ve Aytürk 2000: 324).



Şekil 2.2. Bir geçiş süreci olarak örgütsel değişim (Arıkan, 1994: 141)

Organizasyonları değişime, bir başka ifadeyle transformasyona zorlayan faktörleri Şu Şekilde sıralamamız mümkündür (Aktan, 1998):

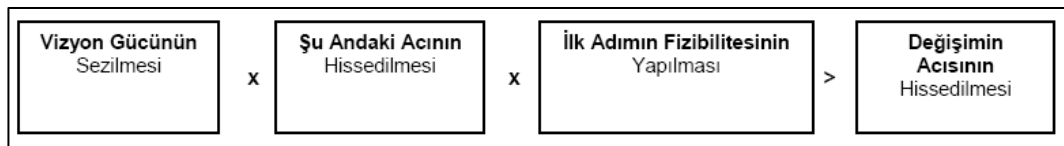
- Globalleşme ve rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler,
- Yeni teknolojik buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- İnsan sermayesinin öneminin artması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi,
- Uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi.

Beckhard'ın Değişim Denklemi:

(http://www.kamureformu.org/web_site_turkish/training/service_delivery/module4.pdf)

Beckhard kişilerin değişime olan ihtiyaçlarının nasıl olduğunu incelemiş ve aşağıda belirtilen üç önemli unsuru bulmuştur:

1. Gelecek ne kadar güzel görünmektedir-Vizyon gücünün sezilmesi,
2. Mevcut durumun ne kadar kötü olduğu-Şu andaki acının hissedilmesi,
3. Değişimi gerçekleştirmek ne kadar kolay olacaktır-İlk adımın fizibilitesinin yapılması.



Şekil 2.3. Beckhard'ın Değişim Denklemi

Beckhard, kişilerin aşağıdaki unsurlara inancı varsa değişimin olabileceğine inanmaktadır: Geleceğe inanmak, mevcut durumun acı vermesi ve değişimin olabileceğine inanmak. Bazen gerçekleştirilen değişimler kısa bir süre sonra gözden kaybolur. Beckhard'ın modelini kullanarak değişimin sürekli olması için gerekli olan unsurları belirledik.

Bu transformasyon için dört unsura ihtiyaç vardır:

1. Baskı – kaynaklar bizim müşterilerimiz, diğer paydaşlar çalışanlarımız olabilir,
2. Vizyon – kişilerin daha iyi bir geleceği öngörebilmeleri gerekmektedir,
3. Kapasite– beceri, bilgi ve değişime yönelik bir kafa yapısına sahip olmamız gerekmektedir.
4. Plan – konuşmak yeterli değildir; birleşmiş planın bir parçası olarak bazı kişilerin belli faaliyetleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu faaliyetler eğitim veya yöntem geliştirme veya problem çözme olabilir.

Hussey'in (1997: 13; Akt. Aydoğan, 2007) değişim konusunda yaptığı sınıflama ise, değişimin planlı olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Makro ve mikro değişim, örgütlerde değişme konusu olan hususların boyutu (alanı) ile ilgilidir. Değişimin zamana yayılması ise, hedeflere adım adım ulaşılmasını ifade eder. Proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştirildiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Geniş veya dar kapsamlı değişim, örgütlerde değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığını ifade etmektedir. Pasif değişimin, örgütün dış çevresinden gelen koşullara uyum sağlamak amacıyla bünyesinde değişime gitmesini ifade ederken, aktif değişim ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Son olarak da değişimin her seferinde küçük bir ilerleme iyileştirme sağlayacak tarzda yapılması adım adım değişimi, mevcut durumu tamamen köklü bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması da radikal değişimi ifade etmektedir (Hussey, 1997; Akt. Aydoğan, 2007).

Örgütsel gelişme kavramına değinmek gerekirse, örgütsel gelişme, bir sistemin tamamında, örgütsel stratejilerin, yapıların ve verimi artırıcı süreçlerin planlı değişimi ve desteklenmesi için davranışsal bilimlerin bilgi birikiminin uygulanmasıdır (www.insankaynaklari.com/iky03.html).

Huczynski ve Buchanan (1991: 522; Akt. İlğan, 2008) ise örgütlerde değişimi harekete geçiren üç görünen ortak sebep olduğunu belirterek bunları aşağıdaki gibi betimlemektedirler:

1- Teknoloji, müşteri beğenileri, rakiplerin faaliyetleri, materyaller, kanunlar, sosyal ve kültürel değerler ve ekonomik durumlardaki değişimler gibi örgüt dışında meydana gelen bu gelişmelerle baş edebilmek için bunların takip edilmesi gerekliliği vardır. Bunlara “değişimin dış başlatıcıları” adı verilmektedir.

2- Performansı arttırmak için az da olsa çalışanların tutumlarını, güdülerini, davranışlarını, bilgilerini, yeteneklerini ve ilişkilerini değiştirme gerekliliği vardır. Bunlar: ‘iş dizaynı ve bunun için gerekli yeteneklerin’, ‘üretim dizaynının’, ‘ofis ve fabrika tasarımlarının’, ‘sorumlulukların dağılımı’ ve ‘teknoloji’nin değişimiyle başlayabilirler. Değişimin bu başlatıcıları örgüt içinden geldikleri için bunlara, “değişimin dâhilî başlatıcıları” denmektedir.

3- Örgütlerde, gelişmeleri tahmin etme ve onlarla baş edebilme yollarını öğrenme isteği vardır. Örgütler uzak yerlerdeki rakiplerinin kendi ürünlerini kullanılmayacak bir duruma getirebileceğini bilirler. Örgütler bu durumla baş edebilmek için, ‘proaktif değişim’ olgusuna sahip olmalıdır.

2.2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojisindeki Gelişmeler

İnsanlar geçmişe oranla her gün daha çok bilgiye, daha farklı yöntemlerle, sesli, görüntülü, elektronik, basılı vb. dosyalara ulaşmaktadırlar. Her gün okumak durumunda kaldığımız yazışmalar, e-postalar, raporlar, dinlemek ve cevaplamak zorunda kaldığımız diyaloglar, telefonlar artan kurumsal çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Bütün bu faaliyetler sonucunda kurumlar, yoğun bir bilgi ve belge üretimi ile karşı karşıya kalmaktadır (Odabaş, 2003).

Şimşek (1997)’in aktardığına göre, Louis Perelman 1992’de yazdığı bir kitapta artık yaşamın bir parçası olan bilgi teknolojilerinden yola çıkarak, gelecekte okul denilen kurumsallaşmış eğitimin tamamen biteceğini iddia etmektedir. Perelman’a göre, artık *akıllı bir çevrede* yaşanmaktadır. Bireyin çevresindeki şeyler ve kullanılan eşyalar artık belli oranda bir zekâ taşımaya başlamıştır. Bu akıllı çevrede kullanılan şeyler yoluyla başkalarından yardım almaksızın birçok yeni şey öğrenilebilmektedir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, işlevselini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir. İyi ve kaliteli bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Yönetimin etkililiği ve kalitesi insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın da kalitesine ve refahına hizmet etmektedir (Karataş, 2001).

Modern örgütlerde bilgi önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Günümüzde iş prosedürleri çok dinamik ve karmaşıklaşmaya, kol gücünün yerini bilgiye dayalı üst düzeyde beceri ve uzmanlık gerektiren işler almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak küreselleşen dünyada örgütler arasındaki ilişkiler de bir hayli karmaşıklaşmıştır. Dünyada basta ekonomi olmak üzere her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler, örgütlerin bunlara cevap verebilmeleri ve çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için ileri derecede bilgiye ve buna bağlı olarak bilgilendirme sistemlerine ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Owen, 1999; Akt. Buluç, 2007).

Eğitimde değişmeyi kaçınılmaz kılan bireysel davranışların değişmesi, bilgi patlaması, Herakleitos, "Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar" diyerek, evrenin hem kalıcılık hem de değişim üzerine kurulduğunu ifade etmiştir. Değişim, insanoğlunun var olduğundan bugüne daha iyi yaşamak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ispat etmek için geçtiği yolların başında sayılabilir. Değişim ne kadar eskilere dayanıyorsa, değişime karşı direnç de o kadar eskidir (Saydam, 2005).

İnsanın en önemli yanı sahip olduğu esnekliğidir. Bir başka ifade ile hayatın her alanına ilişkin kendisini yenileyebilmek insanın önemli bir meziyetidir. Günümüzün rekabet koşullarının önemli bir enstrümanı olarak öğrenme, beceri kazanma ve yenilenme düşüncesini ele almak mümkündür. Esasen bilginin her gün eskiyen bir özellik taşıması bilginin sürekli üretilebilir olması noktasında anlam kazanmaktadır. O halde işletmeler için önemli olan her gün yeni bilgi üretebilme imkânına sahip öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemlerinin oluşturulmasıdır (Correll,1998: 177; Akt. İnce, 2005). Yaşanılan döneme vurgu yapan dijital çağ, bilgi, iş ve buluşlar üzerine kurulu olduğundan, öğrenme ve çalışma süreçleri neredeyse aynı noktada buluşmaktadır. Geleneksel ekonomide sanayi çalışanın sahip olduğu nitelikler çok fazla değişken karaktere sahip değildi. Yeni ekonomide ise yapılan işlerin öğrenme katsayısı süratle artmaktadır. Öğrenmenin stratejik bir değer olmasının nedeni daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir işgücüne ihtiyaç hissedilmesidir. Bunu yaratmanın yolu ile öğrenen insan ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir (Mansfield,1996: 269; Akt. İnce, 2005).

2.2.2. Ekonomik Alandaki Gelişmeler

Örgütsel değişime sebep olan koşullar şunlardır (Yamamoto, 2003: 34; Akt. Kocabaş, 2003):

- Küreselleşme ile birlikte değişen demografik yapı (çalışanların dil, ırk, kültür farklılıkları),
- Müşterinin bilinçlenmesi ve beklentilerinin yükselmesi (kalite, hızlı servis, ucuzluk, üründe estetik değer, güvenilirlik vb. yi istemesi),
- Artan rekabet, küçülen pazar payları ve pazar payı kapma yarışı,
- Küreselleşmeden etkilenen hukuki ve politik koşullar,
- Yeni teknoloji kullanımının yaygınlaşması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, dijital ortamın yarattığı olanaklar,
- İletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler,
- Yoğun iletişim ortamının neden olduğu iletişim kirliliği,
- Mesaj güvenilirliğinde düşüş,
- Geleneksel iletişim kanallarının etkisinde azalma,
- Müşterilerin değer ve beklentilerinde yükselme ve bunun alış veriş alışkanlıklarını etkilemesi,
- İnsan hakları, çevre vb. konulardaki gelişmelerin işletmeleri etkilemesi sebebiyle organizasyonlarda insana ve doğaya saygının önem kazanması,
- Müşteri değerinin işletmeler yapacağı katkının farkına varılması.

Yukarıda kısaca söz edilen süreçte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler en önemli kaynaklarının “insan” unsuru olduğunu anlamışlardır. Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örneğin; tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler vb.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan “örgütsel iletişimin” gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur (Kocabaş, 2003).

Küreselleşme sonucu oluşan değişim ve eğitim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır.

a) Eğitim, toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyar.

b) Eğitim toplumun yenileşmesine öncülük eder (Özdemir, 2000: 7).

Eğitim sistemimiz, küreselleşme sonucu toplumumuzda meydana gelen değişikliklere göre kendini düzenleme gereği duymuştur. Bu nedenle eğitimin amaçlarında, öğretmen ve öğrenci rollerinde, öğretim yöntemlerinde, eğitim

teknolojilerinde, okulun işlevinde, eğitim yönetimi anlayışında ve programlarda çeşitli yenilikler yapılarak değişime uyum sağlanmaya çalışılmıştır (Ceylan, 2001).

Eğitimde reform ve 21.yüzyıla hazırlama çalışmaları her toplumun üzerinde önemle durduğu bir konudur. Ekonomide gözlenen küreselleşme ve uluslararası rekabet her ülkeyi, eğitim sistemini çağın ihtiyaçlarına göre yeniden ele almaya zorlamaktadır. Genel olarak hemen her ülkede eğitim bir kriz içerisinde. Birçokları okulun öğrencileri disipline etmediğinden yakınırken, başkaları da okulun öğrencileri ezdiğini düşünmektedir. Öğrenciler ise okulu, işe ve hayata hazırlamakta yetersiz bulmaktadırlar (Özdemir, 2000: 79).

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekillenecektir. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler (Çelik, 1995: 557).

Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur (Burke, 1997: 73; Akt. Can, 2004). İnsan kaynağı uygulayıcısı için Rhinesmith'in kitabı (1996) altı anahtar yeteneğin global akıl gelişimi yönüne odaklanmıştır. Bunlar; rekabetçi yönetim, karmaşıklık, örgütsel hiyerarşi, çoklu kültürel takım, öğrenme ve değişimdir. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir (Rhinesmith, 1996; Akt. Can, 2004).

Yaratıcılık aynı zamanda gelişmiş bir hayal gücünü zorunlu kılar. Bireyin gerektiğinde kendisinden dahi kuşkulması bazen yaratıcılığın kaynağı olarak görülür. Yaratıcı birey aynı zamanda bütün olasılıklara kafasında yer veren kişidir (Mansfield,1996: 267; Akt. İnce, 2005). Bu sayede başkaları tarafından görülmesi imkânsız olan şeyleri görür ve senteze ulaşır. Örgütsel açıdan radikal kararların alınmasında yaratıcılık önemli bir yere sahiptir. "Müşteri değeri nasıl yaratılır?", "Yeni ürün tasarımı ne olmalıdır?" gibi bir takım sorular sıradan insanlar tarafından yetkinlikle karşılanamaz. Hiyerarşik örgütlenmede hayal gücüne fazla yer verilmez. Özellikle büyüyen piyasalarda işleri iyi olan kurumlar, statükonun en güçlü savunucuları haline gelir. Ancak bugün hangi işi yapıyor olursanız olun, bu işle ilgili

yaratıcı stratejiler geliştiremez ve müşterinize çarpıcı avantajlar sunamazsanız, bu alandaki kazancınız uzun dönem sürmez (Kırım, 1999: 100).

Yeni ekonominin ortaya çıkması ile birlikte öğretmeden öğrenmeye dönük bir kayış oldu ve bu durum hem öğretmenler hem de öğrenciler için karşılıklı etkileşime açık ve daha çekici bir öğrenme ortamının oluşmasına yol açtı. Bu yeni ortam hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin rollerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu yeni ortamda öğretmenlerin rolü bilgi transfer eden birim olmaktan öğrenmeyi kolaylaştıran, rehberlik yapan, bilgiyi yönlendiren ve öğrencilerle birlikte öğrenen bir birim olma yönünde değişmiştir (Özsüer, 2003).

2.2.3. Toplumsal Alanda Meydana Gelen Değişmeler

Ailelerin okuldaki karar sürecine katılımı; değişim, dönüşüm, yeniden yapılanma, karar süreci gibi kavramlar amaçlarını gerçekleştirmek ve etkililiğini sağlamak isteyen bütün örgütler için en fazla vurgu yapılan kavramlar arasındadır. Eğitim örgütleri de bu doğrultuda gerekli adımları atmak ve toplumsal istemlere yanıt verebilecek düzenlemeleri yapmak durumundadır. Okulun, bulunduğu çevre için eğitim merkezi olabilmesi, toplumsal yapıyı dönüştürme işlevini üstlenmesi ve insanların hayata ilişkin her türlü konuda bilgilenebilecekleri bir merkez olabilmesi için çevresi ile ve dolayısıyla ailelerle sağlıklı iletişim kurabilmesi ile mümkündür. Bu şekilde sağlanan sağlıklı iletişim, ailelere, gereksinim duydukları konularda pratik ve entelektüel bilgi edinme olanağı sağlarken, okullara da, gerek parasal gerekse yeniden yapılanma anlamında toplumsal destek sunabilecektir. Ailelerin okuldaki karar sürecine katılması, hem kendi çocukların öğrenme sorumluluğunu üstlenmeleri hem de kendi bölgelerindeki eğitim kurumlarının gelişimine ve dönüşümüne katkı sunması bakımından önemlidir (Aslanargun, 2007).

İşletme kültürü olarak, uyanık ve yenilikçi kültüre sahip organizasyonlar, çevreyi kontrol etme ve çevresel değişim ve etkileşimleri öngörme konusunda daha başarılıdır. Bunun sonucu olarak zamanla çevre ile ilişkilerinde ve yapılarında gerekli değişimi gerçekleştirecek tarzda planlar hazırlar ve uygularlar (Eren, 1982).

Örgüt geliştirmeyi, kişiler arası ilişkileri ve tutumları değiştirmeyi esas alan programlar dizisi olarak tanımlamak mümkündür. Örgüt geliştirme, planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinliği ve sürekliliğini artırmak amacıyla

davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (Marşap,1995: 3).

Tarihsel süreç içinde makro ölçekte yaşanan bütün toplumsal ve ekonomik değişimler, mikro ölçekte örgütsel değişimi de yaratmaktadır. Bugün için toplum bilimciler “Bilgi Toplumu”ndan söz ederken, yönetim bilimciler de “Bilgi Yoğun Örgütler”den söz etmektedirler (Kocabaş, 2003).

2.2.4. Hukuk Alanında Meydana Gelen Değişmeler

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemi olarak açıklanabilir. Hukuksal sistem toplumsal ya da ekonomik alandaki herhangi bir değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak için oluşturulabileceği gibi toplumun herhangi bir yönüne ilişkin kimi değişikliklerin gerçekleştirilmesi için de düzenlenir. Hukuksal değişim ya toplumsal değişimin onaylanması anlamında ya da toplumda bazı değişimleri gerçekleştirebilmek amacıyla yapılabilir. Bazı değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan hukuksal değişimin örgütleri de değiştirmesi kaçınılmazdır. Yasal koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Örgütler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek, töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 214).

Toplumsal düzeni sağlayan, doğrudan ya da toplumun değerlerindeki değişmelerin etkisiyle çıkarılan yasalar okulların değişmesini gerekli kılan etkenler olarak değerlendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1992; Akt. Helvacı, 2005). Yasalar yaptırım gücüne sahip olduğundan, okulların yasal değişmelere uyum göstermeleri örgütsel etkililiğin ön koşulları arasında yer almaktadır. Okulların değişmesini gerekli kılan diğer bir faktör, bir toplumun diğer toplum veya toplumlarla yaptığı anlaşmalardır (Helvacı, 2005).

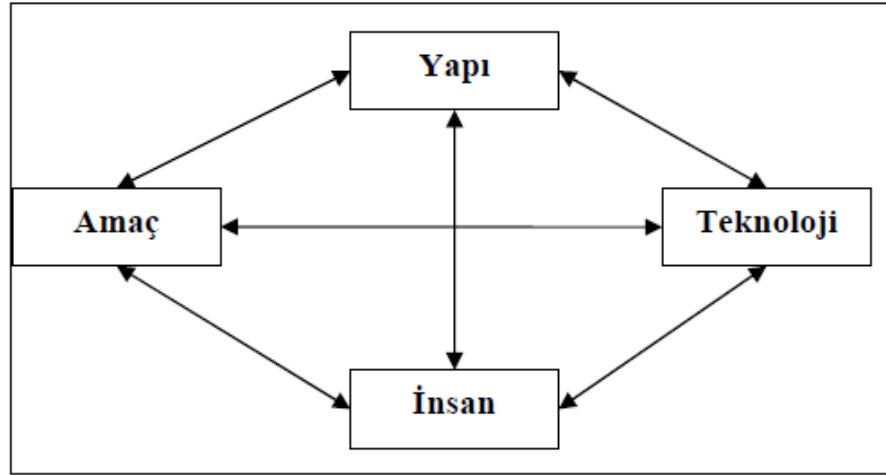
2.2.5. Örgütün İç Dinamikleri

Eğitimdeki yeni değerler büyük bir hızla değişime hazır olmamızı gerektirmektedir. Yeni değerlerin içerik üzerindeki etkileri müfredata köklü değişiklikler öngörmektedir. Yeni değerler ders sayısı ve türünün yeniden

belirlenmesini, buna paralel olarak da içeriklerin yeni değerlere göre düzenlenmesini zorunlu kılmaktadır (Özden, 1999: 20).

Bu yönüyle, yeni eğitim paradigması ve buna bağlı olarak bilginin doğasındaki değişim ile ilgili gelişmeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Özden, 1999: 20–32):

- Mevcut haliyle müfredat etkisiz kalmıştır,
- Bugünkü müfredat düşünmeyi engellemektedir,
- Öğrenci konunun özünü kavramalıdır,
- Öğrenciler sınıfın duvarlarını aşmalıdır,
- Eğitimde fırsat eşitliğinin yeni anlamı,
- Merkezi yönetimin etkisiz kalması.



Şekil 2.4. Örgütleri değiştirmeye zorlayan iç dinamikler(Elma ve Demir, 2000: 322)

Eğitimdeki problemlere çözüm olarak getirilen kısa zamanda yerleştirilmiş programların bireysel okulları dikkate almadıkları Hopkins (1997) tarafından belirtilmekte ve eleştirilmektedir. Herhangi bir eğitim kurumunda yeni bir stratejiyi adapte etmeden önce destek mekanizmalarının, çalışanlar arasında birlikteliğin, koordinasyonun, işbirliğinin, ortaklaşa planlamanın, tüm çalışanların hizmet içi eğitiminin, çalışanların ve öğrencilerin motivasyonunun, liderlik, katılımcılık ve sahiplenme kavramlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Hopkins, 1997; Akt. Gödek, 2004).

Yeniden yapılandırma çalışmaları eğitimdeki problemlere çözüm olarak getirilen kısa zamanda yerleştirilmiş programlar olarak düşünülebilir. Pek çok farklı

elementten meydana gelen Eğitim Sistemi kısa zamanda yerleştirilmiş programlar tarafından bir bütün, “kompleks bir sistem” olarak ele alınmadığında başarılı bir değişimin beklenmesi mümkün değildir. Bu açıdan, yeniden yapılandırma sürecinde öğretmen eğitimcilerinin, öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının önemi göz ardı edilmemelidir. Öğretmen eğitimcilerinin, öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının ‘öğrenme’ ve ‘öğretme’ kavramları ve etkili öğretimin yolları hakkındaki düşünceleri yeniden yapılandırmanın temel taşlarını oluşturmaktadır. Ancak, öğretmen eğitimi kurumlarının yeniden yapılandırılmasında bu faktörlere yer verilmemektedir (Gödek, 2004).

2.3. DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ

Değişim her zaman rahat olmayan sorunlu bir süreçtir. Çünkü insanoğlu alışkanlıklarının etkisindedir (Allan, 1999; Akt. Karaaslan, 2004). Ayrıca bilinmezlikler ve belirsizlik ortamı, korku verir (Lawrie, 1990; Akt. Karaaslan, 2004). Değişim anında sıklıkla karşılaşılan, doğal, şiddetli bireysel direncin kökeninde çeşitli korkular vardır. Bunlar, bilinmeyene gidiş yolunda, temel dayanaklarını, özelliklerini, kimliğini, ekonomik güç kaynağını, alışkanlıklarını ve yeni etkinlikler içinde yetkileri kaybetme ve başarısız duruma düşme korkusu, geç kalma korkusu veya özel durumlarda açık olan gerçekliği reddetme noktasına gelmek kaygısıdır (Astouric, 1997; Akt. Karaaslan, 2004).

Korkuları yenmenin en önemli adımı ise, belirsizlikleri azaltmak, korku kaynaklarının yersizliğini sergilemek ya da etkisini ortadan kaldırmak olacaktır. Belirsizlikleri belirginleştirme yaklaşımının bir boyutunda, yaratıcılıkla desteklenmiş hayaller ya da hayalciliğin desteklediği, hayal mühendisliği yaklaşımıyla şekillendirilmiş gelecek resmi ve vizyonun eskizleri vardır (Papatya, 1997).

2.3.1. Değişime Karşı Direniş Nedenleri

Bireysel olarak değişime direnç göstermenin en büyük nedeni yeni durum hakkında yetersiz bilgiye sahip olmak, yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket etmek gerektiğini bilememektir. Değişim sonucunda mevcut konumunda kalabilecek miyim?" gibi kaygılar da değişime direncin en önemli sebeplerindendir (Öncü 2001). Değişimin önündeki diğer bir engel ise geçmişin

başarılarıdır. İşler bu kadar iyi giderken değişime ne gerek olduğunu sormak, akılcı ve mantıklıdır (Şahin 2001).

Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirir. Ortaya çıkan belirsizlik durumu değişim ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte değişimi olumsuz olarak etkilemektedir (Tabancalı 2003: 333). Değişimin başarılı olabilmesi için kaynakların yeterli olması gereklidir. Var olan yapı ve süreçlerdeki her değişimin var olan durumdan çok daha fazla bir maliyeti vardır. Eğer örgütlerin elinde bu maliyeti karşılayacak yeterli kaynak yoksa bu durum değişime direncin bir kaynağı olabilir (Şimşek 2005). Değişmeye karşı direnme doğal bir tepki olup, sadece sıkıntı ve problem yaratmak isteyen kişilerin sık başvurduğu bir yöntem değildir (Çelikten 2000: 16).

Örgütlerde direnme kendini açık veya gizli olarak gösterebilir. Kasıtlı ve açık direnme, grev, üretimde ve üretilen malın veya hizmetin kalitesinde düşüş, sabote biçiminde kendini gösterir. Gizli ya da açık direnmenin etkisi gittikçe yoğunlaşabilir. Bu nedenle yöneticilerin değişime direnme kaynaklarını anlamaları, örgütsel değişim açısından önem taşımaktadır (Hellrigel ve Woodman 1983: 114; Akt. Aydoğan, 2007).

2.3.2. Değişime Karşı Direnişleri Giderme Stratejileri

Değişimin planlanması ve uygulanmasında çalışanların sürece katılması, kendilerini nelerin beklediği konusunda bilgilendirilmesi, ödüllendirilmesi, yeni duruma uyum sağlayabilmeleri için her türlü desteğin sağlanması değişime karşı direncin azaltılabilmesi için uygulanabilecek taktiklerdir (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 212–213; Akt. Aydoğan, 2007). Değişime direnmeyi engellemede kullanılan yöntemlerden birisi de eğitim ve iletişimidir. Eğer değişimin mantığı ve gereksinmesi daha önceden toplantılar aracılığı ile astlara aktarılırsa değişmeye giden yol engelsiz atlatılabilir (Thompson ve Thompson 1984: 394; Akt. Aydoğan, 2007). Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekten geçmektedir (Aktan, 1998).

Değişimin amaçları yukarıdan aşağıya dikte edilmemeli, geniş bir katılım ile geliştirilmelidir. Eğitimde gerçekleştirilecek bir değişim girişiminin öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli tarafından benimsenmesi gerekir (Erdoğan 2002: 86). Değişimin başarıyla gerçekleşebilmesi için değişimi yönetenler tarafından, değişim sonunda neler olacağını herkes tarafından anlaşılması sağlanmak

gerekmektedir. Ayrıca, sorumluluğun dağıtılması, işler arasında öncelik sıralamasının yapılması, gerekli bütçenin hazırlanması, uygulama ekibi oluşturulması yöneticilerin değişimde başarıya ulaşmalarını kolaylaştırır. Değişime karşı direnmenin önlenmesinde katılımın yaratacağı etkileri şöyle sıralayabiliriz (Hussey 1997: 67; Akt. Aydoğan, 2007):

1. Önerilen değişmeye yönelik bir sahiplik duygusu yaratabilir.
2. Kişilere endişelerini ve korkularını dile getirme olanağı verir ve bunların bir kısmına cevap bulmalarını sağlar.
3. Değişmeyle ilgili her şeyin, etkilenecekler tarafından anlaşılmasını sağlar.
4. Kişilere gerçekleri ve bunları tartışma olanağı vereceğinden söylenti ve dedikoduyu ortadan kaldırır.
5. Stres seviyesini azaltır ve kişilere, olayı kontrol altında tuttıkları duygusunu yaşatır.

Hage (Akt. Eren, 1999: 219–220) yenilik ve değişimlere karşı dirençlerin giderilmesinde üç stratejiden söz etmektedir. Bunlar: (a) Evrimsel stratejiler, (b) devrimsel stratejiler ve (c) yenilik için bağımsız ve ayrı bir örgütsel birim kurmadır.

a) Evrimsel stratejide çeşitli insani ilişki tekniklerini kullanmak ve çalışanları hem yeniliğin örgüt içinde yaratılmasına ve hem de uygulanmasına aktif olarak iştirak ettirmek esas olmaktadır. Ancak bunlara rağmen yeniliğin başarısı kuşkuludur.

b) Devrimsel strateji, yenilik karar ve uygulamalarını merkeziyetçi bir yapıda sürdürmeyi temel kabul etmektedir. Burada astların değişime katılımı söz konusu değildir ve bireysel değerler önemsizdir. Burada grup havasını iyi bilen karizmatik bir liderin var olması durumunda, değişimin maliyetinin azaltılarak başarıya ulaşılması ihtimali bulunmasına rağmen, devrimsel strateji de pek tavsiye edilememektedir.

c) Yeni bir bölüm ya da yeni bir örgüt stratejisi, köklü yeniliklerin başarılı uygulamaları için önerilen bir stratejidir. Mevcut işletme örgütü ile yenilik uygulamaları için kurulması gereken örgütü birbirinden ayırmak gerekmektedir. Burada yeniliğin işletme dışından gelen bir olay olabileceği de dikkate alınmalıdır. Ancak mevcut işlerde çalışanlar, kesinlikle yenilik yaratımı ve uygulamaları dışında tutulmalıdır. Her yenilik uygulamasında, yeni bir örgütsel birim kurma ve yeni personel istihdam etme zorunluluğu getirilmektedir. Böylece kazanılmış çıkarların

bozulması ve yeniliklere karşı direnme olayları ortadan kalkmaktadır. Ancak bu strateji de sadece köklü örgütsel yenilikler için söz konusudur.

Nadler (1993: 18; Akt. Helvacı, 2005) değişen örgütlerde üç temel noktayı aşağıdaki gibi tanımlar ve şunları önerir:

1. Direnişin üstesinden gelme: Değişime karşı isteklilik oluşturma, mevcut memnuniyetsizlikleri tanımlama ve açığa çıkarma, sahiplenme duygusu oluşturma, değişime uyu sağlanması için özendiriciler ve ödüller sağlama, değişim için yeterli ve en uygun kaynakları sağlayarak destek olma gibi eylemleri gerektirmektedir.

2. Kontrolün sağlanması: Vizyon geliştirme ve iletme, arzulanacak gelecek durumun resmini çizme, yeni uygulama içinde etkili noktaları yararlı hale getirme, değişimin mümkün olduğunca sorunsuz, düzgün bir şekilde ilerlemesi için destek sistemlerini harekete geçirme, kontrolün, geri dönüş sistemlerinin ve uygulamaların geliştirilmesini sağlama eylemlerini gerçekleştirir.

3. Gücün yönetimi (değişimin politik boyutlarını ve dinamiklerini biçimlendirme): Örgütte önemli güç gruplarının desteğini sağlama, liderliği ve liderlik desteğinin doğasını tanımlama, değişim için enerjiyi ve motivasyonu besleme ve bağlılık duygusu yaratmak için birtakım uygulamalar düzenleme gibi eylemleri gerektirir.

Değişimin başarısı, yalnız başarılı bir biçimde yönetilmesine bağlı olmamakta, aynı zamanda değişimin özel içeriğine ve niteliklerinin bilinmesine de bağlı bulunmaktadır. Bunlar (Morrison, 1998; Carnal, 1999; James ve Connoly, 2000; Akt. Helvacı, 2005):

- Değişimin “merkezi”liği, (Değişim hangi dereceye kadar kurumların temel öğelerini ve normlarını değiştirme olarak algılanmaktadır?).
- Değişimin “karmaşık”lığı, (Kurum ortamı içinde grupların ne kadarı değişimden etkilenecek ve değişim uygulaması zor mu ya da kolay mı olacak?).
- Değişimin “doğası” ve “derecesi”, (yeniliğin bir birey için güçlük düzeyi).
- Değişimin “uygunluğu” / “uyumluluğu”, (yeniliğin kurumun işleyişi ve değerleri arasındaki uyum derecesi).
- Değişimin “gerçekleştirilebilir”liği.
- Değişimin “iletilebilir”liği, (değişimin net bir şekilde iletilip iletilmemesi).

- Değişimin “bölünülebilir”liği, (değişimin bir kısım ve sınırlandırılmış bir temel üzerinde denenebilme olasılığı).

- Önerilen değişimin “niteliği açıklığı”.
- Değişimin mevcut uygulamaya göre “görelî avantajları”.
- Değişimin “tersine çevirilebilir”liği.
- Değişimin problemleri kolayca “çözebilir”liği.
- Değişimin ortaya koyduğu “kazanç ölççeği”.
- Değişimin “örgütün bütünüyle vizyonuna katkı sağlaması”.
- Önerilen değişimin açıkça belirtilebilirliği, “somut özellikleri olması”.

Değişimin tanımlanması, örgütün analizinin ve insan boyutunun anlaşılmasının önemli bir parçasıdır. İnsanlar daha etkili bir biçimde nasıl çalışabilir? En uygun bir biçimde nasıl çalıştırılabilir? Ve değişime bağlılıkları nasıl artırılabilir? Bu sorular bir örgütün insan boyutunu ilgilendiren çok önemli konulardır (Carnal, 1999: 177; Akt. Helvacı, 2005).

Başarılı bir değişim projesinde Lewin (1958) üç adımı tartışır. Bu üç adım (Lewin, 1958; Akt. Helvacı, 2005):

- a) Buzların erimesi ya da mevcut durumun çözülmesi,
- b) Değişim ya da yeni bir düzeye hareket edilmesi,
- c) Tekrar donma ya da yeni düzeyin kökleşmesi (kurumsallaşma).

Buzların Erimesi (Çözülme): Bu, mevcut durumun yetersizliğini örneklerle anlatma ve değişime hazırlık yapma aşamasıdır. Bu noktada, yönetici insanlarla iyi ilişkiler kurar ve değişim gereksinimi duygusu geliştirir. Planlı değişim, tutum ve davranışlarla desteklenmediği sürece uzun dönemli bir başarı şansı çok az olur ve insanlar olayları farklı bir biçimde yapar hale gelir. Çözölmeye çevresel baskılar, performansın azalması, problemlerin ya da fırsatların varlığının tanınması yardımcı olabilir (Helvacı, 2005: 93).

Örgüt geliştirme, değişim için hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade eder. Değişimin bir boşlukta gerçekleşmeyeceğini, yani yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen değişimlerin etkileşimde bulunacağını kabul eder. Eğer örgüt geliştirme başarılıysa örgütün yapısı gibi kişilerin tutum ve davranışları da değişime uyum sağlayacaktır (Robbins, 1994: 324; Akt. Helvacı, 2005).

Örgüt geliştirme uygulaması en azından on kavramı bir araya getirir. Bu on kavram: Örgüt geliştirmenin amacı, sistemi yenileme, sistemler yaklaşımı, insanlara

odaklanma, eğitsel strateji, deneme yoluyla öğrenme, gerçek problemlerle ilgilenme, planlı bir strateji, değişim uzmanı (ajanı), en üst düzey yöneticilerin katılımı şeklinde karakterize edilebilir (Helvacı, 2005: 183).

2.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ DESTEKLEYECEK YÖNTEMLER

Davis ve Newstorm (1997, 411–415; Akt. İlğan, 2008), örgütsel değişimi destekleyebilecek stratejileri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

2.4.1. Grubun Gücünü Kullanma

Etkili değişim, yalnızca bireylere değil, gruplara da odaklanır. Grup, değişim için üyelerine baskı yapan güçlü bir araçtır. Burada aslolan düşünce, istenen değişimi sağlamak için, grubun yönetime katılmasına yardım etmektir. Bir grubun değişime olan etkisi, üyelerini etkileme gücüne bağlıdır. Eğer gruptaki statüsü yüksek olan üyeler, değişimi desteklerlerse, grubun değişim yönünde etkilenmesi daha yüksek olacaktır. Değişim, grubun sosyal sistemini, gereğinden fazla bir şekilde rahatsız etmemelidir. Grubu tehdit eden herhangi bir değişimin, değişime direnmeyle karşılaşması olasıdır. Bu strateji, grup dinamiği çalışmalarına dayanmaktadır. Değişimi izleyen uyarlanma sürecinde, grup yeni dengeye ulaşmadan önce, etkililikte geçici bir düşüş meydana gelmesi doğaldır. Çalışanların, değişimi anlayıp uymaları ve kabul etmeleri için, zamana ihtiyaçları vardır. Bu süreçte çalışanlar, değişimle bütünleşmeyi denerler ve daha önceki performanslarından daha az etkili olmaları muhtemeldir. Eski alışkanlıkların terk edilmesi (çözme), yeni yöntemlerin kabul edilmesi (değişim) ve yeni yeteneklerin uygulanması (dondurma), değişim için bir formül sağlamaktadır. Geçiş sürecinde çalışanların, değişime ayak uydurması sırasında gelişen problemlerden dolayı cesaretlerinin kırılması muhtemeldir. Böyle zamanlarda, değişimin başarısız olacaktı gibi görünmesinden dolayı, değişim olumsuz bir şekilde eleştirilir, değişime saldırılır, hatta değişim başarısız kılınır. Kısa bir geçiş sürecinden sonra, takım çalışması, hızlı ve verimli çalışma yeniden canlandırılırsa, değişimin amaçlanan bir sonuçla bitmesi mümkündür.

2.4.2. Değişim İçin Sebepleri Açıklama

Yetenekli liderler, değişimi desteklemek için psikolojik iklimi kuvvetlendirirler. Etkili lider değişimi, kişisel temelden çok kişisel olmayan değişime temellendirir. Eğer liderler, değişimi başarının umudu olarak sunarlarsa, değişimin başarılı olma olasılığı daha yüksek olacaktır.

2.4.3. Katılım

Değişime destek sağlayacak temel bir yol, katılımdan geçmektedir. Katılım, çalışanları tartışmaya, iletişime, öneri sunmaya ve değişime ilgili olmaya teşvik eder. Katılım arttıkça değişime direnç düşme eğilimi göstermektedir. Çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulursa, çalışanlar, değişim şartlarında kendilerini güvende hissedeceklerdir. Çalışanların ihtiyaçları, değişimden önce mutlaka analiz edilip değişim sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4.4. Dağıtılan Ödüller

Çalışanların değişime desteklerini sağlayacak diğer bir yol da, değişim sürecinde çalışanlar için yeterli ödülün sağlanmasıdır. Çalışanların değişim sürecinde maddi beklentilerinin olması doğaldır. Eğer değişimin kendileri için kazançtan çok kayıp getireceğini görürlerse, değişim için motivasyonları düşecektir. Ödül, çalışanlara değişimin ilerlemesini sağlayacak duyarlık sağlar. Hem maddi hem de manevi (psikolojik) ödüllerin kullanılması yararlıdır. Çalışanlar fazla ödemeyi ve terfiyi takdir ettikleri gibi, yönetim tarafından sağlanan duygusal desteği ve tanınmayı da takdir ederler.

2.4.5. Çalışanların Güvenliği

Dağıtılan ödüllerle birlikte, çalışanların var olan kazançlarının muhafaza edilmesi gerekir. Güvenlik değişim sürecinde esas alınmalıdır. Birçok işveren, yeni teknoloji ve yöntemler kullanıldığı zaman, çalışanlarına kazançlarının azalmayacağına dair garanti verirler. Şikâyet sistemi, çalışanlara, kazançlarının

korunacağına ve onlara ait farklılıklar konusunda adil kararların verileceğine dair güvenlik hissi sağlamaya yardım eder.

2.4.6. İletişim ve Eğitim

İletişim, değişime destek sağlayan temel bir faktördür. Buna rağmen değişim, 10 kişilik bir iş grubundan bir veya iki kişiyi etkiler. Gruptaki kişilerin kendilerini güvende hissetmesi ve gruptaki işbirliğinin devamını sağlamak için, grubun bütün üyeleri değişim konusunda bilgilendirilmelidir. Eğitim ve iletişimin önemini farkına varmayan yöneticiler değişimin aksamasına sebep olabilir (Davis ve Newstorm, 411–415; Akt. İlğan, 2008).

Smith (1996) değişimin uyarlanması ve kurulması sürecinde eğitimin önemini gösteren aşağıdaki önerileri sunmaktadır (Akt. İlğan, 2008):

1. Değişimin birincil amacının, performans sonuçlarının geliştirilmesi olduğunun belirtilmesi,
2. Çalışanlara kendi değişimleri için bireysel sorumluluk verilmesi,
3. Takım performansını ve eşgüdümlemiş girişimlerin teşvik edilmesi, çalışanların daha büyük bir örgüte nasıl yaklaştıklarını görmelerini sağlamak,
4. Yapararak öğrenmenin teşvik edilmesi, eğitim ve performansın zamanında sağlanması,
5. Değişimi durmaksızın sürdürmek için, pozitif enerji, anlamlı bir dil ve cesaretli liderlik yapılması,
6. Çalışanların daha büyük bir örgüte nasıl yaklaştıklarını görmelerinin sağlanmasıdır. Önerilerden anlaşılacağı üzere, örgütün olumlu bir değişim sağlamasında bireysel ve takım eğitiminin (örgütsel öğrenmenin) çok önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.
7. Çalışanları okumaya teşvik etmek: Bu yönteme göre, değişim ortaya çıkmadan önce gerekli olan şeyler tanımlanmalıdır. Değişim, çalışanlar tarafından benimsenirse kabul edilme olasılığı artacaktır. Değişim için gereken bu farkındalık, bir kriz anında doğal olarak meydana gelebileceği gibi, yönetimin eylem bilgisini çalışanlarla paylaşmasıyla da sağlanabilir. Çalışanlar, durumun değişmeyi gerektirdiğini kendi kendilerine keşfettikleri zaman, değişimde farkındalık için daha güçlü bir yol sağlanmış olunacaktır.

8. Sistemin tümü üzerinde çalışmak: Yöneticinin rolü, her değişim için ihtiyaçları tanımlamak, çalışanlara yardım etmek ve onları değişim sürecine katmaya davet ederek değişimden kazanç elde etmelerini sağlamaktır.

Kompleks ilişkileri gerekli kılan ve sisteme geniş bir perspektifle bakılmasını sağlayan değişim için de temel ilkeleri sunmaktadır (Davis ve Newstorm, 1997; Akt. İlğan, 2008). Bunlar: (1) Sadece gerekli ve yararlı değişimi yapmak, (2) devam eden değişim sürecini ve yeni yetenekleri geliştirmek için gereken ihtiyaçları çalışanlara öğretmek, (3) değişime karşı olası engellemeleri tahmin etmek ve değişime direnenlerle baş edebilmek için stratejiler geliştirmek, (4) değişimin devrim yerine evrimle gerçekleştirmek (bu durum dramatismi değil, yavaşlığı ifade eder), (5) değişime direnci azaltmak için çalışanları değişime dâhil etmek, (6) değişimin kazançlarını çalışanlarla paylaşmak, (7) değişim meydana geldikten sonra, geride kalan problemleri de teşhis edip ele almaktır.

9. Pazarlık: Pazarlık, değişimden etkilenecek kişilerle değişimin amacı, kapsamı, yöntemi ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Pazarlık sayesinde üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç, ortadan kaldırılmış olur (Koçel, 1999: 524).

2.5. OKULLARDA DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticiler, geliştirme sürecinin işaret edilen temel noktalarını dikkate alarak ancak etkililiğe katkı getirebilecekler, böylece etkili öğretmenlerin yetiştirilmelerine hizmet etmiş olabileceklerdir. Öğretim sürecinin okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkisi vardır. Yirmi birinci yüzyılın okulu, başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir kurum olmayıp, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir kurum olmalıdır. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticilerini olduğu kadar, öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir. Okul örgütü içerisinde öğretmenlerin, sınıfın yöneticisi olarak okulu ve öğretimi geliştirmede ve beklentilere uygun öğrencileri yetiştirmede önemli sorumlulukları vardır. Sınıf yönetimi, sınıfın karmaşıklığını ve çeşitliliğini eşgüdümleyen, öğrenme çevresini daha etkili bir şekilde oluşturan bir yöntem olup sınıftaki uygulamaların tümüyle ilişkilidir. Bu uygulamaların hazırlayıcısı ve yönlendiricisi olarak öğretmen davranışları, öğrenme hedeflerine ulaşmada önemli bir etkidir. Bu nedenle öğrenci

gereksinimleri çerçevesinde öğretmen, gerektiğinde bir lider, gerektiğinde bir arkadaş olabilmelidir (Terzi, 2002).

2.5.1. Okulda Değişim ve Okul Yöneticileri

Yöneticiler, öğretmen ve denetçiler, eğitim örgütlerindeki değişme olgusundan etkilenecek olan eğitim hizmetleri çalışanlarını oluşturur. Bu grupların okulun içindeki ve dışındaki değişimleri takip etmeleri, bunları anladıktan sonra, açıklayıp yorumları beklenir. Bu beklentiye karşın, öğretmenler, okul yöneticileri ve denetçilerin önemli zaman ve enerjilerini sadece mevcut işleri yürütmek için harcadıkları, bu nedenle de en yakınlarındaki değişimleri bile çoğu zaman gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir (Açıklım, 1995: 9). Artık tüm görevlilerin kendilerine verilen görevleri iyi yapıyor olmaları yetmemekte, sürekli en iyiyi başlatmaları, yapmaları, öğrenen bireylerle öğrenen kurumların oluşturulabileceğine inanmaları ve bu inançlarını davranış hâline getirmeleri gerekmektedir (Can, 2002).

Eğitim kurumlarının yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek eğitim ve okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Değişimi kabul etmenin elbette bir maliyeti olacaktır. Bunun başında eğitim ve okul yöneticilerinin yeni yöntem ve teknikleri algılayıp uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gelmektedir. Bu çerçevede, bütün iş yerleri (eğitim kurumları dâhil), çalıştırdıkları kişileri, başta yöneticiler ve öğretmenleri yeni şartlara hazırlamanın, yetiştirmenin ve geliştirmenin sorumluluğunu taşıyacaktır (Can, 2002).

Değişimin en önemli özelliklerinden birisi değişim sonucunda nasıl bir durum ortaya çıkacağına bilinmemesidir (Özkalp ve Kırel, 1996: 413). Bununla birlikte eğitimde değişim somut sonuçlar getirmelidir. Ayrıca okulda gerçekleştirilecek değişimlerde okulun sahip olduğu kültürden yararlanılmalıdır. Okuldaki değişimi engelleyen değerler kaldırılmalı ve değişmeyi sağlayan değerler yerleştirilmelidir (Erdoğan, 2002: 90).

Birinci faaliyet “değişime güdülenmenin” sağlanmasıdır ve değişim için örgüt üyeleri arasında hazırlığın sağlanması ve onlara değişime karşı direncin üstesinden gelmesinde yardımcı olmayı gerektirir. Bu, insanların değişimin gerekliliğini kabul etmesi ve değişime karşı fiziksel ve psikolojik enerjiyi tahsis etmesini gerekli kılar. Güdüleme değişimin başlatılmasında kritik bir konudur. İnsanlar ve örgütler

statükoyu korumaya çalışırlar ve zorunlu gerekçeler veya nedenler gördüklerinde değişimi isterler (Cumming ve Worley, 1997: 154; Akt. Helvacı, 2005).

Örgütsel geliştirmenin önemli eylemlerinden birisi de insanların değişime karşı hazırlığın sağlanmasıdır ki bu da değişim gereksinimi hissi yaratılmasına bağlıdır. Bu, insanların statükoya karşı hoşnutsuzluğun ortaya çıkarılmasını gerektirir ve insanlar yeni şeyleri ve davranış yöntemlerini denemeye isteklendirilirler. Bu gibi hoşnutsuzlukların ortaya çıkarılması güçtür, her hangi bir insanın kilo vermeyi, sigarayı bırakmayı veya bazı alışkanlıklarını değiştirmesinde ne kadar zorlandığı bunun kanıtıdır. Genellikle insanlar ve örgütler değişim uygulamasını ciddi anlamda üstlenmeden önce zarar görmeyi ya da çeşitli riskleri göz önüne alır (Helvacı, 2005: 103).

Değişim dünyada değişmeyen tek şeydir ve bu kaçınılmaz bir şeydir. Fakat planlanmış değişimler ve kendiliğinden ortaya çıkan değişimler arasında belirgin farklar vardır. Bu araştırma planlı örgütsel değişim ile ilgilidir. Planlı örgütsel değişim süreci sosyal, ekonomik ve teknolojik olarak yönetilenlerin ve yönetenlerin bilinçli çabalarını gerektirir. Bu girişimlerin özü, örgütün değişime uyum kabiliyetini, kapasitesini artırma amacını, çalışanların davranış kalıplarını değiştirmesini içerir (Helriegel, 1995; Akt. Erçetin ve Demirbulak, 2002).

Bu, örgüt yapısının ve kültürünün planlanmış değişim süreciyle uyumlu olarak değişmesi anlamına gelir. Diğer bir deyişle örgüt değişim sürecine hazır hale gelmelidir. Bütün bireylerin katıldığı bu süreçte özellikle yöneticilerin yerine getirmesi gereken önemli görevleri vardır. Bu görevlerden bazıları şöyledir; etkili liderlik, her aşamada yönetsel destek, örgütteki insanlara değişimin nedenlerinin açıklamak, beklentiler ve sonuçlar hakkında onları bilgilendirmek, gerekli işbirliği ve katılımı sağlamak. Bu eylemleri uygulamak örgütün değişime hazırlık düzeyini artıran bir kültür oluşturur ve örgütün yeni durumlara uyumunu sağlar (Mariotti, 1996; Akt. Erçetin ve Demirbulak, 2002).

Uyarlanacak olan yeni bir fikir veya davranış için, ciddi aktivitelerin tamamlanma zorunluluğu vardır. Yöneticiler değişime başlamadan önce aşağıda açıklanan öğelerin (ilkelerin) var olduğundan emin olmalıdırlar. Belirtilen öğelerden birinin gözden kaçırılması (yapılmaması), değişim sürecinin başarısız olmasına sebep olabilir.

Bu öğeler aşağıdaki gibi betimlenebilir (Daft, 1989: 268–269; Akt. İlğan, 2008):

1. İhtiyaçlar: Yöneticiler, mevcut performanstan memnun olmadıkları zaman bir ihtiyaç ortaya çıkar. Bu durum, mevcut performans ile beklenen performans arasında algılanan bir probleme işaret etmektedir. Müşterilerin kaliteden şikâyet etmeleri veya rakip firmaların imalat maliyetini düşürmeleri, memnuniyetsizlikleri yükseltebilir. Memnuniyetsizlik bugün yapılan şeylerin çözümlenmesinin gerekliliğini ifade eder.

2. Fikir: Fikir, yapılan şeylerin yeni yöntemi yani tarzıdır. Fikir, örgüt tarafından uygulanan bir model, kavram veya plan olabilir. Bu fikir, yeni bir makine, ürün veya çalışanları yönetmek için yeni bir teknik olabilir. Fikirler, açık iletişim ve yaratıcılık tarafından desteklenirler. Fikirler, yöneticiler tarafından hissedilen memnuniyetsizliği düşürecek potansiyele sahip olmalıdır.

3. Benimseme: Benimseme, karar vericiler önerilen fikirler doğrultusunda gitmeyi tercih ettikleri zaman, ortaya çıkar. Büyük bir örgütsel değişim için yönetim kurulu başkanının yasal onayı gerekir. Küçük çaplı bir değişim ise, orta kademe yöneticisinin informal onaylamasıyla gerçekleşebilir.

4. Uygulamaları yürürlüğe koyma: Örgüt üyeleri yeni fikirleri, teknikleri ve davranışları gerçekte uyguladıkları zaman değişim gerçekleşir. Uygulamalar değişim için çok önemli bir adımdır, uygulama olmadan diğer adımlar yararsızdır. Değişimin uygulanması, genellikle değişim sürecinin en zor aşamasıdır. İnsanlar yeni fikirleri gerçekte uygulamadığı sürece, değişimin gerçekleştiği söylenemez. Yeni bir fikrin yaratılması ve uygulanması, çok miktarda kaynağı gerektirmektedir.

5. Kaynaklar: Değişim kendiliğinden meydana gelmez, zaman ve kaynak gerektirir.

2.5.2.Okul Yöneticileri ve Değişim Yönetimi

Eğitim sistemine yönelik olarak yapılması gereken iyileştirici ve geliştirici çalışmalar uzun süreli, karmaşık, sistemli, koordineli ve ekip çalışmasını gerektiren süreçleri içermektedir. Bu süreçlerin işletilmesi öncelikle en üst düzeyde iradenin olması yanında gerçek bir yönetim anlayışının varlığına ve uygulanmasına bağlıdır (Demir, 2008).

İşletmelerin yönetim anlayışlarında ortaya çıkan değişimlerde etkili liderler günümüzde; insanları değiştirmenin işletmeleri değiştirmenin ilk adımı olduğu bilinciyle hareket etmektedir. İnsanların kafalarını ve yüreklerini yeniden

biçimlendirmeye, vizyonlarını genişletmeye, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltmeye, amaçları netleştirmeye, davranışları inançlar, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirmeye dolayısıyla kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratmaya çalışmaktadırlar (Taştan, 2002). Çünkü günümüz ortamında ciddi anlamda, tüm çalışanlarının bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duyulmaktadır (Dess, 2000; Akt. Karaaslan, 2004).

Artan gelişme ve değişim baskısı kuralların ve yönetimin davranışının da değişmesini gerekli kılmaktadır. Kurallar yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı süreçlerle sağlayıcı anlayışın yeterli ölçüde ortaya çıkması beklenemez (Hill, 1987; Akt. Mengi, 1994).

Geleceğin/şimdinin okul liderlerinin geçmişteki yöneticilerden farklı becerilere sahip olmaları gerekir. Liderlik, gerçek değişim için vazgeçilmez olup günümüzde artık sadece yönetim olarak görülmemelidir. Bugünün eğitiminde gerekli olan liderliği benimseyen öğretmenler bulunmadıkça önemli ve doğru yönde değişimler söz konusu olamaz (Urbanski ve Nickolaou, 2006; Akt. Can, 2007).

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin personel yöneticisi anlayışı yerine “insan kaynaklarının yöneticisi” konumuna gelmeleri beklenir. Her türlü işletmede, “insanlar örgütler içindir” sloganı, yerini “örgütler insanlar içindir” sloganına terk etmiştir. Özellikle amacı insan davranışını değiştirmek olan eğitim örgütlerinde insanın merkeze alınması, çalışanların ilgilerinin, beklentilerinin ve psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Dar kapsamlı personel yönetimi anlayışı yerine daha kapsamlı insan kaynaklarının yönetimi anlayışı kabul görürse, bugünkü “yapılan işi tanıyan” personel yöneticilerinin yerini artık, “işleri yapacak insanları tanıyan” yöneticiler almaktadır (Can, 2002).

Etkili yöneticiler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Covey 1997: 12; Akt. Aydoğan, 2007). Eğitim kurumları değişimin hızına uyabilmek için, yeni sorunları öncekinden farklı yöntemlerle çözebilecek okul yöneticilerini yetiştirmeleri gereklidir (Can 2002: 94).

Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı arttıkça kurumsal güçlerde bir takım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görevine ve yeteneğine sahip olmak zorundadır. Bu süreçte değişime direncin ya da belirsizliğin neden olduğu korku ve tedirginliğin ortadan kaldırılabilmesi takım liderlerinin başarısı ile doğru orantılıdır (Larsen,1996: 84; Akt. İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Aslında bir anlamda liderin görevi değişimi hevesle karşılayan yeni şeyler öğrenmek ve bu gelişmelerden sürekli tecrübelerle ulaşmak isteyen bir takım ruhu ve kültürü yaratmaktır. Takım liderlerinin reaksiyoner bir şekilde davranmak yerine, proaktif bir kişilik sergileyerek takımın öğrenmesi ve yeni gelişmeleri benimsemesine yardımcı olacak fırsatlar arayışı içerisinde olması gerekmektedir (Tapscott,1996: 242; Akt. İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Küreselleşme teknolojik değişim nedeniyle bugün değişimin hızı hem göz kamaştırıcı hem de korkutucudur. Değişim kim, neden ve nasıl sorularını cevaplandırarak başlar. Özellikle çalışanlar açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımaktadır. Kurumsal değişime direncin birkaç temel nedeni bulunmaktadır: Bunlar güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesi, kaynak yetersizliğinin ve kurumlar arası sözleşmelerin varlığıdır. İnsan kaynakları açısından kurumsal değişimin önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal karakterlidir. Kurumsal değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi değişimden etkilenecek insanları dikkate almak zorundadır (Dengiz, 2000: 17). Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetimi şu noktaları yerine getirmelidir (Baltaş, 2001):

1. Örgütsel değerlerin yaratılması.
2. Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma.
3. Gelişme ve Yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak.

4. Adanmayı sağlamak.
5. Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek.
6. Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmek.

Örgütlerde değişimle ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda bunun ilk etkileri örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenmektedir. Örgütlerde bireyler gibi alışkanlıkları ve değerleri değiştirmekte oldukça zorlanan yapılara sahiptirler. Değişim karşısında kültür bazen önemli direnç noktası özelliği kazanırken aynı zamanda bazen de örgütsel kültürün değişim anlayışına ivme kazandıran bir faktör olarak da görüldüğünü söylemek mümkündür (Düren, 2000: 241). İnsan kaynakları açısından kültür hem insanların nefes alıp verdiği bir iklimin paylaşılmasına hem de duyguların, davranışların ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve belirlenmesinde değer kaynaklı önemli bir ölçü birimi özelliği taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan nokta değer yaratıcı bir kültürel ortamın örgüt içinde her zaman canlı tutulabilmesi sorunudur. Bu anlamda günümüzde değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi demek, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik fikir ve uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde iş yapma alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak şekilde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgilidir (Dengiz, 2000: 87).

Yöneticilerin, birçok farklı değişkenden etkilenen değişim süreciyle ilgili dinamikleri bilmeden değişime ayak uydurmaları ve örgütlerinin etkinliğini sağlamaları zor olacaktır. Bundan dolayı etkili yöneticiler, değişim dinamiği ve sürecini çok iyi kavramak durumundadırlar.

Etkili bir liderlik, etkili iletişim, yönetsel destek olmadan değişim sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesinin zor olduğu söylenebilir. Gerçekten de uyumun ve motivasyonun başarılı bir değişime katkısı %80, planlama, bütçe yapma, örgütlenme ve sorun çözmenin %20 olduğu belirtilmiştir (Kotter, 1999; Akt. Erçetin ve Demirbulak, 2002).

2.5.3. Okulda Değişim ve Öğretmenler

Eğitime dair sürekli değişmeye yönelik eleştiriler sadece öğretmen yetiştirme sistemine yönelik değil. Eğitim sistemimizin gelen her bakanla birlikte değiştiği,

sınıf geçme sisteminin sürekli değiştiği, ders kitaplarının, programlarının sürekli değiştiği, ülkede eğitimin siyasal iktidarların oyuncağı haline geldiği, milli bir eğitim politikasının olmaması, yönetici yetiştirme, atama sisteminin sürekli değişmesi, ders içeriklerine yönelik değişiklikler, bakanlığın okulun çalışmasına yönelik çıkarılmış olan yasal metinlerde sürekli değişikler yapması, Toplam Kalite Yönetimi, Müfredat Laboratuvar okulları türü farklı uygulamaların kısa süreli aralıklarla uygulanıp kaldırılması, ortaöğretime geçiş sistemindeki değişiklikler, ortaöğretimde sürekli çeşitlenen farklılaşan okul türleri, yükseköğretime geçişte yeni arayışlar gibi birçok konu eğitimde yaşanan sürekli değişime örnek olarak verilmekte (Demir, 2008).

Okullar açısından geliştirme, destekleyici ve olumlu bir örgüt ikliminde okullarda çalışanların geliştirilmesi; ğretmen, eğitim yöneticisi ve diğer eğitim çalışanlarının öğrenme sürecine sokulması anlamına geldiği gibi örgütsel ve bireysel hedeflere etkili düzeyde ulaşılması anlamına da gelmektedir. Ancak amaçlara etkili düzeyde ulaşılabilmesi için geliştirme sürecinin bazı özellikler taşması da gerekir. Okul yöneticileri, geliştirme sürecinde aşağıdaki özellikleri dikkate alabildikleri lde etkililiği sağlayabileceklerdir. Eğitim rgtleri açısından çalışanların geliştirilmesi aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulmasını gerektirir (Mckenzie, 1991; Akt. Can, 1997):

1- Geliştirme, inceleme ve uygulama eylemlerinden oluşan öğrenmeyi kapsamalıdır.

2- Öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına karşılık vermelidir.

3- alışana gelişimsel bir aşama için yardımda bulunmalıdır.

4- Geliştirme, ğretmenleri sürekli yeni şeyler üretmeye esinlendirmelidir.

5- Değişimi ve adaptasyonu sunmalıdır.

6- Öğretmenin istekliliğini, hevesini, merakını birleştirmelidir.

7- Çalışanların endişelerini, korkularını ve duygularını göz önünde tutmalıdır.

8- Öğretmenlerin görüş açılarını birleştirmelidir.

Değişimi başaracak yeni bir vizyonun oluşturulması ve yüksek performans kültürünün sağlanabilmesi çalışanlarla başarılabilir bir süreçtir. Çalışanların değişim sürecinin bir parçası kılınması ve katılımcı bir yönetim anlayışının ortaya konması insanları yaptıkları için doğruluğu hakkında bilgi sahibi yaparak, onların değişimin başarılabilmesi konusundaki çabalarını arttıracaktır. Bilgi sahibi olan bireyler gerektiğinde sorumluluk sahibi de olabilmektedirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

İnce(2004)'ye göre çalışanların değişime en etkili bir şekilde hazır olabilmesi için insan kaynakları yönetiminin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi gerekmektedir:

Öğretmenlerin liderlik becerileri değişimin gerçekleşmesi açısından fazlasıyla önem kazanmıştır. Geleceğin/şimdinin okul liderlerinin geçmişteki yöneticilerden farklı becerilere sahip olmaları gerekir. Liderlik, gerçek değişim için vazgeçilmez olup günümüzde artık sadece yönetim olarak görülmemelidir. Bugünün eğitiminde gerekli olan liderliği benimseyen öğretmenler bulunmadıkça önemli ve doğru yönde değişimler söz konusu olamaz (Urbanski ve Nickolaou, 2006; Akt. Can, 2007).

Açık, paylaşılabılır bir vizyon oluşturmak, değişime önyak olmak, program uyarlamaları, gelişmeleri ve analizleri yapmak, toplum ve aile desteği sağlamak, engeller karşısında direnmek gibi beceriler öğretmen liderliği becerileri arasında sayılmıştır (Can, 2007).

İyi bir öğretmenin nitelikleri, eğitim-öğretimden neler beklendiği ile çok yakından ilgilidir. Bilgi çağının temel niteliği, bilgilerin hızla artması ve bu bilgilerin çabuk eskimesi olduğuna göre, okul dönemi boyunca olabildiği kadar çok bilgi aktarma anlayışı ve kendisini sınıfın tek hâkimi ve öğrencinin yegâne bilgi kaynağı olarak gören öğretmenin yerini, ihtiyacı olan bilgiye nasıl ve nerede ulaşabileceğini bilen, araştırmacı; hem kendisini ve hem de öğrencilerini bilgiye ulaştırmak için aktif çaba harcayan öğretmen tipine bırakmak zorundadır (Yetim, 2004).

Öğretmen, toplumun ve eğitim kurumlarının hızla değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için şartları en iyi şekilde değerlendirebilen, mükemmelle ulaşma konusunda sürekli çalışan, bu yolda yaratıcılığını kullanarak esneklik gösterebilen, toplumunun temel ilkelerine zarar verebilecek ideolojik saplantıları olmayan bir kişi olmalıdır. İş birliğine açık olma, paylaşma, çağdaş bir öğretmenin nitelikleri olarak kabul edilebilir. Öğretmenin niteliği yalnızca mesleğe hazırlık aşamasında aldığı eğitimle sınırlı olmamalıdır. Öğretmene meslekî yönden geliştirme ve yenilenme anlayışı verilmeli ve bu düşüncenin uygulanabilmesi için de gerekli ortam hazırlanmalıdır. Bunun için öğretmenin kişisel hayat şartlarının maddî yönden belirli bir düzeye çıkarılması kadar, ona teknoloji kullanımı ve sürekli hizmet içi eğitim imkânları da sağlamak gerekir (Yetim, 2004).

Fullan'a göre (Fullan ve Stiegelbauer, 1991: 349; Akt. Gödek, 2004), 'kurumların içindeki insanları geliştirmeden kurumları geliştiremeyiz'. Bu nedenle,

eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması ve fakülte uygulama okulu işbirliğinin ğretmen eğitimcileri ve öğretmenler tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir.

Genel kabul görmektedir ki ğretmen, eğitimin her düzeyinde toplumun üyelerinin toplum yapılarına ve işleyişine girmelerine yardımca olma ve onlara birbirlerini ve içinde yaşadıkları gerçekliği anlamaları ve bu gerçeklik içinde kendini gerçekleştirme olanağı bulmaları için gerekli bilgiyi, beceriyi, değerleri ve tutumları kazandırma sürecinde rol oynamaktadır (Haynes, 2002: 244; Akt. Ural, 2003).

Algılanması ve tanımlanması oldukça güçleşen değişim karşısında egemenlik kaybına uğrayan ya da uğrayacağını düşünen devlet, eğitim üzerindeki baskı ve etkisini artırma çabası içerisine girmiştir. Bu amaca ulaşmada önemli bir araç olarak da öğretmene müdahale etme, önemli bir seçenek olma özelliğini sürdürmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da öğretmenin özgürlük alanı daralmakta ve özgünlüğü ortadan kalkmaktadır. Oysa yukarıda da belirtildiği gibi öğretmenlik mesleğinin profesyonelleşmesi, öğretmenin zgr ve zgn davranmasıyla koşutluk göstermektedir (Ural, 2003).

Hiçbir birey, katıldığı kültür olmaksızın kendi gizilglerinin eşiğinden içeri adımıını atamaz. Tersine hiçbir uygarlık bireyin katkısı olmaksızın kendini var edemez (Benedict, 2000: 256; Akt. Ural, 2003).

Bu nitelikleri ğretmen, eğitim ve geliştirme süreçlerine katılarak kazanır. Etkili ğretim yöntemlerine uygun ğretmen davranışları ve uygun sınıf atmosferinin özelliklerine aşağıda yer verilmiştir. Öğretmen, liderlik ve etkililik özelliklerini, sınıf içi etkileşimini gerçekleştirmek için kullanabilmelidir. Öğretme, denetleme ve liderlik davranışları arasında da ilişkiler kurulabilir (Thomas, 1993; Akt. Can, 1997).

Bu ilişkiler içinde ğretmen, geliştirilen ğretim yöntemlerine uygun olarak öğrencilere şu temelleri kazandırır:

- Öğretmen, ğretim amaçlarıyla tutarlı davranır.
- Temel konuyu kavratmada alıştırmalar yapar.
- Yargılar geliştirerek, ana noktayı vurgulayarak ve geçerlilik ölçütlerine uygun sınavlar yaparak temel konuyu sürdürür.
- Ödül ve yaptırıma gerektiğinde yer verir.
- Zaman ve diğer etkenlerin farkında olup bu etkenleri önemser.
- Öğrencileri öğretimle aktif olarak ilişkili tutar.
- Dikkatlice planlanmış bilgiler ışığında öğrencilere bazı seçenekler sunar.

Günümüzde öğretmenlerin rolleri değişmektedir ve gelecekte de bu değişim sürecektir. Yeni ekonomide öğretmenler bilgi yayan ya da bilgiyi aktaran birimler olmanın yanı sıra bilgi yöneticileri haline gelmektedirler. Öğretmenler bir yandan kendi bilgi ve tecrübelerini öğrencilere aktarırken öte yandan bu bilgi ve tecrübeleri dış dünyanın gerçekleri ile bağlantılı kılmak ve sürekli değişen dış koşullara öğrencileri hazırlamak zorundadırlar. Öğretmenler, öğrenme sürecinde, bireylerin öğrenmelerini hızlandıran ve öğrencilere bilgiyi nereden ve nasıl elde edecekleri ya da elde ettikleri bu bilgileri nasıl işleyecekleri konusunda önderlik, rehberlik eden birimler haline gelmektedirler (Özsüer, 2003). West-Burnham (1999: 24)'a göre yeni ekonomi okuldaki öğrenme ve eğitim faaliyetinin müfredatı öğrenciye aktarmak yerine bireylerin (çoğu kez kendi kendilerine) öğrenmelerini sağlama üzerinde odaklanmalıdır (Burnham, 1999: 24; Akt. Özsüer, 2003).

Değişim sürecinde öğretmen önemlidir. Öğretmenlerin uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek çok zordur. Değişime öğretmenlerin önem vermesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyumunun sağlanması gerekir. Bu nedenle değişime karar verirken, değişim sürecine öğretmenleri de katmak gerekir (Balcı 1993: 56). Eğitim ile ilgili olan değişim çabaları sınıf içindeki eğitim ve öğretimin niteliğini artırmaya yönelik olmalıdır (Taymaz, 1986: 38).

2.5.4. Okulda Değişim ve Fiziki, Teknolojik Alt Yapı

Okullarımızda öğretmenlere yardım edecek destek birimleri yeterli düzeyde kurulmamıştır. Bir çok okulda hala rehber öğretmen, yeterli sayıda branş öğretmeni, araç gereç, spor salonu, çok amaçlı salonlar, bilgisayar odası, laboratuvar, kütüphane, küçük yerleşim birimlerinde özellikle köylerde ise okuldan başka kurum bulunmamaktadır. Öğretmenler çok sınırlı araç gereçlerle ders işlemek zorunda kalmakta, okulda verilen eğitim çevrede desteklenmediğinde ise çok sınırlı kalarak amaca ulaşmayı güçleştirmektedir. Beklenen düzeyde amaçların gerçekleşmeyişi öğretmeni psikolojik yönden de etkilemektedir. Kalabalık sınıflar sorun olmaya devam etmektedir. Mesleğe yeni başlayan aday öğretmenlerinde çeşitli sorunlarla karşılaştıkları yapılan bir araştırmayla ortaya konulmuştur. Aday öğretmenlerin uygulama eğitimine ihtiyaçlarının olduğu, mesleki yardım alamayıp, mesleki yayınlara ulaşamadıkları, sosyal etkinliklere ihtiyaç duydukları, deneyimli

meslektaşlara ulaşmakta güçlük çektikleri, merkezlerde danışmanlık birimlerine ihtiyaç duydukları görülmektedir (Şahan, 2002).

Değişim bilincine inanılması durumunda, eğitim sisteminin bütünüyle, bilgi toplumunu tanımladığı ve bunun gerekleri olan değişimlerden etkilendiği görülebilecektir. Bu etkilenmenin şu boyutlarda yoğunlaşması tahmin edilmektedir (MEB, 1990): 1. Eğitim sisteminin değişim hızı, 2. Örgüt yapıları, 3. İletişim artışı, 4. Otomasyon, 5. Toplumsal talep. Eğitim sisteminin her boyutunda esasen olağan olan değişim hızlanacaktır. Yerinden ve katımlı yönetim anlayışının yansıması olarak, okul yönetimlerinin etkililiği, veli, öğretmen, çevre örgütleri temsilcilerinin katıldığı kurullar, mahallinden atama, sözleşmeli personel çalıştırılması gibi uygulamaları yaygınlaştıracaktır. Çift yönlü bilgi, duygu ve haberleşme ağı olan iletişim süreci hızlanacaktır. Her seviyede bilgiye ulaşma, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında yoğun bilgi alış-verişi sağlanacaktır. Tüm bu değişim alanları, toplumun taleplerine göre şekillenecektir (Can, 2002).

Modernist kuramcılar, modern okulların modern bir insanı karakterize eden düşünce, tutum ve değerlerin toplumun her kesimine yayılarak toplumsal ve ekonomik dönüşümünün sağlanabileceğini iddia etmişlerdir. Örneğin, Inkeles (1974), toplumsal değişim sürecini incelediği altı gelişmekte olan ülkede, modern insanı geleneksel insandan ayıran yedi özellik belirlemiştir. Bunlar: 1. yeniliğe açık olmak, 2. aile ve din gibi geleneksel otoritelerden bağımsız hareket etmek, 3. bilimsel düşünmeye sahip olmak, zorluklar ve problemler karşısında çaresizliğe ve kaderciliğe kapılmamak, 4. yüksek statülü bir mesleğe ve yüksek düzey bir eğitime sahip olma isteği, 5. planlamaya önem verme, zamana riayet etme, 6. sivil toplum örgütlerinde aktif rol alma, toplumsal sorunlarla ve bölgesel politikayla ilgilenme, 7. bilgi alanındaki gelişmelerini takip etmeyi spor, din ve bölgesel işlere tercih. Inkeles ve Smith'e (1974) göre geleneksel bir insanı yukarıdaki niteliklere sahip modern bir insana dönüştürecek beş önemli faktör; şehirleşme, kitle iletişim araçları, modern girişimcilik, politik ilerleme ve eğitimidir. Eğitim insanların düşüncelerini geleneksellikten modernliğe dönüştüren en önemli araçtır (Inkeles ve Smith, 1974; Akt. Eskicumalı, 2003).

Eğitime dair yapılacak değişiklikler, yenilikler bu düşüncelerden dolayı çok dikkat edilerek, özenle yapılmalı, planlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu nedenle de sistemde reform türü köklü değişiklikler yerine genel çerçevenin çizilmesinden sonra sistemin sürekli analiz edilmesi, işlemeyen kısımların nedenlerinin irdelenmesi,

düzeltilmelerin buna göre küçük adımlar şeklinde yapılması gerekiyor. İyi işleyen bir düzenleme devam ettirilirken aksayan yönler üzerinde dikkatle durulması, ekleme ve çıkarmaların sistemin dengesini bozmadan, genel çerçeveyi köklü bir şekilde değiştirmeden sürekli geliştirme anlayışı ile iyileştirme çalışmalarına yer verilmelidir. Bu durum sisteme istikrarı getirecektir. İstikrarın olduğu bir sistemde ise iyi ve istendik sonuçlar elde edilebilir (Demir, 2008).

Öğrencileri çağın koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına göre yetiştirmek okullardan beklenen temel görevdir. Okulun varlık nedeni öğrenciler olduğuna göre, eğitim sisteminde yapılacak dönüşüm, öğrencilerin daha iyi öğrenmelerine yardımcı olmayı amaçlamalıdır. Bilgi Toplumu'nda öğrencilerin düşünce üretmeyi, nedensel düşünmeyi ve zihinlerini kullanmayı öğrenerek okuldan mezun olmaları beklenmektedir (Özden, 2005).

Okula düşen, öğrencilere öğrenme olanakları sunmaktır, onlara zihinlerini zorlayıcı etkinlikler hazırlamaktır. Bu tür etkinliklerin genel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Özden, 2005):

- Zihinsel açıdan zorlayan,
- Düşünmeye iten,
- Neden-sonuç ilişkisi kurduran,
- Fikir ve olguları değişik biçimlerde ilişkilendiren,
- Toplumsal değerlerin önemini vurgulayan.

Öncelikle değişimi isteyen değişme yöneticisinin sahip olması gereken değişime yeterlilik alanları bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir. Bir değişme yöneticisi, öncelikli olarak güdüleme, örgütsel yapılar, örgütsel çevre, yönetim kuramları ve süreçleri, değişme süreci, öğrenme ve öğretme yöntemleri, teknikleri ve stratejileri konularında bilgiye sahip olmalıdır (Morrison ve Ridley, 1988; Akt. Gökçe, 2007).

Okullarda çalışan insan gücünün temel öğelerini öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturur. Çalışan öğretmen, yönetici ve denetmenlerin bilgi toplumu ve gelecekle ilgili beklenti ve düşünceleri, okulu iyileştirme ve geliştirme çabalarına katkıları getirebilir. Eğitimsel süreçlerin iyileştirilmesine yönelik tespit, öneri ve geleceğe dönük kestirimler Türkiye'de de yapılmaktadır. Bunlardan birinde, ilköğretim kurumlarında yöneticilik ve öğretmenlik yapan 450 müfettiş adayına “bu gün görev yaptığımız okulu 2020 yılında nasıl tasarlıyorsunuz?” sorusu yöneltildiğinde, alınan yanıtlara göre yapılan betimlemelerden bazıları şöyledir:

Okulların amacı, toplumsal yönü güçlü özgür ve çok yönlü düşünebilen, ruhen ve bedenen sağlıklı, girişimci, vizyon sahibi, kültürünü özümsemiş bireyler yetiştirmektir. Yakın gelecekte okul binaları teknolojik gelişmelere göre yapılmış ve donatılmış olacaktır. Eğitim öğretim elemanları seçimle alınmakta, sözleşmeli olarak yeterli ücretle çalıştırılmaktadırlar. Okul ve öğrenci velileri çevresiyle bütünleşmiştir. Okulların tümü, eğitim yönetimi okul yöneticiliği alanında yetişmiş, seçimle gelen yöneticiler tarafından yönetilmektedir (Çermik ve Turan, 1997).

Başka bir araştırmada on yıllık bir gelecek için yapılan kestirimlere yer verilerek, evrensel boyutta çevre korunmasının önemli bir konu olacağı, İngilizcenin dünya dili olarak tırmanışını sürdüreceği, güzel sanatlara olan ilginin artacağı, dinin büyük önem kazanacağı, özgür düşünen, kendine güvenen ve mesleğini seven bireyler yetiştirileceği ve eğitimin politize olmaktan kurtulacağı şeklinde sayılmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları, bugünün ve geleceğin eğitim ve öğretimini üstlenecek ve sürdürececek kişilerin, etkililik özellikleri açısından donanımlı, iyi yetişmiş ve kendini sürekli geliştirebilen öğretmenler olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Çermik ve Turan, 1997).

2.6. PLANLI DEĞİŞME

Örgütsel etkililik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişme denir. Planlı değişimde, değişimin gerektirdiği sorunların çözümünde özel teknikleri kullanabilecek bilgili ve tecrübeli bir danışman ya da değişim ajanı istihdam etme zorunluluğu vardır (Eren, 2000: 567).

Örgüt geliştirme için başlıca aracı olarak planlı değişme; organizasyonda değişme yaratabilmek için davranış bilimlerine ait teknikleri uygulayan ve bir değişme ajanı tarafından belirli bir sistem içinde oluşturulan bir süreç olarak tanımlanabilir (Dereli, 1981: 264).

Planlı değişim, sistemi daha iyiye götürmek için, değişim uzmanının yardımıyla bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenen değişimdir (Peker, 1995: 205).

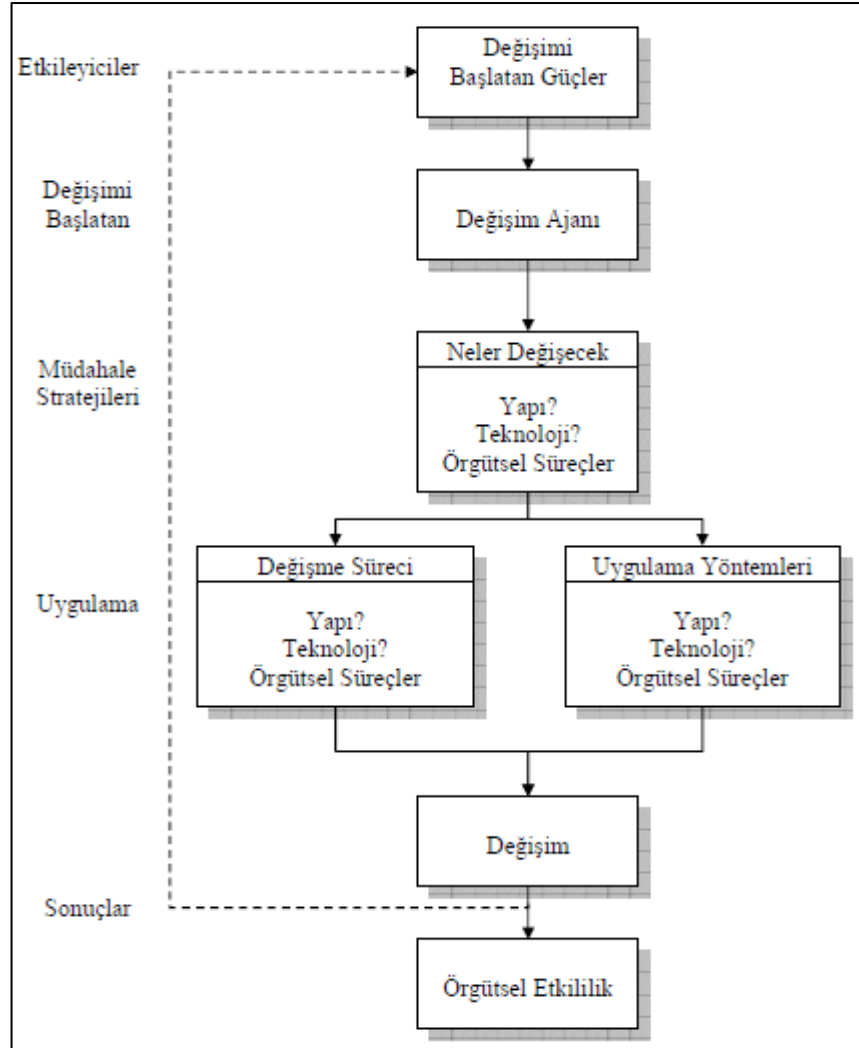
Planlı örgütsel değişme; fazla üretim, yeni teknolojiyi çalışanların kabul etmesi, çalışanların daha fazla güdülenmesi, daha fazla yenileşen çalışan davranışı,

piyasa payının artırılması vb. özel amaçları olan etkinlikleri içerir. Bununla birlikte, bu etkinlikler belli başlı iki temel amaca dayanmaktadır.

Bunlar (Özdemir, 2000: 56):

(1) Örgütün çevresindeki değişimler için, örgütün uyum yeteneğini ve kapasitesini ve

(2) Personelin davranış kalıplarını düzenlemektir.



Şekil 2.5. Planlı Örgütsel Değişim Modeli (Robbins, 1994: 268)

2.6.1. Planlı Değişim Modelleri

Planlı değişmeyi özelliklerinden çok, uygulama süreci şekillendirmektedir. Bugüne kadar planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar,

denge modeli, organik model ve geliştirici değişim modelidir. Bu modeller aşağıdaki gibi betimlenebilir (Peker, 1995: 206–208).

Denge Modeli: Bu model, örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder. Bunlar örgüt içinde değişmeye zorlayan itici güçler (para, müşteri istekleri, rekabet, vb) ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı güçlerdir (alışkanlıklar, kayıtsızlıklar, araçları kullanmada dikkatsizlik). Denge modelinde izlenecek değişme düzeneğinin temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve örgütte hem üretim düzeyinin düşmesine hem de var olan dengenin bozulmasına yol açan endişe ve güvensizliklerin, birey ve gruplar arasındaki davranışların statü ve rol çatışmalarının ve iletişim yöntemlerinin aksaklıklarının giderilmesi olacaktır.

Organik Model: Organik değişme modeli, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden inorganik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uğraşmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. Organik örgüt, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu bir örgüttür.

Geliştirici Değişme Modeli: Geliştirici değişme modeli, Chris Argyris'in bir anonim şirket merkezinde uyguladığı değişme programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına dayanır. Günümüzde birçok işletmede, yöneticilerin uyguladıkları stratejiler; teşebbüsün sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonları ile üst yönetim kademesinin çalışanlarının değer yargıları, davranış ve tavırlarını ihmal etmesine sebep olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanır. Bu ise, işletmede kişiler ve gruplar arası etkinliğin gittikçe düşmesi meselesini doğuran olumsuz sonuçlara yol açar. Geliştirici değişme modeline göre, yukarıda belirtilen olumsuz sonuçların belirgin olduğu örgütlerde değişme kaçınılmaz hâle gelir. Bu değişme modelinin hedefi örgütte kişiler arası yetki donanımına genişlik ve esneklik kazandırmaktır. Bu ise, yöneticilik mevkiinde bulunanların değer yargılarını değiştirmek suretiyle olur.

Bu üç değişme modeli birbirlerine çok benzemektedirler. Davis ve Newstorm (1997: 409) Lewin'in üç adımdaki değişim sürecini aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Akt. İlğan, 2008):

1- Çözme: Yeni fikir ve düşüncelerin öğrenilmesi için, eski fikir ve uygulamaların bir kenara bırakıldığı süreci ifade eder. Eski düşüncelerin, bir kenara atılması, yeni düşüncelerin öğrenilmesi kadar zordur. Tıpkı bir çiftçinin yeni tohumları atmadan önce tarlasını temizlemesi gerektiği gibi; yönetici de, çalışanların

beyinlerindeki eski roller ve amaçları temizlemelidir ki çalışanlar yeni düşünceleri benimseyebilsinler. Bu süreçte, özellikle değişime karşı olumsuz tutum içinde olabilecek kişileri, değişimin gerekliliği konusunda inandırmak, onları değişimin zorunluluğuna ikna etmek önemli bir gerekliliktir (Koçel, 1999: 517).

2- Değişirme: Yeni düşüncelerin ve uygulamaların öğrenildiği süreçtir. Bu süreç, çalışanların yeni tarzdaki düşüncelerine, mantıklarına ve uygulamalarına yardımcı gerektirir. Değişirme sürecinde çalışanların kafaları karışabilir, onlara fazla yüklemeye yapılabilir ve bu durum çalışanlarda umutsuzluğa sebep olabilir. Neyse ki değiştirmenin adımları genellikle umut, keşif ve heyecanla da karışık olduğundan; bu durum da değiştirmeye pozitif bir katkı sağlar.

3- Tekrar dondurma: Öğrenilenlerin gerçek uygulamalara adapte edildiği süreçtir. Çalışanların, bu davranışları yüksek düzeyde kabul etmeleri, onları duygusal anlamda benimsemesine ve rutin davranışların kapsamına bağlıdır. Fakat yeni yöntemlerin bilinmesi, onların kullanılacağına garanti değildir.

3. BÖLÜM: YÖNTEM

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

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet İ.Ö.O.'nın değişime hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez, önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002: 77).

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin belirlenen değişkenler ve boyutlar bakımından kendi okulları ile ilgili var olan mevcut durum ve uygulamalara ilişkin görüşlerine dayalı olarak, söz konusu okulların, değişime karşı hazır bulunuşluk düzeylerini belirlemeyi amaçladığından karşılaştırmalı tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini; Uşak il sınırları içerisindeki Merkez, Banaz, Eşme, Karahallı, Sivaslı, Ulubey ve bu ilçelere bağlı köylerde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 175 ilköğretim okulunda 2009–2010 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemini ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde aşağıdaki listeden random yöntemi ile seçilen 85 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Örneklem oluştururken “çok aşamalı örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, ilçe ölçütünde beş alt tabakaya ayrılmıştır. Her ilçede görev yapan öğretmen sayıları belirlenmiştir ve her ilçeden belirli sayıda okulun seçilmesi her ilçeden ilçenin tamamının temsilde yeterlik ve değişkenlik dikkate alınarak uygun görülmüştür. Bu ilçedeki okulların seçimi için her ilçede bulunan devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayılarını içeren bir liste oluşturulmuştur. İlçelerdeki okulların seçimi öğretmen sayısının beşden az olmama koşulunu sağlayan okullar içinden belirli sayıda ilçelerin okullar listesinden kura ile yansız olarak seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki örneklem için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Balcı, 2004: 95) faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü, Çizelgede %95’ lik güven düzeyi için ve %4’lük sapma miktarı için esas alındığında 1669 olan öğretmen alt evrenini 255 öğretmenin temsil edebileceği görülmektedir. Her ilçede örnekleme girecek öğretmen sayısının belirlenmesi tüm ildeki toplam öğretmen sayısına (1669) oranlanarak belirlenmiştir. Bu çizelgeye göre Uşak’ta ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler için gerekli örneklem büyüklüğü 255 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 3.1 de görülmektedir.

Tablo 3.1 Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen Sayıları

İlçe Adı:	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örneklemi Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örneklemi Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Uşak(Merkez)	66	32	1042	90
Banaz	36	17	203	68
Eşme	29	14	175	43
Karahallı	12	6	63	24
Sivahlı	18	9	107	17
Ulubey	14	7	79	13
Toplam:	175	85	1669	255

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Örnekleme giren katılımcılardan, İ.Ö.O.'nın değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin gerekli veriler Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından geliştirilen, kişisel bilgiler ve ilköğretim okullarının değişime hazırlık düzeyi ölçeği olmak üzere iki bölümden ve 57 maddeden oluşan bir veri toplama aracı ile elde edilmiştir.

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk ölçeği “öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu”; “okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu”; “okulların fiziki ve teknolojik yapısının hazır bulunuşluğu”; “velilerin değişime hazır bulunuşluğu” boyutları olmak üzere dört boyuttadır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Her alt ölçek ya da boyuta ilişkin hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirme ölçeği, likert tipi (1) Hiç katılmıyorum , (2) Kısmen katılıyorum (3) Orta düzeyde katılıyorum (4) Büyük ölçüde katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır.

Alt ölçeklerin yapı geçerliği, faktör analizi tekniği ile sınanmıştır. Güvenilirlik çalışmaları için ise, bir iç tutarlık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2 İ.Ö.O.nun Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğine Ait Değerler

İ.Ö.O.nun Değişime Hazır Bulunuşlukları Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Faktör Yükleri	Güvenirlilik Katsayısı
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	14	.70 -.82	.92
Yöneticilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	24	.73-.85	.96
Okulların Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısının Hazır Bulunuşluğu	7	.70-.82	.98
Velilerin Hazır Bulunuşluğu	3	.81-.85	.93
Toplam	48	-	.95

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ÇÖZÜMLENMESİ

Anketler 2009 Kasım ayında Uşak il merkezi, ilçe merkezi, belde ve köylerinde bulunan ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Anketler düzenleme çalışmaları tam olarak bittikten sonra resmi bir yazı ile okul müdürlerine teslim edilmiş ve müdürlerin sorumluluğunda uygulandıktan sonra İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından teslim alınmıştır. Okullara gönderilen anketlerden 260'ı geri dönmüş, eksik ve boş olan anketler ayıklandıktan sonra geriye kalan 255 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde SPSS 11.5 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) paket programından yararlanılmıştır.

Uşak ili sınırları içerisinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeylerini değerlendirmede, her boyutta öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanmasında ve bu puanlara göre öğretmenlerin alt ölçeklerdeki konumları bakımından karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk düzeyleri bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Çözümlemelerde bu puanlar kullanılmıştır.

İ.Ö.O.'nın öğretmen görüşlerine göre değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

İ.Ö.O.'nın değişime hazır bulunuşluk düzeyini değerlendirme ölçeğinde öğretmenlerin verilen maddelere ilişkin tepkilerini belirlemede beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek (5) Tamamen katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (2) Kısmen katılıyorum, (1) Hiç katılmıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması aşağıda Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Verileri Sınıflandırma Aralıkları

Ağırlık Puanı	Seçenekler	Puan Sınırları
1	Hiç Katılmıyorum	1,00–1,79
2	Kısmen Katılıyorum	1,80–2,59
3	Orta Düzeyde Katılıyorum	2,60–3,39
4	Büyük Ölçüde Katılıyorum	3,40–4,19
5	Tamamen Katılıyorum	4,20–5,00

Analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan Uşak ilinde görevli öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler ile verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

4.1. KİŞİSEL BİLGİLER

Uşak ili ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, görev yerlerine, mesleki kıdemlerine, buldukları okullarında çalışma sürelerine ve branş durumlarına göre dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yerleri, Mesleki Kıdemleri, Buldukları Okullarında Çalışma Süreleri ve Branş Durumlarına Göre Dağılımları

Değişken	Düzye	f	%
Cinsiyet	Kadın	105	41,2
	Erkek	150	58,8
	TOPLAM	255	100,0
Yaş	25 yaş altı	39	15,3
	25-29 yaş	46	18,0
	30-34 yaş	62	24,3
	35-39 yaş	62	24,3
	40-44 yaş	30	11,8
	45 yaş ve üstü	16	6,3
	TOPLAM	255	100,0
Öğrenim Durumu	Ön lisans	1	0,4
	Lisans	245	96,1
	Yüksek Lisans	9	3,5
	TOPLAM	255	100,0
Görev Yerleri	Köy	20	7,8
	Belde	10	3,9
	İlçe merkezi	135	52,9
	İl merkezi	90	35,3
	TOPLAM	255	100,0

Tablo 4.1'in devamı

Mesleki Kıdem	1-5 yıl	83	32,5
	6-10 yıl	62	24,3
	11-15 yıl	65	25,5
	16-20 yıl	31	12,2
	21 yıl ve üstü	14	5,5
	TOPLAM	255	100,0
Buldukları Okullarda Çalışma Süreleri	1-3 yıl	126	49,4
	4-6 yıl	66	25,9
	7-10 yıl	39	15,3
	10 yıl ve üstü	24	9,4
	TOPLAM	255	100,0
Branş Durumu	Sınıf Öğretmeni	107	42,0
	Türkçe Öğretmeni	25	9,8
	Matematik Öğretmeni	21	8,2
	Fen ve Teknoloji Öğretmeni	19	7,5
	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	19	7,5
	İngilizce Öğretmeni	19	7,5
	Din Kültürü Öğretmeni	7	2,7
	Güzel Sanatlar Öğretmeni	10	3,9
	Beden Eğitimi Öğretmeni	4	1,6
	Okul Öncesi Öğretmeni	18	7,1
	Rehber Öğretmen	5	2,0
	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	1	0,4
	TOPLAM	255	100,0

Tablo 4.1'de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına ilişkin bulguları incelendiğinde, Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 41,2'sinin kadın, % 58,8'inin de erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin bayan öğretmen sayılarından daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 15,3'ünün 25 yaş altı, % 18,0'inin 25–29 yaş, % 24,3'ünün 30–34 yaş, % 24,3'ünün 35–39 yaş, % 11,8'inin 40–44 yaş, % 6,3'ünün 45 yaş ve üstü gruplarda yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 0,4'ünün ön lisans, % 96,1'inin lisans, % 3,5'inin yüksek lisans

öğrenimine sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden büyük bir kısmının lisans düzeyinde öğrenim gördüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 7,8'inin köy, % 3,9'unun belde % 52,9'unun ilçe merkezi, % 35,3'ünün il merkezinde görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 32,5'inin 1-5 yıl, % 24,3'ünün 6-10 yıl, % 25,5'inin 11-15 yıl, % 12,2'sinin 16-20 yıl, % 5,5'inin 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında yer aldıkları görülmektedir. Bu bulgulardan ilköğretim okullarındaki mesleki kıdem gruplarında sayısal olarak en fazla değerin % 32,5 ile 1-5 yıl kıdem grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 49,4'ünün 1-3 yıl, % 25,9'unun 4-6 yıl, % 15,3'ünün 7-10 yıl, % 9,4'ünün 10 yıl ve üstü çalışma süresine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin buldukları okullarında çalışma sürelerinin en fazla olduğu değerin % 49,4 ile 1-3 yıl çalışma süresinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1' de görüldüğü gibi Uşak ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 42,0'sinin Sınıf öğretmeni, % 9,8'inin Türkçe öğretmeni, % 8,2'sinin Matematik öğretmeni, % 7,5'inin Fen ve Teknoloji öğretmeni, % 7,5'inin Sosyal Bilgiler öğretmeni, % 7,5'inin İngilizce öğretmeni, % 2,7'sinin Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni, % 3,9'unun Güzel Sanatlar öğretmeni, % 1,6'sinin Beden Eğitimi öğretmeni, % 7,1'inin Okul Öncesi öğretmeni, % 2,0'sinin Rehber öğretmen ve % 0,4'ünün Bilişim Teknolojileri öğretmeni gruplarından olduğu görülmektedir.

4.2. İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bulgularının verilişinde şöyle bir yol izlenmiştir. İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk temel boyutlarına ve bu boyutlarda toplanan maddelere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve maddelerin toplam gruba göre önem sıraları tablolarda verilmiştir.

Arkasından ilköğretim okullarının hazır bulunuşluk boyutlarının her birine giren maddelerin toplamına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için değişkenin durumuna göre t-testi tekniği uygulanmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

4.2.1. Katılımcıların, “Öğretmenlerin Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 14 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2 Katılımcıların Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler

No	Maddeler	\bar{X}	SS	Düzy	Önem Sırası
1	<i>Bu okulda öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili geleneksel olmayan fikir ve davranışları destekleyeceklerini düşünüyorum.</i>	3,196	0,935	Orta	8
2	Değişimi ya da yeniliği bir gelişme olarak algılama düzeyine sahip olduklarını düşünüyorum.	3,651	0,935	Çok	1
3	Değişim ya da yenilik sürecine katılımı istekli olacaklarını düşünüyorum.	3,651	0,960	Çok	2
4	Değişime karşı çekimser bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	3,122	1,067	Orta	10
5	Değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olacaklarını düşünüyorum.	2,808	0,983	Orta	13
6	Olası değişim veya yenilik girişimlerine çoğunlukla önyargılı yaklaşacaklarını düşünüyorum.	3,224	1,154	Orta	7
7	Değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	2,894	0,984	Orta	12
8	Eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum.	3,620	0,968	Çok	3
9	Okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	2,969	1,011	Orta	11
10	Gelişen teknoloji ve yenilenen programları sürekli takip ettiklerini düşünüyorum.	3,184	1,028	Orta	9
11	Toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	3,478	0,955	Çok	4
12	Okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum.	3,357	1,028	Orta	5

Tablo 4.2'nin devamı

13	Eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	2,737	1,056	Orta	14
14	Televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	3,239	1,088	Orta	6
TOPLAM		3,224	0,349		

Tablo 4.2’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,224$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta düzeyde katılıyorum” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,737 ile 3,651 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, göreli olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş yeterlik şunlardır:

- Değişimi ya da yeniliği bir gelişme olarak algılama düzeyine sahip olma ($\bar{X} = 3,651$),
- Değişim ya da yenilik sürecine katılımda istekli olma ($\bar{X} = 3,651$),
- Eğitim ğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olma ($\bar{X} = 3,620$),
- Toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olma ($\bar{X} = 3,478$),
- Okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılma ($\bar{X} = 3,357$)

Diğer açıdan, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutunda en düşük düzeyde sahip oldukları son beş yeterlik ise şunlardır:

- Eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme ($\bar{X} = 2,737$)
- Değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olma. ($\bar{X} = 2,808$)
- Değişim ya da yenilik girişimlerine karşı st düzeyde motivasyona sahip olabilme ($\bar{X} = 2,894$)

- Okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olma ($\bar{X} = 2,969$)

- Değişime karşı çekimser bir tutum sergileme ($\bar{X} = 3,122$)

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlukları “orta” düzeyinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenler kendilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyini dört yeterlikte çok düzeyinde değerlendirmektedir.

4.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3 Katılımcıların Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	150	3,221	0,331	253	-0,141	0,797
Kadın	105	3,227	0,374			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253) = -0.141$, $p > 0.05$]. Ancak görece olarak, kadınların ortalamalarının ($\bar{X} = 3,227$) erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X} = 3,221$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.3. Katılımcıların, “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 24 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4 Katılımcıların, Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler

No	Maddeler	\bar{X}	SS	Düzyey	Önem Sırası
1	<i>Bu okulda yöneticilerin, değişimin veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.</i>	3,455	1,089	Çok	6
2	Değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyebileceklerini düşünüyorum.	2,980	1,037	Orta	14
3	Değişimin veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	3,537	1,045	Çok	5
4	Okulda yapılan değişiklikleri destekleyeceklerine inanıyorum.	3,090	1,070	Orta	13
5	Değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3,306	1,050	Orta	9
6	Değişim ya da yenilik için gerekli bütçeyi oluşturabileceklerine inanıyorum.	2,980	1,092	Orta	15
7	Okullarında olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini) yapabilecek yeterlikte olduklarını düşünüyorum.	2,910	1,029	Orta	17
8	Olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlara önceden çözüm üretebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	2,914	1,105	Orta	16
9	Okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarını düşünüyorum.	2,753	1,067	Orta	19
10	Okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	2,733	1,027	Orta	20
11	Değişimi gerçekleştirebilecek etkili iletişimi kurabileceklerini düşünüyorum.	3,118	1,036	Orta	12
12	Değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	3,396	0,970	Orta	8
13	Okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	2,627	1,003	Orta	22
14	Okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	3,706	0,916	Çok	1
15	Değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	3,549	0,994	Çok	4
16	Değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	2,796	0,999	Orta	18

Tablo 4.4'ün devamı

17	Değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarımı düşünüyorum.	2,729	1,109	Orta	21
18	Değişim veya yeniliğin iş görenler üzerinde kontrolü kaybetmelerine neden olacağını düşündüklerini zannediyorum.	3,408	1,125	Çok	7
19	Değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	3,678	0,947	Çok	2
20	Değişim ya da yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	3,553	0,990	Çok	3
21	Mesleki gelişmelerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	2,522	1,049	Az	24
22	Eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	2,537	1,011	Az	23
23	Okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	3,231	1,078	Orta	10
24	Okullarında değişim ya da yenilik yapabilecek yetkilere sahip olduklarımı düşünüyorum.	3,216	1,026	Orta	11
TOPLAM		3,114	0,414		

Tablo 4.4'de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,114$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta düzeyde katılıyorum” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,522 ile 3,706 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu boyutundaki maddelere ilişkin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş yeterlik şunlardır:

- Okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olma ($\bar{X} = 3,706$),
- Değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilme ($\bar{X} = 3,678$),
- Değişim ya da yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilme. ($\bar{X} = 3,553$)

- Değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabilme ($\bar{X} = 3,549$),
- Değişimin veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşünebilme ($\bar{X} = 3,537$)

Diğer açıdan, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin önem sırası açısından en düşük düzeyde sahip oldukları son beş yeterlik ise şunlardır:

- Mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip edebilme ($\bar{X} = 2,522$).
- Eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olabilme ($\bar{X} = 2,537$),
- Okulda değişim için bir vizyon oluşturabilme ($\bar{X} = 2,627$),
- Değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilecek bilgi ve beceriye sahip olabilme ($\bar{X} = 2,729$),
- Okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilme ($\bar{X} = 2,733$)

Bulgular incelendiğinde, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları “orta” düzeyinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenler okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyini yedi yeterlikte çok düzeyinde değerlendirmektedir.

4.2.4. Cinsiyet Değişkenine Göre, Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5 Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri İle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	150	3,079	0,337	253	-1,618	0.107
Kadın	105	3,163	0,501			

(*)p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi katılımcıların yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253) = -0.1618, p > 0.05$]. Göreli olarak, kadınların, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X} = 3,163$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X} = 3,079$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.5. Katılımcıların “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 9 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6 Katılımcıların, Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler

No	Maddeler	\bar{X}	SS	Düzye	Önem Sırası
1	Okuldaki teknolojik alt yapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,000	1,019	Orta	5
2	Okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,569	0,949	Az	6
3	Okulu geliştirmeye yardımcı internet alt yapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3,529	1,038	Çok	1
4	Okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	3,329	1,109	Orta	3
5	Okulun bütçesi değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	2,514	1,086	Az	7
6	Okulun öğretim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	3,235	0,988	Orta	4
7	Okulda değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,494	1,015	Çok	2
8	Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	2,494	0,996	Az	8
9	Okulda değişiklik veya yenilik yapabilmek için gerekli, kanun, tüzük ve yönetmeliğin mevcut olduğunu düşünüyorum.	2,408	0,930	Az	9
TOPLAM		2,953	0,446	Orta	

Tablo 4.6’da yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,953$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ölçek sınırları içerisinde “orta düzeye” denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,408 ile 3,529 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu boyutundaki maddelere ilişkin görüşlerine göre, okulların alt yapısının, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç yeterlik şunlardır:

- Okulu geliştirmeye yardımcı internet alt yapısının mevcut olması ($\bar{X} = 3,529$)
- Okulda değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olması. ($\bar{X} = 3,494$)
- Okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olması ($\bar{X} = 3,329$)

Diğer açıdan, öğretmenlerin görüşlerine göre okulların alt yapısının en düşük düzeyde sahip oldukları son üç yeterlik ise şunlardır:

- Okulun bütçesi değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olması ($\bar{X} = 2,514$)
- Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilecek bürokratik yapının mevcut olması. ($\bar{X} = 2,494$)
- Okulda değişiklik veya yenilik yapabilmek için gerekli, kanun, tüzük ve yönetmeliğin mevcut olması ($\bar{X} = 2,408$)

Bulgular incelendiğinde, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının “orta” düzeyinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, öğretmenler okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyini iki yeterlikte çok düzeyinde değerlendirmektedir.

4.2.6. Cinsiyet Değişkenine Göre Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7 Katılımcıların Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	150	2,970	0,425	253	0,732	0,366
Kadın	105	2,928	0,476			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi katılımcıların okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253) = 0.732, p > 0.05$]. Göreli olarak, erkeklerin, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X} = 2.970$), kadınların ortalamalarından ($\bar{X} = 2.928$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.7. Katılımcıların, “Velilerin Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Bulgular

İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 3 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8 Katılımcıların, Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler

No	Maddeler	\bar{X}	SS	Düzyey	Önem Sırası
1	Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceklerini düşünüyorum.	3,435	1,032	Çok	1
2	Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	3,165	1,089	Orta	2
3	Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	2,502	1,057	Az	3
TOPLAM		3,034	0,674		

Tablo 4.8’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,034$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta düzeye” denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,502 ile 3,435 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin, velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutundaki maddelere ilişkin görüşlerine göre, velilerin, görel olarak önem sırasına göre en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlik şudur:

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabilme ($\bar{X} = 3,435$).

Diğer açıdan, öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin önem sırası açısından en düşük düzeyde sahip oldukları yeterlik ise şudur:

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olabilme ($\bar{X} = 2,502$).

Bulgular incelendiğinde, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının “orta” düzeyinde oldukları görülmektedir.

4.2.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeylerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Katılımcıların Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	150	3,062	0,607	253	0,799	0.425
Kadın	105	2,994	0,760			

(*)p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi katılımcıların velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

[$t(253) = 0.799, p > 0.05$]. Göreli olarak, erkeklerin, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X} = 3,062$), kadınların ortalamalarından ($\bar{X} = 2.994$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme bağlamında yer alan ve ilk boyut olan “öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu”, orta düzey olarak saptanmıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen’in (2006) araştırmasında, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuç bu araştırma ile elde edilen sonucu desteklediği görülmektedir.

Seren’in (2005) hastane çalışanlarının değişime karşı tutumlarını incelediği araştırmasında, hastane çalışanlarının değişime karşı orta düzeyde bir tutum sergiledikleri sonucunu elde etmiştir. Bu sonuçtan da hareketle genel de kamu görevlilerinin değişime karşı yüksek düzeyde olumlu tutumlar içinde olmadıkları söylenebilir.

Selvi (2006) tarafından yapılan çalışmada, program uygulamalarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının öğretmenler tarafından anlamsız bulunduğu ifade edilmiştir. Program uygulamaları ile ilgili en temel problemlerin başında sınıfların çok kalabalık olması, öğretmenlerin programla ilgili olarak yapılmak istenileni tam olarak kavrayamaması ve bununla ilişkili olarak öğretmenlerin bilgi yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu bulguların öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğunun istenilen noktada olmadığını göstermektedir.

Uşak ilinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin değişime hazır bulunuşluklarının “orta” düzeyde olmasının birden fazla nedeni olabilir. Bu nedenlerden birisinin, değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olma, başka bir nedenin de değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olamaması olduğu söylenebilir.

Türk Milli Eğitim Sistemi’nde, öğretmenlerin değişme doğrultusunda pek fazla teşvik edilmemeleri ve mevcut ödül ceza sistemlerinin değişme ile

ilişkilendirilmemesi de öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının “orta” düzeyde çıkmasının bir başka nedeni olarak ileri sürülebilir. Sistem içerisinde, hem okul müdürlerinin hem de ders denetimine gelen müfettişlerin öğretmenlerin değişmeye yönelik tutumlarını değerlendirmek ve değişme yanlısı öğretmenlerin ödüllendirmek gibi bir kaygı taşımamaları da öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının yüksek çıkmamasının nedenlerinden birisi olarak gösterilebilir.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görece olarak kadınların ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme bağlamında yer alan ve ikinci boyut olan “okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu” orta düzey olarak saptanmıştır.

Helvacı ve Ak’ın (2007) okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin orta düzeyde oldukları belirlenmiştir. Yine benzer bir çalışma da Argon ve Özçelik (2007) tarafından, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri orta düzeyde bulunmuştur.

Helvacı’nın (2009) yaptığı çalışmada, okullarda değişim girişimlerinde karşılaşılan engeller bağlamında okul yöneticilerinin yetersizliklerinden kaynaklanan engellerin önemli rol oynadığı bulgusunu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinden kaynaklanan başlıca engellerin ise okul yöneticilerinin okullarda değişim girişimlerine gerekli ilgiyi göstermemeleri, okul yöneticilerinin istekli olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklerden haberdar olmamaları, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinden yoksun olmaları, okul yöneticilerinin ileriye görememeleri, okul yöneticilerinin prosedürlere çok fazla önem vermeleri, öğretmenleri değişim konusunda bilgilendirmemeleri olduğu belirtilmektedir.

Aksoy (2005)’un, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algıları konulu yaptığı çalışmada, okul yöneticileri motivasyon, iletişim, yeni değerler,

katılım, eğitim, zorlama, güven verme, boyutlarında orta derecede yeterli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Gündoğdu'nun (2000) ilköğretim okullarında yaptığı araştırma bulgularına göre de, çalışanların değişim faaliyetleri esnasında güdülenmelerini sağlayacak, değişime teşvik edecek özendiricilerin yetersiz olduğu saptanmıştır. Bu sonucun da okul yöneticilerinin değişimi yönetme esnasında güdülenme ve özendiriciler sağlama konusunda gerekli yeterliğe sahip olmadığına göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Erçetin ve Demirbulak (2002)'in yaptığı bir araştırmaya göre; okul yöneticileri planlanmış değişim sürecinde sorumluluklarını ve rollerini anlayıp kabul etmelidirler. Liderlik alanlarında eğitilmelidirler.

Yukarıda bahsedilen Helvacı ve Ak'ın (2007), Helvacı'nın (2009), Argon ve Özçelik'in (2007), Aksoy'un (2005) ve Gündoğdu'nun (2000) araştırma sonuçlarının, bu araştırmada okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarının orta düzeyde saptanan sonuçları desteklediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarının istenilen düzeyde olmadıkları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin istenilen düzeyde olmamasını birçok nedeni olabilir. Bunlardan bazılarının; mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları gerektiği kadar takip edememe; eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olamama; okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olamama; okulda değişim için bir vizyon oluşturamama ve değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturamama olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253) = -0.1618$, $p > 0.05$]. Göreli olarak, kadınların, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X} = 3,163$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X} = 3.079$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme bağlamında yer alan ve üçüncü boyut olan "okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarının" öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı'nın (2007) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin görüşlerine göre, okullarda değişim veya yenileşme girişimlerini engelleyen en önemli faktörlerin başında, okulun ekonomik (maddi) sıkıntıları ve devletin okullara gerekli maddi imkânlar sunmaması ve bununla birlikte okulların bina, donanım, fiziki bakımdan yetersiz oluşu (araç-gereç, laboratuvar, bilgisayar eksikliği gibi alt yapı yetersizliği) görülmektedir. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre de okulların alt yapılarının değişime hazır bulunuşluğunun istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir ve bulgular araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Summak ve Çelik'in (2006) araştırmasında elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri ve öğretmenler ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktör olarak kaynak yetersizliklerini (teknolojik alt yapının hazır olmaması, yeterli düzeyde mali kaynak sağlanmaması ve okulun fiziki durumunun yeterli olmaması) görmektedirler. Yapılan araştırmada öğretmenler, okulların internet alt yapısını ve fiziki donanımını değişim için yeterli görürken, okulların değişim için gerekli bütçeyi oluşturabilecek maddi imkânlarını yeterli bulmamışlardır. Bu bulgular araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Erdoğan (2005), yeni yapılandırmacı eğitim yaklaşımı bağlamında 5. sınıf fen bilgisi programını, uygulama sürecinde öğrenci ve öğretmen bakış açısıyla analiz etmeye çalışmış ve etkinlikler için yeterli araç-gerecin bulunmadığından dolayı içerik açısından memnun olmadıkları belirlenmiştir. Bu bulgunun da okulların alt yapı itibarıyla değişime hazır bulunuşluğunun istenilen düzeyde olmadığını vurgulamaktadır.

Helvacı'nın (2009) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda değişim girişimlerine karşı engel oluşturan en önemli faktörün okulların yetersizliği ve bu bağlam da engellerin ise okulun maddi /ekonomik imkânlardan yoksun oluşu, okulların fiziki alt yapı, donanım, laboratuvar bakımından yetersiz oluşu, okulların teknoloji (bilgisayar, internet, araç-gereç) bakımından yetersizliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla okulların alt yapısının (fiziki ve teknolojik) değişime hazır bulunuşluğu istenilen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Ayrıca bu bulguları Gündoğdu (2000) ve Gökçe'nin (2005) araştırma bulguları da desteklemektedir. Bu araştırmalara göre de, öğretmen ve yöneticiler, kaynak yetersizliğini (araç, gereç, bina, para) eğitimsel değişimlerin en temel engelleyicileri olarak görmektedirler. Yeniliklerin başarılı bir şekilde

uygulanabilmesi için yeterli düzeyde kaynak sağlanması uygulayıcılar tarafından bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ancak ilköğretim okullarında yapılan yeniliklerin gerekli alt yapı çalışmaları yapılmadan ve yeterli düzeyde kaynak sağlanmadan uygulamaya konduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253)= 0.732$, $p>0.05$]. Göreli olarak, erkeklerin, yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X}=2.970$), kadınların ortalamalarından ($\bar{X}=2.928$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın tüm bulgularını destekleyecek bir takım çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Gelen ve Beyazıt (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin programlarda meydana gelen değişimlerdeki amaca hizmet edecek yeterlilikte olmadıkları, okullarda yeterli materyallerin mevcut olmadığı, sınıfların mevcut öğrenci sayılarının fazla olduğu, özellikle köy okullarının şartlarının yeni programın amacına hizmet edebilecek durumda olmadığı, içeriğin geri dönüşlere izin vermeyecek yoğunluğu taşıdığı, kazanımlar ile ölçme ve değerlendirme süreçlerinde zaman zaman önemli sorunlar yaşandığı belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını değerlendirme bağlamında yer alan ve dördüncü boyut olan “velilerin değişime hazır bulunuşluklarının” öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Helvacı'nın (2009) yaptığı çalışmada, okullarda değişim girişimlerinin önemli engellerden birisinin de velilerin yetersizliklerinden kaynaklanan engeller olduğunu ortaya koymuştur. Bu engeller bağlamında ise, velilerin ekonomik açıdan yoksunluğu, velilerin okullara değişim ve yenilik için maddi desteği vermemeleri, değişim veya yeniliğe karşı olumsuz tutumları (hazır olmamaları-gerekli görmemeleri, duyarsız olmaları, isteksiz olmaları vs.) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin, velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(253)= 0.799$, $p>0.05$]. Göreli olarak, erkeklerin, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ($\bar{X}=3,062$), kadınların ortalamalarından ($\bar{X}=2.994$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Uşak ilindeki ilköğretim okullarının değişime karşı hazır bulunuşluk düzeylerinin belirlenmesi öğretmenlerin görüşleri göz önüne alınarak dört boyutta ele alınmış ve bu boyutlara ilişkin şu sonuçlar elde edilmiştir.

6.1.1. “Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar

Devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde orta düzeyine denk gelmektedir.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin bu boyut içinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- değişimi ya da yeniliği bir gelişme olarak algılayabilme,
- değişim ya da yenilik sürecine katılımda istekli olma,
- eğitim-öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olma,
- toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olma,
- okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına katılmada istekli olma, oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin bu boyut içinde görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin ise;

- değişime karşı çekimser bir tutum sergileme
- okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olma,
- değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olma,
- değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olma,
- eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olma, oldukları görülmektedir.

6.1.2. “Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar

Devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde orta düzeyine denk gelmektedir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Okul yöneticilerinin bu boyut içinde görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olma,
- değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilme,
- değişim ya da yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilme,
- değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabilme,
- değişimin veya yeniliğin okulun yararına olduğu düşüncesine sahip olma, oldukları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutu içinde görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin ise;

- okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olma
- değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilecek bilgi ve beceriye sahip olma,

- okulda değişim için bir vizyon oluşturabilme,
- eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olma,
- mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip edebilme, oldukları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6.1.3. “Okulların Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar

Devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde orta düzeyine denk gelmektedir.

Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutu içinde görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliklerin;

- okulları geliştirmeye yardımcı internet alt yapısının mevcut olduğu,
- okullarda değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğu
- okulları geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olması görülmektedir.

Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutu içinde görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin ise;

- okulların bütçesi değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğu,
- okullarda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilecek bürokratik yapının mevcut olduğu,
- okullarda değişiklik veya yenilik yapabilmek için gerekli, kanun, tüzük ve yönetmeliğin mevcut olduğudur.

6.1.4. “Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri”

Boyutuna İlişkin Ortaya Çıkan Sonuçlar

Devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşlukları ölçek sınırları içerisinde orta düzeyine denk gelmektedir.

Velilerin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin hazır bulunuşluk boyutu içinde görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterliğin, velilerinin olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabilecekleri şeklindedir

Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutu içinde görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları yeterliklerin ise; velilerinin olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip oldukları şeklindedir.

6.2. ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

6.2.1. Probleme İlişkin Öneriler

1. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğunun ilk boyutu olan öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu öğretmenlerin görüşlerine göre orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarını artırmada özellikle;

- Mevcut durumu koruma eğiliminde olma yerine, değişim ya da yenilikten yana olma eğilimine sahip olmaları,
- Değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olmaları,
- Okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olmaları,

- Değişime karşı çekimser bir tutum yerine değişim için aktif roller üstlenmeleri ve pozitif tutumlar sergilemeleri için hizmet içi eğitim kursları, seminerler, konferanslar gibi eğitim programları düzenlenmelidir.

2. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğun ikinci boyutu olan yöneticilerin değişime hazır bulunuşluğu öğretmenlerin görüşlerine göre orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarını artırmada özellikle,

- Mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip edebilmelerini,
- Eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olabilmelerini,
- Okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilmelerini,
- Okulda değişim için bir vizyon oluşturabilmelerini,
- Değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilecek bilgi ve beceriye kısaca değişimi yönetme yeterliklerine sahip olabilmelerini sağlayabilmek için hizmet içi eğitim kursları, seminerler, konferanslar gibi eğitim programları düzenlenmelidir.

3. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğun üçüncü boyutu olan okulların alt yapılarının değişime hazır bulunuşluğu, öğretmenlerin görüşlerine göre orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarını artırmada özellikle,

- Okulun bütçesinin değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olmasını,
- Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilecek bürokratik yapının mevcut olmasını,
- Okulda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilmesi için gerekli teknolojik (internet, bilgisayarlar vb.) alt yapının hazır hale getirilmesi sağlanmalıdır,

- Okulda değişiklik veya yenilik yapabilmek için gerekli, kanun, tüzük ve yönetmeliğin mevcut olmasını sağlayacak gerekli önlemler ve düzenlemeler yapılmalıdır.

4. Araştırma bulgularına göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğun dördüncü boyutu olan velilerin değişime hazır bulunuşluğu öğretmenlerin görüşlerine göre orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu nedenle velilerin değişime hazır bulunuşluklarını artırmada özellikle,

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini desteklemelerini,

- Okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilmeleri için velilerle okulların değişim veya yeniliğin önemi konusunda etkin bilgilendirici toplantılar yapılmalıdır.

6.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarının gerektiği düzeyde olmamalarının nedenlerini etkili bir biçimde ortaya koyabilmek için okul yöneticilerinin ve velilerinin görüşlerine başvurularak ayrıca bir araştırma yapılmalıdır.

2. İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarının gerektiği düzeyde olmamalarının nedenlerinin belirlenmesinde, nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılmalıdır. Örneğin görüşme tekniği kullanılarak veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarının istenilen düzeyde olmamasının nedenleri daha derinlemesine incelenebilir.

3. Ortaöğretim okulları kapsamında türlerini dikkate alarak değişime hazır bulunuşlukları üzerine benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırmalar yapılmalıdır.

4. Böyle bir çalışma, ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı, sosyal ve kültürel yapısı göz önüne alınarak, değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.

5. Benzer araştırma, özel okullar içinde yürütülebilir.

6. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişime karşı hazır bulunuşluk düzeyleri velilere ve öğrencilere sorularak araştırılabilir.

7. Bu çalışmanın bulgularından yararlanarak, araştırmanın kapsamı daha daraltılarak derinlemesine araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1995). 2020 Yılında Benim Okulum. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 7–21, (1995, Kış).
- Akpınar, B., Turan, M. ve Gözler, A. (2006). Birleştirilmiş Sınıflarda Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Yeni İlköğretim Müfredatına İlişkin Görüş Ve Önerileri. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Kongresi*, (2006, 14–16 Nisan), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aktan, C. ve Tunç, M. (1998). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye Dergisi*, 118–134.
- Aktan, C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. *Young Businessman Association of Turkey*, Türkiye Genç İşadamları Derneği, İstanbul.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Arıkan, S. (1994). Değişim Önderliği. *Verimlilik Dergisi*, 23(2), 141.
- Aslanargun, E. (2007). Okul Aile Birliği ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*(18), 119–135.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.* 3(5), 13–24.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma* (s. 43). Ankara: Yavuz Dağıtım.

- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Batdal, G. (2006). Ölçme Ve Değerlendirme Konusunda İlköğretim Dördüncü Sınıf Öğretmenlerinin Yeni Programa Bakış Açıkları. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını*, Ankara, 40.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, N. (1997). Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3).
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi, Yaz-Güz* 155–156.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(16), 103–119.
- Can, N. (2007). Öğretmen Liderliği Becerileri ve Bu Becerilerin Gerçekleştirilme Düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(22), 263–288.
- Ceylan, D. (2001). Küreselleşme ve Eğitimde Değişim. www.mufettisler.net/makale/Kuresellesme%20ve%20egitim.doc internet adresinden 14 Mart 2009’da alınmıştır.
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 47–52, (1995, Kış).

- Çelik, V. (1995). Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(4), 557–568.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Çelikten, M. (2000). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *9.Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildirisi*.
- Çermik, H. ve Turan, E. (1997). Geleceğin Öğretmeni: Filozof Sosyal İşçi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105–108.
- Demir, A. H. (2008). Eğitimde Değişim İçin Ne Yapılmalı?. <http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=137653> internet adresinden 20 Şubat 2009 tarihinde alınmıştır.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayınevi.
- Dindar, H. ve Yangın, S. (2004). İlköğretim Fen ve Teknoloji Programındaki Değişimin Öğretmenlere Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Dindar, H. ve Yangın, S. (2007). İlköğretim Fen ve Teknoloji Dersi Öğretim Programına Geçiş Sürecinde Öğretmenlerin Bakış Açılarının Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 185–198, (2007, Mart).
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 322.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Erdoğan, M. (2005). Yeni Geliştirilen Beşinci Sınıf Fen Ve Teknoloji Dersi Müfredatı: Pilot Uygulama Yansımaları. *Eğitimde Yansımalar: VIII. Yeni İlköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyumu*, (2005, 14–16 Kasım), Erciyes Üniversitesi Sabancı Kültür Sitesi, Kayseri.
- Erçetin, Ş. ve Demirbulak, D. (2002). Türkiye’deki Sekiz Yıllık Zorunlu Eğitimin Dördüncü Yılında Okulların Değişime Hazırlık Düzeyine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Educational Research Quarterly*, 26(2), 3–12.
- Eren, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, (127), 86.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eskicumalı, A. (2003). Eğitim ve Toplumsal Değişme: Türkiye’nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü, 1923–1946. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 19(2), 15–29.
- Gelen, İ. ve Beyazıt, N. (2006). Pilot İlköğretim Okulları Müfettiş, Yönetici, I. Kademe Öğretmenleri Ve Öğrencilerinin Eski Ve Yeni İlköğretim Programları Hakkındaki Görüşlerinin Karşılaştırılması (Hatay İli Örneği). *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Gökçe, F. (2007). Değişmenin Kavramsal Modelleri ve Değişme Sürecinde Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, (177), 237–252, (2007, Kış).
- Gödek, Y. (2005). Öğretmen Eğitiminde Yeniden Yapılanma, Problemler ve Bazı Öneriler. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirileri*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 355-360, (2005, Temmuz).
- Gözütok, D., Akgün, Ö. ve Karacaoğlu, C. (2005). İlköğretim Programlarının Öğretmen Yeterlilikleri Açısından Değerlendirilmesi. *Eğitimde Yansımalar:*

VIII Yeni İlköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyumu, (2005, 14–16 Kasım), Erciyes Üniversitesi Sabancı Kültür Sitesi, Kayseri.

Hazır, K. (2003). Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirlemenin Önemi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (1), Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, İlke, Yöntem ve Süreçler*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (2005, Ocak).

Helvacı, M. A. ve Ak, M. (2007). Resmi İlköğretim Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi. *VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (2007, Eskişehir), 618–623.

Helvacı, M. A. (2007). Changes Occouring in Schools and Roles of the School Principals. *Fourth Balkan Congress Education the Balkans Europe*. 22-24 volume 3.

Helvacı, M. A. (2009). The Factors That Prevent Chance in Schools and the Problems of School Administrators. *Mediterranean Journal of Educational Research*. Spring:2009, Year:2, Issue:5.

İlğan, A. (2008). Örgütsel Değişim / Değişme. *Milli Eğitim Dergisi*, (177), 80–103, (2008, Kış).

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Liderlik Nitelikleri. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 423–464.

İnternet adresi: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky03.html> (25.03.2009).

İzci, E., Özden, M. ve Tekin, A. (2006). Yeni İlköğretim Fen Ve Teknoloji Dersi Öğretim Programının Değerlendirilmesi (Adıyaman İli Örneği). *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.

Karaaslan, A. (2004). Web Tabanlı Yönetim Sistemi İçerisinde Sürekli Değişim Alt Yapısı Oluşturma Gereği: Esnek Bir Model Önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 751–761.

Karataş, Z. (2001). Bilgi Çağı ve Değişen Eğitim Anlayışı. www.rizeshcek.gov.tr/egitim_arastirma_yazisi.htm - 107k internet adresinden 17 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.

Kesercioğlu, T., Türkoğuz, S., Kılınç, M. ve Toprak, K. (2006). Yeni Fen Ve Teknoloji Programındaki Biyoloji Ünitelerinin Öğretimine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.

Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kocabaş, F. (2003). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf> internet adresinden 05 Nisan 2009 tarihinde alınmıştır.

Köseoğlu, A. (2002). *Değişim Yönetimi ve Liderlik*. http://www.Yenibir.com/artiledisplay_yenibirbakis/ internet adresinden 05 Nisan 2009 tarihinde alınmıştır.

Kurşunoğlu, A. ve Tanrıoğen, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları. *Ulusal IV. Eğitim Bilimleri Kongresi*.

M.E.B. (1990). *Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkinlikleri*. Millî Eğitim Bakanlığı, Yurtdışı Eğitimi ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Ankara.

Odabaş, H. (2003). Kurumsal Bilgi Yönetimi. *Aylık Strateji ve Analiz e-Dergisi*, (10), 1–9.

- Öncü, N. A. (2001). Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi. İnternet adresi: <http://www.insankaynaklari.com> internet adresinden 11 Şubat 2009 tarihinde alınmıştır.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*. 2. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Genişletilmiş 6. Baskı, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özmen, A. (1991). *2000 Yılında Türkiye*. İstanbul.
- Papatya, G. (1997). İşletme Verimliliğini Geliştirme ve Küresel Rekabet Önceliklerinden Hayal Mühendisliği. *Verimlilik Dergisi*, (4), MPM yayınları.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. TODAİE Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Saydam, A. (2005). Burnunuzu Zamanında Kaldırın. *Retrieved (2005, November)*, <http://www.insankaynaklari.com> internet adresinden 13 Şubat 2009 tarihinde alınmıştır.
- Selvi, K. (2006). İlköğretim Programlarının Sınıf Öğretmeni Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Summak, M. S. (2006). Eğitim Denetimi Dersi Ders Notları. Eğitim Bilimleri Yüksek Lisans Programı, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şahan, G. (2002). Öğretmen Sorunları ve Çözüm Önerileri. site.mynet.com/gulsunsahan/GULSUN/id1.htm - 37k internet adresinden 5 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, İ., Turan, H. ve Apak, Ö. (2005). Yeni İlköğretim Birinci Kademe Fen Ve Teknoloji Programının Stake'in Uygunluk Modeliyle Değerlendirilmesi. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Şahin, Ü. (2001). Değişime Karşı Direnç. *The Futurist*, internet adresi: <http://www.vizyonturk.net> internet adresinden 17 Mayıs 2009 tarihinde alınmıştır.
- Şimşek, H. (1997). *Paradigmalar Savaşı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2005). Değişim ve Değişim Yönetimi. <http://www.mebnet.com> internet adresinden 13 Şubat 2009 tarihinde alınmıştır.
- Tabancalı, E. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar. Cevat Elma, Kamile Demir (Ed.), *Örgütsel Değişme*, Ankara: Anı Yayınları.
- Taştan, S. (2002). Klasik Yönetici Kavramından Liderliğe Geçiş, Lider Özellikleri ve Değişimdeki Rolü. http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012_1.html internet adresinden 06 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1-2).
- Terzi, A. R. (2002). Sınıf Yönetim Açısından Etkili Öğretmen Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, (165), (2002, Yaz-Güz).
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

- Turgut, H. ve Arı, E. (2006). Yeni İlköğretim Fen, Teknoloji, Toplum Programına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Tutum, C. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (1998).
- Ural, A. (2003). *Öğretmenlik Paradoksu. Öğretmenlik Mesleğine Giriş Alternatif Yaklaşım*. Mehmet Durdu Karşlı (Ed.), (s. 49-68), Ankara: PegemA Yayıncılık, (2003, Eylül).
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve Kurumsal Değişmede Yeniden Yapılanma Stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Yaşar, Ş., Gültekin, M., Türkkın, B., Yıldız, N. ve Girmen, P. (2005). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulanmasına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Hazır Bulunuşluk Düzeylerinin Ve Eğitim Gereksinimlerinin Belirlenmesi (Eskişehir İli Örneği). *Eğitimde Yansımalar: VIII Yeni İlköğretim Programlarını Değerlendirme Sempozyumu*, (2005, 14–16 Kasım), Erciyes Üniversitesi Sabancı Kültür Sitesi, Kayseri.
- Yetim, A. ve Göktaş, Z. (2004). Öğretmenlerin Mesleki ve Kişisel Nitelikleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 541–550.
- Yücel, C., Karaman, M. K., Batur, Z., Başer, A. ve Karataş, A. (2006). Yeni Öğretim Programına İlişkin Öğretmen Görüşleri Ve Programın Değerlendirilmesi. *XV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, (2006, 12–15 Eylül), Muğla Üniversitesi, Muğla.

EKLER

EK 1: Anket Formu

İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME KARŞI HAZIR BULUNUŞLUK ANKETİ

Sayın Okul Yöneticileri ve Öğretmenler;

Bu anket, eğitimle ilgili bir araştırmanın veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu anket kapsamında yer alan konularda, okulunuzla ilgili mevcut duruma ilişkin görüşlerinizin alınmasına gerek duyulmaktadır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın, Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir. Dilerseniz araştırmanın kısa özeti daha sonra size postalanacaktır.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Bilal KICIROĞLU
Uşak Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

<p>I-Göreviniz: <input type="checkbox"/> Okul Müdürü <input type="checkbox"/> Okul Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Öğretmen</p> <p>II-Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın</p> <p>III -Yaşınız: <input type="checkbox"/> 25 yas altı <input type="checkbox"/> 25-29 yas <input type="checkbox"/> 30-34 yas <input type="checkbox"/> 35-39 yas <input type="checkbox"/> 40-44 yas <input type="checkbox"/> 45 yas ve üstü</p> <p>IV -Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora</p>	<p>V -Çalışmakta olduğunuz okul: <input type="checkbox"/> Devlet Okulu <input type="checkbox"/> Özel Okul</p> <p>VI - Görev yatığınız okulun yeri: <input type="checkbox"/> Köyde <input type="checkbox"/> Beldede <input type="checkbox"/> İlçe merkezinde <input type="checkbox"/> İl Merkezinde</p> <p>VII -Öğretmenlik mesleğindeki hizmet süreniz: <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü</p>	<p>VIII -Bu okuldaki hizmet süreniz: <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-6 Yıl <input type="checkbox"/> 7-10Yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl üstü</p> <p>IX- Branşınız: <input type="checkbox"/> Sınıf öğretmeni <input type="checkbox"/> Türkçe <input type="checkbox"/> Matematik <input type="checkbox"/> Fen ve Teknoloji <input type="checkbox"/> Sosyal Bilgiler <input type="checkbox"/> Yabancı Dil <input type="checkbox"/> Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi <input type="checkbox"/> Güzel Sanatlar (Resim-Müzik vb.) <input type="checkbox"/> Beden Eğitimi Başka belirtiniz.....</p>
---	--	---

BÖLÜM II
İLKÖĞRETİM OKULLARININ DEĞİŞİME KARŞI HAZIR BULUNUŞLUK
ANKETİ

Açıklama: Aşağıda ilköğretim okullarının değişime ya da yeniliğe karşı hazır bulunuşluk düzeylerini belirlemeye ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak sizden beklenen her maddede ifade edilen yargıya kendi okulunuzdaki durumu düşünerek ne ölçüde katıldığınızı belirtmenizdir. Bu maddelere ne derece katıldığınızı maddelerin karşısındaki parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretleyiniz.

N o	Madde	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ						
<i>(Aşağıdaki cümlelerin başına özne olarak "Bu okulda öğretmenlerin" ifadesini getirerek cevaplayınız.)</i>						
1	<i>Bu okulda öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili geleneksel olmayan fikir ve davranışları destekleyeceklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
2	<i>Değişimi ya da yeniliği bir gelişme olarak algılama düzeyine sahip olduklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
3	<i>Değişim ya da yenilik sürecine katılımda istekli olacaklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
4	<i>Değişime karşı çekimser bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
5	<i>Değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olacaklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
6	<i>Olası değişim veya yenilik girişimlerine çoğunlukla önyargılı yaklaşacaklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
7	<i>Değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
8	<i>Eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
9	<i>Okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
10	<i>Gelişen teknoloji ve yenilenen programları sürekli takip ettiklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
11	<i>Toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
12	<i>Okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarımı düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
13	<i>Eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.</i>	()	()	()	()	()
14	<i>Televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
<i>Bu konuda başka bir düşünceniz varsa lütfen bu bölüme ekleyiniz:</i>						
.....						
.....						
YÖNETİCİLERİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ						
<i>(Aşağıdaki cümlelerin başına özne olarak "Bu okulda yöneticilerin" ifadesini getirerek cevaplayınız.)</i>						
15	<i>Bu okulda yöneticilerin, değişimin veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()
16	<i>Değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.</i>	()	()	()	()	()

No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Öçüde Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
YÖNETİCİLERİN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ		<i>(Aşağıdaki cümlelerin başına özne olarak “Bu okulda yöneticilerin” ifadesini getirerek cevaplayınız.)</i>				
17	Bu okulda yöneticilerin, değişimin veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	()	()	()	()	()
18	Okulda değişimi gerçekleştirebilecek yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
19	Değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
20	Değişim ya da yenilik için gerekli bütçeyi oluşturabileceklerine inanıyorum.	()	()	()	()	()
21	Okullarında olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini) yapabilecek yeterlikte olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
22	Olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlara önceden çözüm üretebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	()	()	()	()	()
23	Okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
24	Okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
25	Değişimi gerçekleştirebilecek etkili iletişimi kurabileceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
26	Değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
27	Okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
28	Okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
29	Değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
30	Değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
31	Değişim sürecinde yer alan okul personeli arasında karşılıklı destek ve güven duygusu oluşturabilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
32	Değişim veya yeniliğin iş görenler üzerinde kontrolü kaybetmelerine neden olacağını düşündüklerini zannediyorum.	()	()	()	()	()
33	Değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
34	Değişim ya da yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
35	Mesleki gelişmelerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
36	Eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
37	Okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()
38	Okullarında değişim ya da yenilik yapabilecek yetkilere sahip olduklarımı düşünüyorum.	()	()	()	()	()

<i>Bu konuda başka bir düşünceniz varsa lütfen bu bölüme ekleyiniz:</i>						
.....						
.....						
No	Madde	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
OKULUN ALT YAPISININ DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYİ						
39	Bu okuldaki teknolojik alt yapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
40	Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
41	Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet alt yapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
42	Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
43	Bu okulun bütçesi değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
44	Bu okulun öğretim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
45	Bu okulda değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
46	Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapılabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
47	Bu okulda değişiklik veya yenilik yapabilmek için gerekli, kanun, tüzük ve yönetmeliğin mevcut olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
<i>Bu konuda başka bir düşünceniz varsa lütfen bu bölüme ekleyiniz:</i>						
.....						
.....						
VELİLERİN DEĞİŞİM VEYA YENİLİĞE HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYİ						
48	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
49	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
50	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
<i>Bu konuda başka bir düşünceniz varsa lütfen bu bölüme ekleyiniz:</i>						
.....						
.....						

EK 2: Araştırma İzin Belgesi

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ 17.11.09* 14059

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019-
 KONU : Araştırma İzni

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

- İLGİ : a) 13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
 b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
 c) 13/01/2009 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00.09-500/00519 sayılı Olur.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) yazılarına istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerinde yapılacak olan tez ,anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden ilgi (c) olurumuzla Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu kurulmuştur.

Aşağıdaki adı , soyadı ve unvanı yazılı kişilerin İlimiz Merkez İlçelerde tez ,anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez ,anket ve araştırma çalışmaları Komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.

Kemalettin ÖZKAN
 Millî Eğitim Müd. Yard.

OLUR
 16./11/2009
 Recep DUAĞUN
 Millî Eğitim Müdürü

Adı -Soyadı :
 Bilal KICIROĞLU

Unvanı :
 Öğretmen

Millî Eğitim Müdürlüğü
 UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54
 Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : tasimali64@meb.gov.tr
 int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANISMA
 444 0 632
 H A T T I

EĞİTİM
 %100
 DESTEK

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019- 14161
KONU : Araştırma İzni

18-11-2009

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

b)10/11/2009 tarih ve B.30.2.UŞK.0.41.00.00-605-01/669 sayılı yazınız.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir İli kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli izni verilmesi gerekmektedir denildiğinden Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığına ilgi (b) yazınız ile baş vurduğunuz Rektörlüğünüzdeki Yüksek Lisans Öğrencisi Bilal KICIROĞLU ile ilgili tez anket ve araştırma ile ilgili formları Müdürlüğümüze gönderilmiştir.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden Rektörlüğünüzdeki Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Bilal KICIROĞLU " İlköğretim Okullarının Değişime Karşı Hazır Bulunuşluk Düzeyleri " Konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin formlarının Müdürlüğümüz Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından inceleme yapılarak İlimizde bulunan İlköğretim okullarında anket çalışması ile ilgili komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

İlimizde bulunan İlköğretim Okullarında anket uygulaması ile ilgili anket formları yazınız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (b) Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD * kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :
EK-1 : Onay (1 sayfa)
EK-2 : Anketi Formu (1 adet 3 sayfa)

Mustafa YILDIZ
Vali Yardımcısı

İlgiliye tebliği
25-11-2009

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54
Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : tasimali64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANISMA
444 0 632
H A T T I

EGITIME
%100
DESTEK