

## OKUL GELİŞİMİNDE TEMEL DİNAMİK OLARAK DEĞİŞİM VE YENİLEŞME: OKUL YÖNETİCİLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ROLLERİ

**Yrd. Doç. Dr. Kadir Beycioğlu**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Buca Eğitim Fakültesi, EYD Anabilim Dalı  
kadir.beycioglu@deu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Mahire Aslan**

İnönü Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi, EYD Anabilim Dalı

*Hareket nasıl fiziksel bir gerçekse, değişim de toplumsal bir gerçektir...*  
John Dewey

### ÖZET

Değişim ve yenileşme çoğu zaman birbirini yerine kullanılan iki kavramdır. Her ne kadar değişimin yönü her zaman olumluya yönelik olmasa da, eğitimde değişim, özellikle de okul geliştirme süreci içinde ele alındığında olumlu bir süreci işaret eder. Bu çalışmanın amacı, okul geliştirme kavramının içinde doğduğu değişim ve yenileşme olgularını ele almaktır. Bu doğrultuda, değişim ve yenileşme kavramları örgütsel değişim içeriği bakımından tartışılmış, okul gelişiminin temel dinamiği olan eğitimde değişim olgusu ele alınmış ve okul yöneticileri ve öğretmenlerinin değişim süreçlerindeki rolleri geliştirilen önerilerle birlikte tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel değişim, yenileşme, okul, yönetici, öğretmen

### CHANGE AND INNOVATION AS MAIN DYNAMICS IN SCHOOL DEVELOPMENT: ADMINISTRATORS AND TEACHERS' ROLES

#### ABSTRACT

The terms 'change' and 'innovation' are often used interchangeably. Although there is a slight difference between these two words, change, in this study, is used as a word not different from the word innovation, which has the general drift of controlled and planned change. We may feel various kinds of changes in every aspect of our lives, and these changes, with great impact, create new areas for upcoming changes in the future. These changes have effects on organizations. This study aims to explore these two interrelated terms. With regard to this aim, the terms were debated in terms of their meanings in organizational change as a dynamic in school development. In addition, roles of school administrators and teachers in change were discussed.

**Keywords:** Organizational change, innovation, school, administrator, teacher

## GİRİŞ

Günümüz dünyası hızla değişmektedir. Bu değişim, en küçük birimlerden en geniş oluşumlara kadar tüm toplumsal unsurları etkilemektedir. Toplumlar ve toplumsal sistemler sürekli bir değişim dinamiği etkisinde kalmaktadırlar. Çoğunlukla; kullanılan bilgi ve teknolojik süreçler, içinde bulunulan ekonomik koşullar, dinsel kuralların çağdaş değişim talepleriyle etkileşimi, toplumların gelenek ve göreneklerinde ortaya çıkan farklılaşmalar, küresel etkileşim araçları ve benzeri olgular bireyleri ve toplumları, içerisinde buldukları ve içerdikleri alanlarla birlikte değişime itmektedir.

Değişim gereksinimleri örgütleri de etkilemektedir. Hiç bir örgüt, değişimden uzak durarak ya da değişime direnç göstererek ayakta kalamaz. Bu yüzden tüm örgütlerin değişim taleplerini en elverişli (optimal) seviyede yaşatması gerekmektedir. Ancak bir örgütün üyelerinin katılımı ve desteği ile gerçekleşen kontrollü değişim ile plansız ve kontrolsüz ani değişimi birbirinden ayırmak gerekir (Özdemir, 2000:55). Çünkü, örgütün kontrolü dışında gerçekleşecek bir değişim, örgüt için tükenme noktası da olabilir. Bu nedenle, örgütlerin, değişimi kontrol altına alarak, planlı bir biçimde işlevsel hale getirmeleri gerekmektedir. Değişim, diğer tüm örgütler gibi okul örgütünü de yakından ilgilendiren bir olgudur. Çünkü toplumları değiştirmesi beklenen öncüler arasında belki de en önemlisi eğitim işlevini de gerçekleştiren okul örgütüdür.

Bu çalışmada; değişim ve yenileşme kavramlarının içerik açısından ele alınması, örgütsel değişim olgusunun incelenmesi ve okul örgütünde değişimin tartışılması amaçlanmaktadır. Ayrıca okul örgütünün önemli oyuncularını olan yöneticilerin ve öğretmenlerin değişim/yenileşme süreçlerindeki rolleri tartışılmıştır.

## DEĞİŞİM VE YENİLEŞME

De Mul ve Korthals'a göre, değişim ve değişim sözcükleri ailesi içinde yer alan "kalkınma", "ilerleme" ve "evrim" gibi terimler çağdaşlığın anahtar sözcükleri arasındadır (Akt. Altrichter, 2000: 1). Değişim (change), farklı biçimlerde olmak üzere yenileşme (innovation), gelişme (development), iyileşme (reform), evrim (evolution),

devrim (revolution), yeniden yapılanma (restructuring) gibi bazı kavramlarla yakın anlamlarda tanımlanmaktadır.

Louis, Toole ve Hargreaves (1999: 251), alan tarama çalışmalarında kullanılan araştırma dilinin tam ya da kusursuz olmadığını ve değişim, ilerleme, uygulama (implementation) ve reform sözcüklerinin, bazı anlam farklılıkları olduğunu kabul etmekle beraber, bu sözcüklerin sıklıkla birlikte ya da birbirlerinin yerine kullanıldığını belirtmektedirler. Altrichter'e göre (2000: 2) değişim ya da yenileşme, bir ilerleme sürecini ve bu sürecin çıktılarını anlatır. Özdemir'e göre (2000: 31) ise yenileşme, önceden planlanmış olan, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişimdir. Yenileşme, değişimdir. Bir durumdan başka bir duruma geçişin planlanarak kontrollü hale getirilmesi ve verimliliğe dönüştürülmesi; elde edilecek çıktılarının beklenenden farklı olmamasıdır. Değişim belli sistematığı olan bir süreçtir ve genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002: 8-11). Başaran'a (1998: 128) göre değişim bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikte gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır.

Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen bir kavramdır. İleriye doğru olabileceği gibi, geriye doğru da olabilir. Bunların her ikisi de değişimdir (Tezcan, 1984: 2). O halde değişimin planlamadığınız sonuçları olabileceği ve değişimin yönünün her zaman olumluya doğru olmayabileceği anlaşılmaktadır. Oysa yenileşme kavramı genel olarak olumluya doğru bir yönelimle eş anlamlılık taşımaktadır.

### **Örgütsel Değişim**

Toplumlar değişirken içinde bulunan örgütleri de değişim döngüsüne çekmektedir. Örgütsel değişim; toplumsal değişim içinde gerçekleşen, toplumsal değişimden doğrudan etkilenen, zaman içinde artarak çevresini de etkileyebilen ve giderek önemi artan bir kavramdır (Tezcan, 1984: 130).

Örgüt terminolojisi içinde ele alınan *yenileşme* kavramı, örgütsel etkinlik 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 toplamı olan planlı değişimdir (Eren, 1998: 481).

Örgütsel düzeyde değişim, örgütte yapılan işlerin, amaçların ve örgütsel yapının yeniden oluşturulması olarak algılanabilir. Bu tür değişiklikler bir yanda kural, rol ve örgütteki ilişkileri içeren yapının, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin, yani kültürün değişmesidir (Özden, 2000:179-180). Çelik (2000: 58) bu boyutlara bir de örgüt kültüründeki değişimi eklemiştir. Örgütsel değişimin kaçınılmaz olması, örgüt kültürünün de bu değişim sürecine uyum sağlamasını gerektirmektedir.

Başaran'a göre (1998: 127) örgütü yenileştirmek, örgütün değişen çevresinin gereksinmelerini karşılamak için örgütü yeniden yapılandırmaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz de (1998: 208) örgütsel değişimi, iş yapma usul ve tekniklerinde, kullanılan teknolojiye, örgütün yapı ve süreçleri ile tümü veya belirli birimlerinde görülen değişim olarak açıklamaktadırlar. Robbins ise (1994: 324) değişimin örgütsel yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen etkileşimde bulunacağını belirtmektedir. Lewin'e (Akt. Chance ve Chance, 2002: 203) göre örgütte değişim, itici güçlerle, engelleyici güçlerin örgütsel statükoyu zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler, bu güçlerin örgütsel statüko içinde dengelendikleri toplumsal sistemler olarak görülmektedir.

Çağın yeniliklerinin getirebileceklerini daha erken görebilen, daha çok bilgi toplayan, daha erken önlemler alan, ortaklığı daha çok benimseyen, bulunduğu konuma bakmaksızın daha çok insanın görüşünü alan ve yeniliklere karşı nasıl hazırlıklı olunması gerektiğini daha fazla bilen örgütler, günümüzde daha uzun soluklu olmaktadır. Çünkü sonsuz ve acımasız bir değişim dünyasında yaşıyoruz (Hargreaves, 2002). Bu yüzden örgütler değişime açık olmalı, kendi değişimlerini çok iyi yönetmelidirler. Hatta daha uzun süre yaşayabilmek için, Drucker'ın "değişimi yönetmenin tek yolunun değişimi yaratmak" olduğu saptaması göz ardı edilmemelidir (Akt. Erlendsson, 2000).

Yenileşme sürecinde örgüt kendi yapısını, yapı içindeki unsurları, değer yargılarını, çalışma şartlarını ve örgütün amaçlarını değiştirmek durumunda kalabilir. Bu, örgütteki tüm yapı ve insan unsurlarına bakış açısının değişmesidir. Çünkü yenileşme sadece bir düşünce veya kavram değil aynı zamanda bunun uygulanmasıdır ve salt değişmiş olmak uğruna uygulanmayıp, etkililiği artırmak için uygulanmaktadır (Sultana, 2001: 5).

Örgütsel değişimin nedenleri, örgütün kendi içinden veya örgüt çevresinden kaynaklanıyor olabilir. Toplumdaki değişimler, ekonomik, siyasal, kültürel, yasal ve

benzeri dış etkenlerle örgütün büyümesi, kurumsal birleşmeler, yönetim değişiklikleri, yapısal değişimler, görev ve amaçlarda ortaya çıkan ve benzeri değişimler örgütü yenileşme sürecine itebilir. Tezcan (1984: 131-135), örgütsel değişimi ele alırken, iç güçlerin yol açtığı örgütsel amaçların (resmi amaçların değişmesi zor olduğu için daha çok uygulamaya dönük değişimler) değişmesini; örgüt ilke ve kuralları, ilişkiler, eylemler, işlemler, örgütteki insanlar ve teknolojik öğelerden oluşan örgüt yapısının değişmesini ve dış güçlerin yol açtığı örgüt-çevre ilişkilerinin değişmesini önemli örgütsel değişim noktaları olarak açıklamıştır.

Lunenberg ve Ornstein (2000: 209-213), örgütsel değişime yönelik olası baskıları “iç” ve “dış” baskılar olarak değerlendirmişler ve dış baskıları “hükümetlerin müdahalesi”, “toplumun değerleri”, “teknolojik değişim ve bilgi patlaması” ile iç unsur olarak iletişim, karar verme, liderlik ve motivasyona ilişkin stratejileri içeren “süreçler ve insan” kaynaklı olarak ele almışlardır.

Etkili bir değişim sürecinin hem örgütsel, hem bireysel anlamda neleri farklılaştırdığı ile ilgili olarak National School Boards Association (Ulusal Okul Yönetimleri Derneği) aşağıdaki tablolarda görülen yeni davranış örüntülerini sıralamıştır (NSBA, 2003). Tablo 1’de etkili değişim sürecinde kişisel çerçevede gözlenen değişiklikler açıklanmaktadır.

**Tablo 1.** Etkili Değişim Sürecinde Kişisel Çerçevede Gözlenen Değişiklikler

<b>Eski durum</b>	<b>Yeni durum</b>
Kapalı olmaktan	Açıklığa
Duyguları reddetmekten	Duyguları açıkça ifade etmeye
Savunmacı olmaktan	Geri bildirim kabul etmeye
Başkasına sınımsız tutunmaktan	Ortaklaşa etkinliklerle kucaklaşmaya
Kuralcılıktan	Denemeciliğe
Şüphencilikten	Diğerlerine güvene
Tetikte olmaktan	İçten, kendiliğinden davranışlara
Çatışmadan kaçmaktan	Çatışma ile yüzleşmeye
Sert tutumlardan	Esnek tutumlara
Cephe oluşturmaktan	Samimiyete
Yüzeysel algılamaktan	Derinlemesine algıya
Kendini hatalı tanıyıştan	Kendini dikkatli biçimde analize

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere sağlıklı bir değişim süreci geçiren bireyin, duygu ve beklentilerini açıkça ifade edebilen, eleştiriye açık, yenilikten korkmayan, esnek, samimi ve dikkatli bir kişi olması beklenirken, kuralcılık, şüphecilik, çatışmacı tutumlar, savunmacılık gibi davranışlardan uzaklaşması beklenmektedir..

Etkili Değişim Sürecinde Grup Çalışmalarında Gözlenen Değişiklikler ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Etkili Değişim Sürecinde Grup Çalışmalarında Gözlenen Değişiklikler

<b>Eski durum</b>	<b>Yeni durum</b>
Yüzeysel tartışmadan	Derinlemesine tartışmaya
Rekabetten	İşbirliğine
Bilgiyi gizlemekten	Bilgi paylaşımına
Diğerlerini baltalamaktan	Desteklemeye
Grup sürecinin uzağında olmaktan	Grup bilincine
Grubu kaymak olarak kullanmamaktan	Tüm gurubu kaynağa dönüştürmeye
Kazan/kaybet çatışmasından	Kazan/kazan çatışmasına
Grup amaçlarına kayıtsızlıktan	Grup amaçlarına yönelik sorumluluğa
Kendi etkinliklerine odaklanmaktan	Grup eylemlerine katkı sağlamaya

Tablo 2 incelendiğinde bireylerin içinde bulunacağı grup çalışmalarında da etkili bir değişim süreci oluşacağı görülecektir. Grup çalışmalarında verim sağlayacak tartışmacı, işbirlikçi, paylaşımcı, açıklığa dayalı, destekleyici, ortak bir bilincin olduğu, katkı sağlayıcı ve ortak amaca yönelimin olduğu bir ortam görülebilecektir.

Tablo 3’de etkili değişim sürecinde gruplar arası çalışmalarda gözlenen değişiklikler örneklenmektedir.

**Tablo 3.** Etkili Değişim Sürecinde Gruplar Arası Çalışmalarda Gözlenen Değişiklikler

<b>Eski durum</b>	<b>Yeni durum</b>
Rekabetten	İşbirliğine
Kazan/kaybet çatışmasından	Kazan/kazan çatışmasına
Yıkıcılıktan	Yapıcılığa
Tek taraflılıktan	Paylaşımına
Diğerlerinin görüşlerini reddetmekten	Diğerlerinin görüşlerini kabul etmeye
Diğerlerini rakip olarak görmekten	Meslektaş olarak görmeye
Şüpheden	Güvene
Grup amaçlarına yönelmekten	Tüm örgütsel amaçlara yönelime

Tablo 3’de de görüldüğü gibi gruplar birbirlerini aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan oluşumlar olarak algılamaya başlayacaklar ve bu amaç uğruna paylaşımcı bir çalışma ortamı oluşturabileceklerdir. Bu uygulamaları gerçekleştirirken de örgüt, sadece emirlere uyulan değil, herkesin kararlara katılıp katkı sağlayabildiği bir yapıya kavuşabilecektir. Bu durum işgörenlerde benimseme duygusunu yaratacağından, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi daha ön plana çıkabilecektir.

Etkili Değişim Sürecinde Örgütsel Kapasitede Gözlenen Değişiklikler ise Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Etkili Değişim Sürecinde Örgütsel Kapasitede Gözlenen Değişiklikler

<b>Eski durum</b>	<b>Yeni durum</b>
Sadece planlanana yapmaktan	Fırsatlardan yarar sağlamaya
Az sayıda karar verenlerden	Herkesin karar sürecine katılmasına
Emredilmiş kurallardan	Takdir yetkili ilkelere
Emirle yönetmekten	Dönüştürerek yönetmeye
Kişisel başarımdan (performance)	Grup başarımına
İnsanları uzman olarak görmekten	İnsanları genel değerlendirmeye
Eski eylemleri savunmaktan	Yeni eylemler keşfetmeye
Sakinliği korumaktan	İç tartışma ve fikir çatışmalarını değerlendirmeye

Tablo 4’den de anlaşılacağı gibi örgüt, yenilikler peşinde koşulan ve tartışmalardan optimum fayda sağlanan bir etkinlik alanı olabilecektir. Özetlemek gerekirse, sağlıklı bir değişim süreciyle barışık olmak örgüt-işgören eylemlerinde etkililiği artırma olasılığını oldukça yükseltebilir

Değişimin ya da yenileşmenin tüm örgütler gibi eğitim örgütünü de etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli ve en planlı biçimde hazır bulunması gereken toplumsal örgüttür. Çünkü eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilecektir.

## OKULDA DEĞİŞİM

Değişim, diğer tüm örgütler gibi okul örgütünün ilgi alanında olan bir olgudur. Toplumları değişim güçlerinin baskısı ya da dinamiği altında, kendilerini ve geleceklerini değiştirmeyi bekledikleri önemli örgütlerden biri de okullardır.

Reyes, Wagstaff ve Fusarelli'ye (1999: 183) göre:

“Amerikalılar, her zaman ilerlemek ve toplumu korumak için, okulların kapısını çalmışlar; okullardan yoksulluğu ortadan kaldırmasını, işsizliği azaltmasını, etnik gurupların asimilasyonunu kolaylaştırmasını, moral değerler oluşturmasını, bilimsel ilerlemeyi gerçekleştirmesini ve demokrasiyi korumasını, kısaca toplumun eksikliklerini kapatmasını beklemişlerdir”.

Yirmi birinci yüzyıla girerken her toplum kendi yurttaşlarından, çok kültürlü küresel değişim ve onun getirdiği dinamizm karşısında bağlamında, bir yandan hem çevresiyle işbirliği içinde olmasını, diğer yandan hem de bireysel olarak değişimle başa çıkabilmesini beklemektedir. Tüm kurumlar arasında, bu amaca temel katkıyı sağlayacağı sözünü, sadece eğitim örgütü vermiştir (Fullan, 1993: 4). Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar.

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri ya da okullar da değişim gereksinmelerinden etkilenmektedir. Özellikle de açık bir sistem olan okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha kırılabilir bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, okullarda değişim son derece doğal ve kaçınılmaz bir olgudur. Değişim ve yenileşme kavramları arasında var olan farklılık, eğitim örgütünde yapılması olası bir değişiklik için de geçerli olabilir. Bazı durumlarda değişim, hiç de düşünülmeyişi biçimde örgütü geriye doğru yönlendirici olabilir. Altrichter'in de (2000: 1) işaret ettiği gibi, okul yönetimi, öğretmen eğitimi, öğretim yöntemleri, okul denetimi ve değerlendirme çalışmaları gibi alanlarda, değişim şemsiyesi altında yer alan yenileşme, gelişme, ilerleme ve benzeri kavramları bolca konuşmak ve duymak mümkündür.

Greenman'a göre eğitimde yenileşme hareketleri ilk olarak geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin tespiti ile başlamaktadır. Bu aşamayı yeniden düzenlemeler takip etmektedir. Üçüncü aşamada ise eski ve yeninin mücadelesi başlamaktadır (Özdemir, 2000: 26). Kozeracki (1998: 3) eğitim örgütlerinin, dışarıdan gelen daha çok ekonomik, teknolojik ve demografik değişikliklerden etkilendiğini ve bu



değişikliklere tepki verilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Campbell, Corbally ve Nystrand (1983: 206-209), okulda değişimi getiren güçler olarak, geçen yüzyıl sonunda hızla değişen demografik (nüfus artışı, okulların artışı vb.) durumu, yapısal değişimleri, toplumsal değişimlerden etkilenen müfredatı, finansal durumu, yönetim (hükümet) mekanizmasını saymışlardır.

Fullan ve Hargreaves (1998), okullarda değişimi şekillendiren güçleri aşağıdaki başlıklarla açıklamışlardır:

1. Okullar, kapılarını kapatıp dış dünyadan ayrılamazlar.
2. Daha fazla çeşitlilik, daha çok esneklik ister.
3. Teknoloji, okulların duvarlarını yıkmaktadır.
4. Okullar, toplumu yenileme ve kurtarma için son umuttur.
5. Öğretmenler, daha çok yardımla daha fazla şey yapabilirler.
6. Eğitim, demokrasi için temeldir.
7. Eğitim piyasasındaki rekabet olgusu, ailelerin tercihleri ve bireyin kendini yönetme isteği, okulların daha geniş bir çevreyle ilişkisini zorunlu kılmaktadır.
8. Okullar, öğrencileri bekleyen hayatla giderek daha benzer özelliklere sahip olmalıdırlar.
9. Günümüz karmaşık çevresinin okullar üzerindeki baskısı giderek artmaktadır.
10. Okullar, bugünkü yapılarıyla yorgun kurumlara dönüşmüştür.

Lodge ve Reed (2003: 46) eğitimsel değişimde şu noktalara işaret etmektedirler:

1. Eğitim sistemleri, okullar ve okul gelişiminin gerçekleştiği ortamlar hızlı değişimlere maruz kalmaktadır.
2. Eğitim sistemleri, okullar ve okul geliştirme çalışmaları bu değişimlere cevap vermede evrim geçirme ihtiyacındadır.
3. Öğrenciler, öğretmenler ve okul toplumuna yönelik, sürdürülebilir yeniliklere açık bir geleceğe katkı sağlamak için, okulların öğrenmeye odaklanması gerekir.

Yukarıda belirtilenler daha çok somut değişimlerdir. Artık diğer ülke okullarında bunların ötesinde okul kültürü, liderlik, okul-çevre ilişkisi, sürekli değişim, öğrenen okul, öğrenen yönetici ve benzeri insan boyutuna ait değişiklikler de ele alınmaktadır. Bir örgütün gelişmesinden bahsedildiğinde; insanlarda, teknolojiye ve yapı ve süreçlerde (örgütteki sadece insan, sadece teknoloji ya da sadece yapı ve süreçlerin

değil, aksine bunların hepsinin bir bütünlük içinde) değişim kastedilmektedir (Balcı, 2000: 1).

Eğitim örgütlerinin toplumsal işlevi düşünüldüğünde değişim gereksinmelerinin iç ve dış etkilerinin yansımaları görmezden gelinemez. Eğitim, tüm sektörlerle uzmanlaşmış insan gücü yetiştirirken, bir toplumun değer yargılarını da kuşaktan kuşağa taşımaktadır. Bu yönüyle okullar; öğrencisiyle, öğretmeniyle, yöneticisi ve yardımcı işgöreniyle, toplumların yüklerini sırtlanmış durumdadır (İnanlı, 1999: 10). Bu ağır yükü taşıyan eğitim kurumlarının bir de değişimle mücadelesi vardır. Fullan'ın (1993: 3) benzetmesinde olduğu gibi, bir dağın eteğinde yukarı doğru yürütülen bu savaşta çözüm, daha fazla yenileşerek ya da eğitim sistemlerine daha çok reformlar sokarak doruğa nasıl tırmanacağımız değildir. İhtiyacımız olan şey, sorunun kalbine dokunmak, farklı bir doruğa ulaşmak için yeni bir yol bulmak, yani kendi aramızda değişimi konuşmaktır. Kısacası ihtiyacımız olan, eğitimsel değişimle ilgili yeni bir kafa yapısına sahip olmaktır. Yani kısaca öğrenmedir. Tüm işgörenleriyle yeniliklere karşı daha geçirgen süzgeçli bir duruş kazanmadır.

Eğitim doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir. Toplumun tüm kesimleri eğitimin etkileme gücünün farkındadırlar ve bu nedenle de kendi değerleri ve eğilimleri doğrultusunda eğitimi yönlendirmek ve eğitimden yararlanmak istemektedirler (Aydın,1998: 170). Böyle bir konumda bulunan okulun da değişim baskıları ya da istekleri ile yaşaması olağan bir durumdur. Reyes, Wagstaff ve Fusarelli (1999: 183), eğitim örgütündeki değişim isteklerinin çoğunlukla eğitimcilerin kendilerinden değil, kendilerine bu durumdan bir fayda sağlamak isteyen siyasetçilerden geldiği görüşündedirler. Oysa eğitim ya da okul dış baskı unsurlarının değil kendi ihtiyaçları rehberliğinde, inandırarak ve inanarak, kendi yenileşme süreci ni hazırlamalıdır. Sheey'nin de vurguladığı gibi, değişimi benimsemek, ancak insanların plan ve düşüncelerinde içsel bir değişimle ortaya çıkmaktadır (Goodson, 2001: 45). Mevcut sistemler çoğunlukla yeniliklerin önünde tıkkayıcı durumda olabilirler. Ama vizyonu olan bir örgüt, sistemin bu engellemesini uygulamadaki yaklaşımlarıyla aşabilmelidir.

Şüphesiz ki okulda değişimin en önemli iki uygulayıcı grubu yöneticiler ve öğretmenlerdir. Onların görüş ve önerileri dikkate alınmadan yapılacak bir değişim girişiminin ne ölçüde benimseneceği ve başarılı olacağı tahmin edilebilir.

### **Değişim ve Okul Değişiminde Yöneticilerinin Rollerini**

Okul örgütünde değişim denildiğinde şüphesiz en önemli unsurlardan önde geleni okul yönetimi, başka bir deyişle müdür ve yardımcılardır. Çünkü ‘*bir okul, ancak müdürü kadar iyidir*’ yaygın söylemi, çevrenin okula ilişkin algısında, müdürün kimliğiyle simgelenen yönetsel yeterliğin etkili olduğunu göstermektedir (Aksu, 2004: 709). Okul yöneticilerinin bu beklentileri karşılayabilmeleri ya da bu algıyı doğrulayabilmeleri, değişime açıklıkları ile ilişkilendirilebilir. Sadece değişime açıklık ile ilgili liderlik veya yönetim becerisi değil, değişimi başlatma, yönetme ve değerlendirmede de, tüm ilgili birim ve görevler arasında eşgüdümleme anlamına gelebilecek, liderlik ve yöneticiliği de kapsayan orkestrasyonu sağlamak okul liderlerinden beklenmektedir (Gümüşeli, 2009; Wallace, 2004: 57-64).

Fullan (2002: 16-21) etkili okul liderlerini, geniş ölçekli ve sürdürülebilir eğitim reformunun anahtarları olarak ele almaktadır. Goldring’in de belirttiği gibi okul yöneticileri, artık rutin yöneticilikten uzaklaşacak; katılımcı, okulu daha açık, daha demokratik hale getirecek, yeniden yapılandırmacı bir değişim liderliği sergilemelidirler (Murphy ve Hallinger, 1992: 79). Benzer şekilde DuFour da (2004:67), tecrit duvarlarını yıkan ve genel amaçları başarabilmek için *bireylerin bağımsız olarak ortak çalışmalar yürüttüğü* birliktelik kültürü oluşturan okul liderlerine ihtiyacımız olduğunu vurgulamaktadır. Sashkin ise katılımcı yönetim anlayışının bir “etik emir” olduğunu ve aksi durumda işgören yabancılaşmasının düşük moral ve verime neden olacağını belirtmektedir (Wheelan ve Conway, 1991: 64).

Hallinger (1992: 35-48), okul müdürünün rolünü, atmışlı-yetmişli yıllarda *program yöneticisi*, seksenli yıllarda etkili *okul ve eğitim lideri*, doksanlarda ise *değişim ve dönüşümün lideri* olarak özetlemekte ve müdürleri okullarda değişimin öncüsü olarak görmektedir. Fullan da (2002: 1), günümüz değişim kültüründe müdürün eğitimci liderliğinin tek başına yeterli olmadığını ve okul yöneticilerinin değişime açıklık ve değişim liderliği konularında duyarlı olmaları gerekliliğini vurgulamaktadır.

Goodson (2001: 45) eğitimsel değişimi, ilgi alanlarının ve projelerin koalisyonunun bir isim altında, zaman içinde belli bir noktada temsil edildiği siyasi partilere benzetmektedir. Bu ilgi alanları ve projeler uyum içinde örgütlendiğinde, siyasi parti veya eğitimsel değişimin ardındaki toplumsal hareketin yönelim ve güç elde edeceğini belirtmektedir. Bunu okul örgütüne yansıttığımızda, değişim sürecini

yaşayacak okulun, bu süreci sağlıklı hale getirebilmesi için tüm unsurları dikkate alması gerekmektedir. Goodson tarafından işaret edilen okuldaki bu yönetim tarzını başlatacak ve besleyecek olan isim, okul yöneticisidir. Fullan ise (2000: 7-22) yöneticisinin değişmeye önderlik etmediği, fakat gelişen bir okul bilmediğini ve müdürlerin bu süreçte rollerinin değişim liderliği bakımından karmaşık olduğu kadar işlevsel olduğunu da belirtmektedir. Brandt de (2003: 10), artık eğitim liderlerinin, buldukları okullarının değişime ve değişim şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalarının istendiğini vurgulamaktadır.

Gale ve Densmore (2003: 126), batı toplumlarında çalışanların çoğunun yeniden yapılanmada yönetsel boyutun farkında olduğunu ve bu durumun okullarda öğretmenler için de geçerlilik taşıdığı görüşündedirler. Bu görüşten yola çıkarak, okullarda yenileşme kavramının yönetim ile ilgili yanının oldukça yaşamsal önemde olduğu, okul yöneticilerinin değişime karşı tepkisiz kalamayacakları ve bunun en başta öğretmenler tarafından beklenmekte olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin değişimi çok iyi anlamaları ve değerlendirmeleri beklenmektedir. Değişim dinamiklerinde yetkin olmak için, yöneticiler ve öğretmenler deneyimli ve usta değişim unsurları olmalıdırlar (Fullan:1993: 4). Bu yüzden okul müdürünün *yenilenen*, *yenileyen* ve *öğrenen* (sürekli değişimi) yönetici olması, okul ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi açısından işlevsel olacaktır.

Stiggins (2002: 40), toplumların ve eğitim örgütlerinin yeni vizyonlarda hemfikir oldukları durumlarda “profesyonel eğitimciler bir sonraki katkıyı sağlama işini ele almalıdırlar” diyerek eğitimcilerin yenileşme süreçlerinde ortak çabaya hazır ve istekli olmaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Clarke (2000: 61), okulda reformdan bahsederken okul müdürünün özellikleri olarak “fırsatçı, girişimci, araştırmacı, öğrenen, güven veren, iletişimci, bilgi sağlayan, cevap veren ve yük taşıyan” sıfatlarını kullanırken, asıl etkililiğin bu tüm özellikleri ortak şekilde kullanmak olduğunun altını çizmektedir.

Okul yöneticileri, değişim olmadan ya da değişime kayıtsız kalarak yaşanamayacağını, ama her şeyin de sadece değişim önyargısıyla ele alınmaması gerektiğini; çok sayıda insanı, ortak amaçlar ve eylemlerle coşturacak yenileşmeleri, uygulama biçimlerini bularak dikkate alabilmelidirler. Bunu gerçekleştirirken de yönetici, gerçeği aramak, daha önceki deneyleri, bilgileri, varsayımları bütün

çelişkileriyle karşılaştırarak aşamalı olarak (Lefebvre,1986: 25) değişmek ve Barth'ın da vurguladığı gibi eğitim liderinin en önemli ve en zor işinin, bir okulun kültürünü değiştirmek olduğunu (Sparks, 2003: 55) unutmamak durumundadır.

Artık sadece okulun ders programını yapan, okuldaki işlerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini denetleyen, öğretmenleri müfredatı öğrenciye aktaran birer makine olarak gören okul yöneticilerinin genel çağdaş dokunun dışında kaldıkları söylenebilir. Çünkü çağın okul yöneticisi; öğrenmek için çaba harcayan, “disiplinin pratiğini yapmak için ömür boyu öğrenen” (Senge, 2002: 19), öğrendiklerini uygulayan, öğrenmeleri için herkese öncülük eden, tüm okul toplumuyla ortak kararlar alan, onların yenileşme ihtiyaçlarını görebilen, bunu okula yansıtan, herkese güven dolu ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, okulu için yeni vizyonlar peşinde koşan, çağın teknolojik yeniliklerini tüm okula sunmaya çalışan, öğretmenlerle öğrenci ihtiyaçları ve beklentilerini de göz önüne alarak müfredat esnekliği sergileyebilen, okulu çevresiyle birlikte kabul eden ve tüm bunları bir bilge sabrı ve birikimiyle gerçekleştirmeye çalışan zor bir işin insanı olarak algılanmaktadır.

Holberton da (2002: 1) liderin en güç ve en önemli işi olarak değişimi görebilmesini, bunu işle ilişkilendirebilmesini ve çalışanları örgütsel yenileşmenin arzulanır olduğuna ikna edebilmesini göstermiştir. Gerçekten de okul yöneticisi bir lider olarak okul toplumunu değişim konusunda öncelikle ikna etmeli, onları inandırmalıdır. Bu durum, önderin insanların başına geçmek için ‘görev çağrısını’ içsel olarak almış kişi olarak kabul edilmesi anlamına gelir. İnsanlar ona gelenekler ya da yasalar nedeniyle değil, inandıkları için itaat ederler (Weber,1987: 81).

### ***Değişim ve Okul Değişiminde Öğretmenlerin Roller***

Okullarda gerçekleştirilecek bir yenileşme girişiminde en önemli oyuncularından biri de öğretmenlerdir. Okulda yapılacak bir değişim ya da yenileşme girişiminde öğretmenlerin görüşlerine başvurulması bu girişimi daha uzun süreli ve daha sağlıklı yapabilir. OECD ve UNESCO'nun yayınladığı (2001: 5) bir değerlendirme raporuna göre, siyasetçiler ve toplumun, öğretmenlerden mesleki olarak, model olarak ve toplum lideri olarak çok yüksek beklentileri bulunmaktadır.

Öğretmenlerden okul içi ve çevresinde ortaya çıkan değişimleri yönetebilmesi ve eğitim sistemlerinin karmaşık reformlarını uygulaması istenmektedir. Sarason'a (Akt.

Fullan, 1991: 117) göre eğitimsel değişim, öğretmenin ne yaptığı ve ne düşündüğüne bağlıdır. Çünkü değişimle gelebilecek herhangi bir yeniliği okul da ve sınıf ortamında uygulayabilecek kişi öğretmendir. Eğer öğretmen yeniliğe inanmamışsa ya da benimsememişse, bu girişim baştan kaybedilebilir.

Okullarda öğretmenin rolü oldukça merkezi ve geniş bir etki alanına sahiptir. Öğretmenin bu kişisel etki alanını görmezden gelerek tasarlanan değişim kuramları ve projeleri amaçlarının çoğundan vazgeçmek zorunda kalabilmektedirler (Goodson, 2001: 57). Monkman ve Baird (2002: 507) küreselleşme ve eğitim ilişkisinde iki önemli faktörden bahsetmektedirler;

1. görüş alışverişi sürecinin önemi ve
2. sürece kimin, nasıl katılım sağlayacağına dikkat edilmesi.

Küreselleşme kavramının değişimle, okulda değişimle ilişkili olduğunu düşünürsek, öğretmenlerin bu sürece katılımının başarı için temel bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Katılımdan önceki süreçte de, yani değişim ihtiyacı belirleme sürecinde de öğretmenlerin görüş, gereksinim ve katılımlarına başvurulmalıdır. Eğitimde yapılacak değişimlerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000: 28).

King, Warren ve Peart yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin en önemli on stres kaynağından biri olarak bakanlığın süreçleri yönlendirmesi ve müfredat ya da ders içeriği değişikliğini bulmuşlardır (Akt. Fullan, 1991: 123). Fullan'a göre (1991: 123-127) yeni bir program uygulandığında başarılı ise, öğretmenler bundan az pay alırlar ama eğer başarısızlık varsa, suçlamaların adresinde öğretmenleri görürüz. Çünkü değişimi savunan ve geliştiren kişi daha çok övgü alırken, değişikliğin uygulayıcısı olarak öğretmenler olası bir olumsuzlukta övgüden ziyade, bedel ödemekle yüz yüze kalmaktadırlar. Bu durum, *değişimin ihtiyaca yönelik olup olmadığı, değişim sürecinin netliği ve değişim sürecinin kişisel getiri ve götürüleri* olarak üç önemli kıstasının öğretmen açısından iyi değerlendirilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Öğretmenlerin de kendilerini değişime hazırlamaları ya da değişim olgusuyla barışık olmaları gerekmektedir. Toplumsal, örgütsel, eğitimsel ve yönetsel açıdan değişim ve süreci ile ilgili yapılan genellemeler, öğretmenler için de geçerlidir. Fullan'a (1993: 5) göre öğretmenlerin işleri eskisinden daha karmaşık hale gelmiştir. Öğretmenler, değişen öğrenci evreninin ihtiyaçlarına, iş yerinde hızla değişen

teknolojiye ve toplumun değişik kesimlerinden gelen istemlere cevap vermelidirler. Öğretmenler, toplumsal ilerlemenin ve eğitimsel değişimin, değişim ve değişim sürecinin doğası hakkında bilinçli olmak anlamına gelen, aracıdırlar (Day ve Gu, 2010; Fullan, 1993; Harris; 2008; Harris ve Muijs, 2005). DuFour (2004: 64) öğretmenlerin, eğitimsel etkililiği arttırmalarıyla ilgili olarak; okul yönetiminden, aileden veya öğrenciden beklentilerle dolu, çözümü dışarıda arayan “keşkeci” yaklaşımla, çözümü kendi etki alanında bulunan şartlarda arayan içe dönük “yapabilirimci” yaklaşım arasında bir seçim yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu, aynı zamanda, öğretmenlerin okulda değişim çabalarına da yansıtılabilecek bir yaklaşımdır. Öğretmenler program, öğretim yöntemleri vb. konularda ihtiyaç duydukları değişiklikleri kendileri belirleyip, esneklikler çerçevesinde uygulayabilirler. Bunun için okul yönetiminin, ailelerin ya da öğrencilerin öncülük etmesine gerek olmayabilir.

Patterson ve Rolheiser (2004: 1), etik bir ekip oluşturma stratejileri arasında önemli ilk iki faktör olarak değişimi öğrenmeyi ve değişim kültürü oluşturmayı saymışlar ve okul ortamında bunu öğrencilerin başarısına olumlu etki yaptığını belirtmişlerdir. Öyleyse, öğretmenler değişim konusunda bilgi sahibi oldukça, süreç ve çıktılar daha sağlıklı olacak ve değişim süreklilik kazanacaktır. Bunun için de öğretmenlerin yenileşme gereksinimlerinin araştırılması, bu konuda öğretmenlerin bilgilendirilmesi, değişim sürecinin okul ve amaçlar için öneminin öğretmenlerce kavranması, planlı ya da kendiliğinden ortaya çıkabilecek değişimleri yönetmeleri konusunda gerekli birikime sahip olmaları ve bu süreçleri en etkin ve üretken şekilde aşabilmeleri önem kazanmaktadır.

## SONUÇ

Değişim toplumun, üyelerinin ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için başa çıkmaları gereken bir gerçekliktir. Öyleyse hem bireylerin hem de toplumların tüm alt unsurlarıyla birlikte, en önemli yaşam dinamiklerinden olan değişimle barışık olmaları, doğal hayat sürecinin bir gerekliliğidir. Çünkü hem bireyler hem de toplumlar, değişim olumluya doğru bir süreç olduğundan, değiştikleri ölçüde etkindirler.

Örgütlerin de tıpkı bir toplum gibi yaşayan bir organizma olduğunu ve değişimlerle yüzleşmesi gerektiğini kabul edersek, örgütlerin de değişimden kaçınmak yerine ondan fayda sağlamayı davranış olarak benimsemesi doğru bir tepki olacaktır. Örgütün tüm unsurlarından gelebilecek değişim isteklerine, olumlu sonuçlar alabileceği planlı ve kontrol altına alınmış bir strateji ile yaklaşması gerekmektedir. Çünkü örgütün herhangi bir unsurundan ya da örgüt çevresinden gelecek değişim isteği, örgütün diğer birimlerini ve yapısını, hatta diğer örgütleri bile etkileyebilir. Değişim talepleri, örgütte yönetenler ve işgörenlerin veya çevrenin optimal olmayan düzeyde çatıştığı bir ortam yaratmak yerine, örgütün genel yapısı içinde ortak kararların alındığı, etkililik ve verimlilik ürünü elde edilen bir duruma dönüştürülmelidir. Böylelikle gelecek yeni değişim isteklerine de alanlar yaratılmış ve değişim olgusu örgütler için bir hayat kaynağına ya da hayat suyuna dönüştürülmüş olur.

Her ne kadar değişimin yönü her zaman olumluya yönelik olmasa da, eğitimde değişim, özellikle de okul geliştirme süreci içinde ele alındığında olumlu bir süreci işaret eder. Bu çalışmada vurgulanan ise değişim ve yenileşmenin, okul gelişimine katkı sağlayan tüm değişim süreçlerinde ve örgütsel dinamizmde (işlevsellik/diriklik/canlılık, ...) yönetici ve öğretmen asal unsurlarının nerede durduklarına ilişkin bir analiz yapabilmektir. Yenileşme sürecinde okul örgütünün kendi yapısını, yapı içindeki unsurlarını, değer yargılarını, çalışma şartlarını ve örgütün amaçlarını değiştirmek amacıyla, örgütteki tüm yapı ve insan unsurlarına bakış açısının değişmesi ele alınmaktadır. Yenileşmenin sadece bir düşünce veya kavram olmadığı, aynı zamanda etkililiği artırmak için bunun uygulanmasıdır.

Okulların artık sadece eğitim yönüyle değil ayrıca; topluma ve öğrencinin duygusal yanına da açık, toplumsal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlılığı yüksek, toplum gözündeki manevi değerini geliştirerek koruyan, işgöreniyle işbirliği içinde olan, demokrasi öğreten, öğretirken demokratik olan, günümüz dünyasının rekabetçi ortamına hazır, hayatın somut yanından kopmadan dış çevrenin zararlı etkilerine direnebilen ve tüm bunları gerçekleştirirken kendi yapısını da sorgulayan, değişime açık örgüt yönüyle de işlevselleşmesi gerekmektedir.

Okullarda okulun önemli üyeleri olarak değişim konusunda sürekli öğrenen üyeler olması beklenen okul yöneticileri ve öğretmenler, diğer paydaşları değişim konusunda bilgilendirmeli, planlı değişimin olumlu ve okul etkililiğini artırıcı bir durum



olacağına ikna etmeli ve okul üyelerini değişim doğrultusunda harekete geçirebilmelidir. Böylelikle değişimin yaratacağı dinamizmin okul amaçlarına ulaşmada sağlayacağı katkıdan en etkili biçimde yararlanılmış olacaktır.

Okul yöneticisi; öğrendiklerini uygulayan, öğrenmede öncülük eden, ortak kararlar alan, yenileşme ihtiyaçlarını görebilen, bunu okula yansıtan, herkese güven dolu ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, okulu için yeni vizyonlar peşinde koşan, çağın teknolojik yeniliklerini tüm okula sunmaya çalışan, her konuda yeterli esnekliği sergileyebilen, okulu bütün olarak kabul eden ve değişim girişimlerini gerçekleştirmeye çalışan lider olmalıdır.

Öğretmenlerin de değişim süreçlerine her aşamasında dahil edilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin bu sürece katılımının başarılı değişim girişimleri için temel bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Değişim tasarlanması ve uygulanması aşamalarında öğretmenlerin görüş, gereksinim ve katılımlarına aranmalıdır.

Öğretmenlerin ise kendilerini değişime hazırlamaları ya da değişim olgusuyla barışık olmaları gerekmektedir. Öğretmenler, değişen öğrenci evreninin ihtiyaçlarına, iş yerinde hızla değişen teknolojiye ve toplumun değişik kesimlerinden gelen istemlere cevap vermelidirler. Öğretmenler program, öğretim yöntemleri vb. konularda ihtiyaç duydukları değişiklikleri kendileri belirleyip, bu konularda kendi değişim durumlarını veya taleplerini yaratabilmeli; değişimi öğrenmenin ve değişim kültürü oluşturmanın okul ortamında öğrencilerin başarısına olumlu etki yaptığını göz önünde bulundurmalarıdır. Öğretmenler değişim konusunda bilgi sahibi oldukça, süreç ve çıktılar daha sağlıklı olacak ve değişim süreklilik kazanacaktır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yenileşme gereksinimlerinin araştırılması, bu konuda öğretmenlerin bilgilendirilmesi, değişim sürecinin okul ve amaçlar için öneminin öğretmenlerce kavranması, planlı ya da kendiliğinden ortaya çıkabilecek değişimleri yönetmeleri konusunda gerekli birikime sahip olmaları ve sağlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aksu, B. M. (2004). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri. *XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler (Cilt-I)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, 709-727.
- Altrichter, H (2000). "Introduction". *Images of Educational Change*. (Eds: Altrichter, H. ve Elliot, J.).Buckingham: Open University Press.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. (5.Baskı) Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balcı, A (2000). *Örgütsel Gelişme*. (2.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara.
- Brandt, R. (2003). Is This School A Learning Organization: Ten Ways To Tell. *Journal of Staff Development*. 24 (1), 10-16.
- Campbell, R.E., Corbally, J.E. ve Nystrand, R.O. (1983). *Introduction to Educational Administration*. (6<sup>th</sup> ed.).Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Chance, P.L. ve Chance, E.W. (2002.). *Introduction To Educational Leadership and Organizational Leadership*. New York: Eye On Education, Inc.
- Clarke, S. P. (2000). The Principal at The Center of The Reform". *International Journal of Leadership in Education*. 3 (1), 57-73.
- Cook, C. ve Hunseker, P. (2001). *Management and Organizational Behavior*. New York: Mc.Graw Hill.
- Çelik, V. (2000) *Eğitimsel Liderlik*.(2.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Day, C. ve Gu, Q. (2010). *The New Lives of Teachers*. New York: Routledge.
- DuFour, R. (2004). Are You Looking Out The Window Or In A Mirror? *Journal of Staff Development*. 25 (3), 63-64.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5.Baskı) İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Erlendsson, J. (2000). Fast Take Newsletter. [http://www.hi.is/~joner/eaps/cs\\_pdfc.htm](http://www.hi.is/~joner/eaps/cs_pdfc.htm)  
<http://entrepreneurs.about.com/cs/beyondstartup/a/uc070903.htm> 11.10.2003 tarihinde alındı.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Teachers College Press.

- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing The Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. ve Hargreaves A. (1998). What's Worth Fighting For Out There? <http://www.leadership.sa.edu.au/papers/precisPS.htm> 09.01.04 tarihinde alındı.
- Fullan, M. (2000). The Role of The Principle in School Reform (Adapted from the New Meaning of Educational Change, 3.rd Edition). *Paper Presented at Principals Institute 10<sup>th</sup> Year Celebration*. New York.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*. 59 (8), 16-21.
- Gale, T. ve Densmore, K. (2003). Democratic Educational Leadership in Contemporary Times". *International Journal of Leadership in Education*. 6 (2), 119-136.
- Goodson, I. F. (2001). Social Histories of Educational Change. *Journal of Educational Change*. 2 (1), 45-63.
- Gümüşeli, A. I. (2009). Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles. *International Journal of Human and Social Sciences*. 4 (4), 239-246.
- Hallinger, P. (1992). The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders. *Journal of Educational Administration*. 30 (3), 35-48.
- Hargreaves, A. (2002). Sustainability of Educational Change: The Role Of Social Geographies. *Journal of Educational Change*. 3 (3-4), 189-214.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2005). *Improving Schools through Teacher Leadership*. Berkshire: Open University Press.
- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership*. New York: Routledge.
- Holberton, P. (2002). The Need for Change". *Speaking of Leadership*. 2(23), [http://www.holberton.com/sol\\_vol-2-no23.html](http://www.holberton.com/sol_vol-2-no23.html) 11.10.2003 tarihinde alındı.
- İnandı, Y. (1999). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan, Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre, İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir? Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Korezacki, C. (1998). *Managing Organizational Change In The Community College*. <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed424884.html> 02.07.2003 tarihinde alındı.

- Lefebvre, H. (1986). *Marksizm*. (Çev: Vedat Günyol). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Lodge C., ve Reed J. (2003). Transforming School Improvement Now and For The Future. *Journal of Educational Change*. 4 (1), 45-62.
- Louis, S.K., Toole, J. ve Hargreaves A. (1999). Rethinking School Improvement. *Handbook of Research On Educational Administration*. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.) San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Lunenberg, C.F. ve Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (3<sup>rd</sup> ed.).Belmont: Wadsworth Thomson Learning.
- Monkman, K. ve Baird, M. (2002). Educational Change in The Context of Globalization. *Comparative Education Review*. 46 (4), 497-508.
- Murphy, J. ve Hallinger, P. (1992) The Principalsip In An Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*. 30 (3), 77-88.
- National School Board Association-NSBA. (2003).*Education Sytemic Change Tools*. <http://www.nsba.org/sbot/toolkit/chinv.html> 1.10.2003 tarihinde alındı.
- OECD/UNESCO (UIS). (2001). *Teachers For Tomorrow's School: Analysis of The World Education Indicators* (Executive Summary). Paris: UNESCO
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*.(5.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. (3.Baskı )Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Patterson, D. ve Rolheiser C. (2004). Creating A Culture of Change. *Journal of Staff Development*. 25 (2), 1-4.
- Reyes, P., Wagstaff, L.H. ve Fusarelli, L.D. (1999). Delta Forces: The Changing Fabric of American Society and Education. *Handbook Of Research On Educational Administration*. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.) San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Senge, P. M. (2003). *Beşinci Disiplin*. (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). (9.Baskı) İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Sparks, D. (2003). Change Agent: An Interview With Michael Fullan” *Journal of Staff Development*. 24 (1), 55-58.
- Stiggins, R., J. (2002). Where Is Our Assessment Future and How Can We Get There

- from Here?”. *Assessment In Educational Reform: Both Means and Ends*. (Eds: Lissitz, Robert W. ve Schafer, William D.) Boston: Allyn and Bacon.
- Sultana, R. G. (2001). Educational Innovation in the Context of Challenge and Change: a Euro-Mediterranean Perspective. *Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region*. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Wallace, M. (2004). Orchestrating Complex Educational Change: Local Reorganisations of Schools In England. *Journal of Educational Change*. 5 (1), 57-78.
- Weber, M (1987). *Sosyoloji Yazıları*. İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları, 1987.
- Wheelan, S. A. ve Conway, C. (1991). Group Development as a Framework to Understand and Promote School Readiness to Engage in an Organizational Development Project”. *Journal of Educational and Psychological Consultation*. 2 (1), 59-71.