



*Bu makale benzerlik taramasına tabi tutulmuştur.
Araştırma Makalesi/ Research Article*

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ*

Mehmet Akif Helvacı** İsa Urhanoglu***

Öz

Bu araştırmanın amacı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumu (ilkokul, ortaokul ve lise) yöneticilerinin “Değişimi Yönetme Yeterlikleri”ni değerlendirmektir. Araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir. Veri toplam aracı olarak Helvacı (2004) tarafından geliştirilen, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliği ölçeği kullanılmıştır. Anket formu 2016-2017 yılında Afyonkarahisar ilinde görev yapan 304 yönetici ve 419 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde t-testi, tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde Tukey HSD testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, okul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterlilikleri açısından çok düzeyde; öğretmenlerin görüşlerine göre ise orta düzeyde bulunmuştur. Okul yöneticilerinin değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterliliklerine ilişkin kendi ve öğretmen görüşleri mesleki kıdem, görev, okul türü, eğitim durumu ve hizmet içi seminer değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Değişim, değişim yönetimi, örgütsel değişim, okul yöneticisi

CHANGE MANAGEMENT EFFICIENCIES OF SCHOOL DIRECTORS

Abstract

This research has been one in order to evaluate the directors Efficiency of Change Management in official education instutions (Primary School, Middle School and High School) in National Education Ministry. This research has a comparative survey type model. As a tool of collecting the data, the scale of efficiency of Change Management of school directors' has been used in this research. This scale (2004) has been developed by Helvacı. This Survey form has been applied to 304 directors and 419 teachers who Works in Afyonkarahisar in 2016- 2017. SPSS program has been used in order to analyze the datas. T-test an done-way Anova test have been used in order to analyze the survey data and Tukey HSD test has been used to specify the group which causes difference. As a result of this research, according to school directors own perspective they are at a high level in specifying the need of charge, preparing the school for changes, applying the change and evaluating the change, but according to teachers' perspective school directors have an average level. These differences in perfectives come frome gender, seniority, duty, school type, education level and in-service seminar differences between directors and teachers.

Keywords : Change, change management, organizational change, school administration

GİRİŞ

*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Afyonarahirisar İli Örneği)” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiş ve I. Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresi (UBEK-İCSE)'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Prof. Dr., Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

*** MEB, Okul Müdürü, Afyonkarahisar Atatürk İlkokulu, urhan.isa@gmail.com

Dünyamızda yaşanan ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki gelişmeler sonucunda makro ve mikro düzeyde bütün örgütlerde değişim eylemi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu değişim kontrolsüz bir şekilde bir kişi tarafından da başlatılabilir (Calabrese, 2000). Günümüzde gerçekleştirilmek istenen değişimin dört ana ögesi: Sistem, politika, kurallar ve insandır (Peker ve Aytürk, 2000). Değişimin baş aktörü olan insan değişmedikçe değişimden söz etmek mümkün değildir. Değişim geçirmeyen bir varlık, değişimi yaşamayan bir insan topluluğu yoktur (Doğan, 1996). Değişim bir bütünün parçalarında, bu parçaların birbiri ile olan ilişkilerinde eskisinden daha fazla görülen ayrılmadır (Peker 1995). Değişim yaşamın her alanında meydana gelen kavramlardan bir tanesidir. Bir zaman fenomenidir. Bir nesnenin farklı bir durumda görünmesidir (Helvacı, 2010). Değişim, etkileşim içerisinde bulunduğumuz çevresel faktörlere karşın, hâlihazırdaki durumumuzun etkisiz olması halinde, bizi motive ederek, yeniden ayağa kalkma sürecidir (Vardar, 2001). Değişim hem bireysel hem de örgütsel olarak yaşanabilir. Toplumun değerler sistemindeki değişim ve farklılaşma, teknolojiye meydana gelen değişim ve bilginin çoğalması, insanların değişmesi örgütlerinde değişmesini etkilemiştir. (Şimşek, 2005).

Örgütün yeni bir düşünce veya davranış şekline uymasına örgütsel değişim denir. Diğer bir ifadeyle değişim iç güçler ile dış güçlerin tesiriyle kişilerin, gurupların veya kurumların yeni bir duruma geçişini ifade eder. Örgütlerde meydana gelen değişimde, çalışanlar, sistem ve çevre arasında karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşim bir uyarıcı ile başlar; bu uyarıcı ne olursa olsun değişim örgütün hedefleri, stratejileri ile iş görenlerin düşüncüsel yapısında ve davranışlarında bir etki oluşturur (Helvacı, 2010).

Örgütler kendilerini devamlı yenileyip, geliştirdikleri takdirde yaşamını sürdürebilir ve vazgeçilmez olabilirler (Peker ve Aytürk, 2000). İnsanların değişime ilişkin ilk düşünceleri değişimin ilk zamanlarında belirir. Bazı insanlar yeniliklere olumlu yaklaşırken, bazıları olumsuz bir tavır alır. Bazıları bu değişime sevinirken, bazıları ise bu durum karşısında strese girer. Eski düzenden çıkarı olan herkes reformcunun düşmanıdır. Bu açıdan bazı insanlar yapılacak olan değişimin kendi çıkarlarına ters düşeceğini, geçim kaynaklarına, iş hayatındaki sosyal dengeye, kurumlarındaki mevkiine zarar vereceğini düşündüklerinden (Leucke, 2009) değişimin faydasını bilmelerine rağmen bu yeniliğe direnç gösterirler. Bu direnç açık ve gizli olarak yapılabilir. Bu nedenle yöneticiler bu direncin doğal bir tepki olduğunu, bu süreci sabote etmek isteyenlerin başvurduğu bir yöntem olmadığını bilip bu direnci anlamaya çalışması örgütün değişimi açısından önem arz etmektedir (Çelikten, 2000: 16). Ülkemizde dönüşüm veya farklılaşma çabalarının, eğitim kurumlarının kabul ya da reddedileceği incelenmeden hayata geçirildiği anlaşılmaktadır. Bunda etkili olan faktör, “Değişim Yönetimi” prensiplerinin çok dikkate alınmaması, dönüşüm için gösterilen gayretlerin etkililiğinin yönetilememesi noktasında tecrübenin yeteri kadar olmamasıdır (Tanrıoğlu, 1995: 10; Özden, 2000; Erdoğan, 2002). Okullarımızda değişimi etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için büyük oranda değişim yönetimi konusunda okul yöneticilerinin yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olmaları ile mümkündür.

Kurumlarımızda gerçekleştirilmek istenen değişimin planlanması ve uygulanması sırasında kurum üyelerinin katılımının sağlanması, değişim hakkında bilgilendirilmesi, ödül sisteminin kullanılması ve değişime uyum sağlanmaları için türlü desteğin sağlanması değişime karşı direncin azaltılmasında önemli etkenlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Toplumsal yapıda hızlı yaşanan değişimler, eğitim sistemimizi ve bu sistemi yöneten ve uygulayan yönetici ve öğretmenlerin davranış ve rollerini etkilemiştir. Okullardaki değişimi uygulayan en önemli yapı taşı öğretmenlerdir. Eğitimcilerin onaylamadığı ve özümsemediği bir yenileşmeyi hayata geçirmek kolay değildir. Değişimi öğretmenlerin önemsemesi için gerçekleştirilmek istenen

değişimin hedefleri ile öğretmenlerin hedeflerinin örtüşmesinin öncelikle bağdaştırılması gerekir. Bu nedenle değişim sürecinin her aşamasında öğretmenlere aktif rol vermek gerekir (Balci, 2000).

Okul idarecilerinin küreselleşen dünyada geniş bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Çelik, 2003). Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekte saklıdır (Aktan, 1998). Bu değişim yönetimini, etkili bir liderlik özelliğine sahip kişiler yapabilir. Değişim süreci kötü yönetilirse, dirençlere karşı konulamaz ve sonuç başarısız olur (Peker ve Aytürk, 2000). Bu nedenle değişimi pasif ve zayıf yöneticilerin başarması mümkün değildir.

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

Sonuç olarak 21.yüzyılın hızla değişen ortamı, örgütlerde değişimi zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin bu değişim çabalarında dikkat etmesi gereken en önemli değişken ise insandır (Hazır, 2003). Eğitim sistemimizin ana unsuru insan olduğuna göre, eğitimde gerçekleştirilmek istenen değişimin nasıl yönetilmesi konusunda bilgi ve deneyime ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle eğitim kurumları olan okullarda değişimin nasıl uygulanması gerektiği araştırılması gereken bir konu haline gelmiştir. Çünkü değişim belirli sistemi olan süreci ifade etmektedir (Tanrıoğan, 1995; Alkan, 1992).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Afyonkarahisar ilinde görevli okul yöneticilerinin değişimleri yönetebilme yeterliliklerini, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirmektir. Ayrıca okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici düşüncelerinin; mesleki kıdem, görev, okul kademesi, öğrenim durumu ve hizmet içi seminer değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmek istenmiştir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin; “Okulun Değişim İhtiyacını Belirleme, Okulu Değişim Sürecine Hazırlama, Okulda Değişimi Uygulama ve Değerlendirme” boyutlarına ilişkin yeterlilikleri,
 - a) Görev değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
 - b) Kıdem değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
 - c) Öğrenim durumu değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
 - d) Okul türü değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?
 - e) Hizmet içi seminer değişkenine göre farklılık-değişiklik göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumu (ilkokul, ortaokul ve lise) okul yöneticilerinin “değişimi yönetebilme becerileri” açısından ölçülmesini hedefleyen bu çalışma karşılaştırmalı tarama modeli ile incelenmiştir. Tarama modeli, mevcut durumu ya da

geçmişte var olan bir durumu olduğu haliyle tasvir eden, açıklamayı hedefleyen araştırma yaklaşımıdır. Bu tarama modelinin asıl amacı araştırma konusunu değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar,1984:79)

Araştırmaya katılan bireylerin belirli değişkenler (görev, kıdem, görevli olduğu okul kademesi, okul türü, hizmet içi seminer) bakımından meydana getirdikleri grupların eğitim kurumu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri boyutlarına ilişkin düşünceleri arasında oluşan ayırım, karşılaştırmalı tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

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

Araştırmanın evrenini ve örneklemi oluşturan yöneticiler ile öğretmenlerin Afyonkarahisar ilindeki ilçelere göre dağılımı tablo 1’de, katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin dağılımları ise tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın Evrenini ve Örneklemi Oluşturan Okul, Yönetici ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı

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

Tablo 1’de verilen Afyonkarahisar İl Millî Eğitim Müdürlüğü (2016) verilerine göre 2016-2017 eğitim öğretim yılındaki, evrende bulunan 814 okul yöneticisinden 327 yöneticiye, 8.787 öğretmenden 540 öğretmene anket dağıtılmış; ancak 130 okul müdürü ve 174 müdür yardımcısı

olmak üzere 304 okul yöneticisi ile 419 öğretmen geri dönüş sağlamıştır. Toplam 723 anket uygulanmıştır. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Dağılımları (N = 723)

Değişken		F	%
Görevi	Okul Müdürü	130	17.9
	Müdür Yardımcısı	174	24.2
	Öğretmen	419	57.9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	37	5.1
	6-10 yıl	72	9.9
	11-15 yıl	159	21.9
	16-20 yıl	75	10.3
	21 yıl ve üzeri	76	10.5
Öğrenim Durumu	Lisans	644	89
	Lisansüstü	78	11
Görevli Olunan Okul Türü	İlkokul	307	42.4
	Ortaokul	272	37.6
	Lise	144	20
Hizmet İçi Seminer	Katıldım	111	15.3
	Katılmadım	609	84.7

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların %17,9'u okul müdürü, %24,2'si müdür yardımcısı %57,9 ise öğretmenlerden oluşmaktadır. Mesleki kıdem açısından katılımcıların %5,1'i 1-5 yıl, %9,9'u 6-10 yıl, %21,9'u 11-15 yıl, %10,3'ü 16-20 yıl, %10,5'i ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Öğrenim durumu değişkenine göre %89'u lisans, %11'i ise lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %42,4'ü ilkokulda, %37,6'sı ortaokulda, %20'si lisede görevli olup, %15,3'ü hizmet içi seminere katılmış, %84,7'si ise hizmet içi seminere katılmamıştır. Tablo 2 incelendiğinde görev türü bakımından öğretmenlerin, mesleki kıdem bakımından 11-15 yıl üzeri çalışanların, öğrenim durumu bakımından lisans mezunlarının, görevli olunan okul kademesi bakımından ilkokulda çalışanların ve hizmet içi seminere katılım durumu bakımından ise seminere katılmayanların bariz bir şekilde araştırmaya katıldıkları görülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın hedeflerine ulaşmak için iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. İlk aşamada idareci ile öğretmenlerin kişisel bilgileriyle (görev, okul türü, öğrenim durumu, mesleki kıdem ve hizmet içi seminerlere katılma) cevaplayacakları altı sorudan meydana gelen anket, İkinci aşamada ise okul idarecilerinin, okullarda değişimi yönetebilme becerilerini ölçmek için, Helvacı (2004) tarafından geliştirilen ve 67 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilirlik testi yapılmış, boyutlar ve ölçek geneli Cronbach Alpha (α) katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre, birinci boyut okul yöneticilerinin okulda değişim ihtiyacını belirleme yeterliliği olarak belirlenmiştir. Değişim ihtiyacını belirleme boyutu Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0.892, madde sayısı ise 9 olarak belirlenmiştir. İkinci boyut ise 31 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutta okul yöneticilerinin değişimi hazırlama yeterliliği ölçülmektedir. Bu boyutun Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0.970 olarak bulunmuştur. 22 madde içeren üçüncü boyut ise okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterliliği olarak belirlenmiştir. Üçüncü boyutunda Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayısı 0.966 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü boyut ise Cronbach Alpha

(α) güvenirlilik katsayısı 0.921 olarak hesaplanan, okul yöneticilerin değişimi değerlendirme yeterliliğidir. Bu boyut ise 5 maddeden oluşmuştur.

Verilerin Çözümlemesi

Okul idarecilerinin değişimi yönetme yeterlikleri düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görevli olduğu okul kademesi ve değişimle ilgili hizmet içi seminer çalışması gibi alt ölçek bağımsız değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, t-testi ve anova testi, anlamlı farkın çıkması halinde Tukey HSD testi uygulanmış olup, 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Katılımcıların ölçekteki sorulara verdikleri cevaplara göre görüşleri, (5) Pek çok, (4) Çok, (3) Orta, (2) Az, (1) seçeneklerinden oluşan ve elde edilen puanların yorumlanmasında 1.00-1.79 “Hiç”; 1.80-2.59 “Az”; 2.60- 3.39 “Orta”; 3.40-4.19 “Çok”; 4.20-5.00 “Pek çok” puan aralıkları olan beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri alt boyutunda yeterliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri Alt Boyutunda Yeterliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

Boyutlar	Katılımcılar	\bar{x}	SS	Düzye
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterlikleri	Okul Yöneticisi Öğretmen	3.65 3.30	.496 .652	Çok Orta
Okulu Değişime Hazırlama Yeterlikleri	Okul Yöneticisi Öğretmen	3.67 3.31	.564 .664	Çok Orta
Okulda Değişimi Uygulama Yeterlikleri	Okul Yöneticisi Öğretmen	3.76 3.31	.599 .664	Çok Orta
Okulda Değişimi Değerlendirme	Okul Yöneticisi Öğretmen	3.80 3.33	.683 .774	Çok Orta
Toplam	Okul Yöneticisi Öğretmen	3.68 3.32	.657 .663	Çok Orta

Tablo 3’te katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde öğretmenler, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini tüm boyutlarda “Orta” düzeyde, yöneticiler ise kendilerini “Çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri görev türü, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okul türü ve hizmet içi seminer değişkenlerine göre incelenerek sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Görev Türü

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin görev türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçları tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Görev Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Görev Türü	N	\bar{x}	SS	N	F	P	Fark
Değişim İhtiyacını Belirleme	Okul Müdürü	130	3.78	.462	720	35.483	.000*	1-2
	M. Yardımcısı	174	3.54	.512				1-3
	Öğretmen	419	3.45	.615				2-3
Değişime Hazırlama	Okul Müdürü	130	3.74	.631	720	29.361	.000*	1-2
	M. Yardımcısı	174	3.61	.505				1-3
	Öğretmen	419	3.31	.664				2-3
Değişimi	Okul Müdürü	130	3.81	.663	720	38.223	.000*	1-2

Uygulama	M. Yardımcısı	174	3.70	.550	720	36.235	.000*	1-3
	Öğretmen	419	3.31	.721				2-3
Değişimi	Okul Müdürü	130	3.87	.744				1-2
Değerlendirme	M. Yardımcısı	174	3.73	.637				1-3
	Öğretmen	419	3.33	.773				2-3

Araştırmanın “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda yapılan Anova sonuçlarına göre katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları incelendiğinde; müdür ($\bar{x}=3.78$), müdür yardımcısı ($\bar{x}=3.54$), öğretmenler ($\bar{x}=3.45$) “çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [$F=35.483$, $p>.05$]. Araştırmanın “Okulu Değişime Hazırlama” boyutunda verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; müdür ($\bar{x}=3.74$), müdür yardımcısı ($\bar{x}=3.61$) “çok” düzeyinde öğretmenler ise ($\bar{x}=3.31$) “orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [$F=29.361$, $p<.05$]. Araştırmanın “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda ortalamalara bakıldığında; müdür ($\bar{x}=3.81$), müdür yardımcısı ($\bar{x}=3.70$) “çok” düzeyinde öğretmenler ise ($\bar{x}=3.31$) “orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ile öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [$F=38.223$, $p<.05$]. Araştırmanın “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda ise; müdür ($\bar{x}=3.87$), müdür yardımcısı ($\bar{x}=3.73$) “çok” düzeyinde öğretmenler ise ($\bar{x}=3.33$) “orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasında anlamlı farkın olduğu görülmüştür [$F=36.235$; $p<.05$].

Mesleki Kıdem

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçları tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	\bar{x}	SS	Sd	F	P
Değişim İhtiyacı Belirleme	1-5 yıl	37	3.31	.766	419	1.901	.109
	6-10 yıl	72	3.21	.683			
	11-15 yıl	159	3.34	.585			
	16-20 yıl	75	3.43	.613			
	21 yıl +	76	3.18	.714			
Değişime Hazırlama	1-5 yıl	37	3.25	.771	419	1.558	.185
	6-10 yıl	72	3.24	.557			
	11-15 yıl	159	3.38	.668			
	16-20 yıl	75	3.40	.665			
	21 yıl +	76	3.20	.684			
Değişimi Uygulama	1-5 yıl	37	3.20	.846	419	.910	.458
	6-10 yıl	72	3.30	.615			
	11-15 yıl	159	3.33	.732			
	16-20 yıl	75	3.41	.726			
	21 yıl +	76	3.22	.724			
Değişimi Değerlendirme	1-5 yıl	37	3.18	.849	419	1.268	.282
	6-10 yıl	72	3.28	.636			
	11-15 yıl	159	3.30	.788			
	16-20 yıl	75	3.49	.748			
	21 yıl +	76	3.32	.774			

Okul yöneticilerinin okul değişim ihtiyacını belirleme boyutunda kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,31$) “Orta”, kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,21$) “Orta”, kıdemi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,34$) “Orta”, mesleki kıdemi 16 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,43$) “Çok” kıdemi 21 yıl ile üzerinde olan katılımcılar ise ($\bar{x} = 3,18$) “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okul değişim belirleme boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F = 1.901$; $p > 0.05$]. Okulu değişime hazırlama boyutunda kıdemi 1 ile 5 yıl arasındaki katılımcılar ($\bar{x} = 3,25$) “Orta”, kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,24$) “Orta”, kıdemi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,38$) “Orta”, kıdemi 16 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,40$) “Çok” kıdemi 21 yıl ile üzerinde olan katılımcılar ise ($\bar{x} = 3,20$) “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutu ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları dikkate alındığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F = 1.558$, $p > .05$]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan ortalamalarına bakıldığında, ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Değişimi uygulama boyutunda mesleki kıdem yılı 1-5 yıl olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,20$) “Orta”, kıdem yılı 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,30$) “Orta”, kıdemi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,33$) “Orta”, kıdemi 16 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,41$) “Çok” kıdemi 21 yıl ile üzerinde olan katılımcılar ise ($\bar{x} = 3,12$) “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutu ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F = .910$, $p > .05$]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan ortalamalarına bakıldığında ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Değerlendirme boyutunda ise mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,18$) “Orta”, mesleki kıdemi 6 ile 10 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,28$) “Orta”, kıdemi 11 ile 15 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,30$) “Orta”, kıdemi 16 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar ($\bar{x} = 3,49$) “Çok” kıdemi 21 yıl ile üzerinde olan katılımcılar ise ($\bar{x} = 3,32$) “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulu değişime hazırlama boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F = 1.268$, $p > .05$]. Öğretmenlerin kıdem türleri puan ortalamalarına bakıldığında ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir

Öğrenim Durumu

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçları tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Öğrenim Durumu Değişkinine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	\bar{x}	SS	Sd	F	P																																
Değişim İhtiyacını Belirleme	Lisans	644	3.45	.609	720	.508	.612																																
	Lisansüstü	78	3.42	.666				Değişime Hazırlama	Lisans	644	3.47	.650	720	.398	.691	Lisansüstü	78	3.43	.630	Değişimi Uygulama	Lisans	644	3.49	.712	720	.533	.594	Lisansüstü	78	3.54	.658	Değişimi Değerlendirme	Lisans	644	3.52	.777	720	1.014	.311
Değişime Hazırlama	Lisans	644	3.47	.650	720	.398	.691																																
	Lisansüstü	78	3.43	.630				Değişimi Uygulama	Lisans	644	3.49	.712	720	.533	.594	Lisansüstü	78	3.54	.658	Değişimi Değerlendirme	Lisans	644	3.52	.777	720	1.014	.311	Lisansüstü	78	3.61	.719								
Değişimi Uygulama	Lisans	644	3.49	.712	720	.533	.594																																
	Lisansüstü	78	3.54	.658				Değişimi Değerlendirme	Lisans	644	3.52	.777	720	1.014	.311	Lisansüstü	78	3.61	.719																				
Değişimi Değerlendirme	Lisans	644	3.52	.777	720	1.014	.311																																
	Lisansüstü	78	3.61	.719																																			

“Okul Değişim İhtiyacı Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda lisans eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.45$) “Çok”, lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.42$) “Çok” düzeyinde görüş belirtmiş olup, aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [t (508) = .720, p>.05]. “Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda lisans eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.47$) “Çok”, lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.43$) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [t (398) = .719, p>.05]. “Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda lisans eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.49$) “Çok” düzeyde, lisansüstü eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.54$) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmamışlardır. [t (533) = .719, p>.05]. “Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda lisans eğitimi almış katılımcılar ($\bar{x}=3.52$) “Çok” düzeyinde, lisansüstü eğitimi almamış katılımcılar ($\bar{x}=3.61$) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır [t (1.014) = .719, p>.05].

Okul Türü

Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin okul türü değişkenine ilişkin farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan Anova sonuçları tablo 7 ve 8’de verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Okul Türü Değişkenine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	F	P	Fark
Değişim İhtiyacı Belirleme	İlkokul	192	3.24	.686				
	Ortaokul	165	3.42	.525	419	4.633	.010*	1-2
	Lise	62	3.19	.796				3-2
Değişime Hazırlama	İlkokul	192	3.34	.655				
	Ortaokul	165	3.16	.616	419	3.493	.31*	1-3
	Lise	62	3.11	.782				2-3
Değişimi Uygulama	İlkokul	192	3.36	.682				
	Ortaokul	165	3.30	.705	419	1.297	.274	
	Lise	62	3.19	.868				
Değişimi Değerlendirme	İlkokul	192	3.38	.768				
	Ortaokul	165	3.31	.732	419	1.749	.175	
	Lise	62	3.18	.884				

Araştırmanın “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ilkokulda çalışan öğretmenler ($\bar{x}= 3.24$), “Orta” düzeyde ortaokulda çalışan öğretmenler ($\bar{x}=3.42$) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan öğretmenler ise ($\bar{x}=3.19$) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul ve lisede çalışan öğretmenler ile ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı fark olduğu izlenmiştir [F = 4.633, p= <.05]. Bu sonuca göre ortaokulda çalışan öğretmenlerin, okul değişim ihtiyacı belirleme yeterliliklerinin, lise ve ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın “Okulu Değişime Hazırlama” boyutu incelendiğinde, ilkokulda çalışan katılımcılar ($\bar{x}= 3.34$) “Orta” düzeyde ortaokulda çalışan katılımcılar ($\bar{x}=3.16$) “Orta” düzeyde ve lisede çalışan katılımcılar ise ($\bar{x}=3.31$) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre lisede çalışan öğretmenler ile ilkokul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür [F = 3.493, p= <.05]. Bu sonuca göre lisede çalışan öğretmenlerin ortaokul ve ilkokulda çalışanlara göre okulu değişime hazırlama yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmanın “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda ise ilkokulda çalışan öğretmenler ($\bar{x}= 3.36$), “Orta” düzeyde, ortaokulda çalışan öğretmenler

(\bar{x} =3.30) “Orta” düzeyde ve lisede çalışan öğretmenler ise (\bar{x} =3.19) “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [F = 1.297, p>.05]. “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda ilkokulda çalışan katılımcılar (\bar{x} = 3.38), “Orta” düzeyde, ortaokulda çalışan katılımcılar (\bar{x} =3.31) “Orta” düzeyde ve lisede çalışan katılımcılar ise (\bar{x} =3.18) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [F = 1.147, p>.05].

Tablo 8: Yöneticilerin Kendi Görüşlerine Göre Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Okul Türü Değişkinine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Okul Türü	N	\bar{x}	SS	sd	F	P	Fark
Değişim İhtiyacını Belirleme	İlkokul	115	3.69	.431	304	4.594	.011*	1-3
	Ortaokul	107	3.71	.558				
	Lise	82	3.51	.472				
Değişime Hazırlama	İlkokul	115	3.67	.594	304	3.109	.46*	2-3
	Ortaokul	107	3.75	.563				
	Lise	82	3.54	.501				
Değişimi Uygulama	İlkokul	115	3.72	.686	304	.985	.374	
	Ortaokul	107	3.82	.538				
	Lise	82	3.72	.535				
Değişimi Değerlendirme	İlkokul	115	3.77	.736	304	1.450	.236	
	Ortaokul	107	3.89	.669				
	Lise	82	3.73	.613				

Araştırmanın “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda verilen cevapların ortalaması incelendiğinde; ilkokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} = 3.69), “Çok” düzeyde ortaokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} =3.71) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan yöneticiler ise (\bar{x} =3.51) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre lisede çalışanlar ile ilkokul ve ortaokulda çalışan katılımcılar arasında anlamlı fark olduğu izlenmiştir [F = 4.594, p= <.05]. Bu sonuca göre lisede çalışan yöneticilerin, okul değişim ihtiyacı belirleme yeterliliklerinin, İlkokul ve ortaokulda çalışan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın “Okulu Değişime Hazırlama” boyutu incelendiğinde, ilkokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} = 3.67) “Çok” düzeyde ortaokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} =3.75) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan yöneticiler ise (\bar{x} =3.54) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ortaokulda çalışan yöneticiler ile lisede görev yapan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık izlenmiştir [F = 3.109, p>.05]. Araştırmanın “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda ise ilkokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} = 3.72), “Çok” düzeyde, ortaokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} =3.82) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan yöneticiler ise (\bar{x} =3.72) “Çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [F = .985, p>.05]. “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda ilkokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} = 3.77), “Çok” düzeyde, ortaokulda çalışan yöneticiler (\bar{x} =3.89) “Çok” düzeyde ve lisede çalışan yöneticiler ise (\bar{x} =3.73) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında anlamlı farkın olmadığı görülmüştür [F = 1.450, p>.05].

Hizmet İçi Seminer

Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin hizmet içi seminer değişkeni bakımından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçları tablo 9 ve 10’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Hizmet İçi Semineri Değişkinine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Hizmet içi Seminer	N	\bar{x}	SS	sd	F	P
Değişim İhtiyacı Belirleme	Katıldım	47	3.26	.726	419	1.338	.656
	Katılmadım	372	3.31	.643			
Değişime Hazırlama	Katıldım	47	3.26	.638	419	.667	.580
	Katılmadım	372	3.32	.668			
Değişimi Uygulama	Katıldım	47	3.28	.629	419	2.464	.775
	Katılmadım	372	3.31	.733			
Değişimi Değerlendirme	Katıldım	47	3.25	.660	419	2.317	.507
	Katılmadım	372	3.33	.787			

“Okul Değişim İhtiyacı Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan öğretmenler ($\bar{x}=3.26$) “Orta”, seminere katılmayan öğretmenler ($\bar{x}=3.31$), “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [t (1.338) = .419, p>.05]. “Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan öğretmenler ($\bar{x}=3.26$) “Orta” düzeyde, seminere katılmayan öğretmenler ($\bar{x}=3.32$), “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde anlamlı bir fark izlenmemiştir. [t (.667) = .419, p >.05]. Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan öğretmenler ($\bar{x}=3.28$) “Orta” düzeyinde, seminere katılmayan öğretmenler ($\bar{x}=3.31$) “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [t (2.464) = .419, p>.05]. “Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan öğretmenler ($\bar{x}=3.25$) “Orta” düzeyinde, seminere katılmayan öğretmenler ($\bar{x}=3.33$), “Orta” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [t (2.317) = .419, p>.05].

Tablo 10: Kendi Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliliklerinin Hizmet İçi Semineri Değişkinine İlişkin Anova Sonuçları

Boyutlar	Hizmet içi Seminer	N	\bar{x}	SS	sd	F	P
Değişim İhtiyacı Belirleme	Katıldım	66	3.78	.454	304	.859	.013*
	Katılmadım	238	3.61	.501			
Değişime Hazırlama	Katıldım	66	3.77	.368	304	8.916	.081
	Katılmadım	238	3.64	.604			
Değişimi Uygulama	Katıldım	66	3.86	.479	304	.942	.123
	Katılmadım	238	3.73	.625			
Değişimi Değerlendirme	Katıldım	66	3.87	.629	304	.003	.349
	Katılmadım	238	3.78	.697			

“Okul Değişim İhtiyacı Belirleme Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan yöneticiler ($\bar{x}=3.78$) “Çok”, seminere katılmayan yöneticiler ($\bar{x}=3.61$), “Çok” düzeyinde görüş

belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında anlamlı fark olduğu anlaşılmıştır [t (.859) = .304, p<.05]. “Okulu Değişime Hazırlama Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan yöneticiler (\bar{x} =3.77) “Çok” düzeyde, seminere katılmayan yöneticiler (\bar{x} =3.64), “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde anlamlı bir fark olmadığı izlenmiştir. [t (8.916) = .304, p >.05]. Okulda Değişimi Uygulama Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan yöneticiler (\bar{x} =3.86) “Çok” düzeyinde, seminere katılmayan yöneticiler (\bar{x} =3.73) “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür [t (.942) = .304, p>.05]. “Okulda Değişimi Değerlendirme Yeterlilikleri” boyutunda seminere katılan yöneticiler (\bar{x} =3.87) “Çok” düzeyinde, seminere katılmayan yöneticiler (\bar{x} =3.78), “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır [t (.003) = .419, p>.05].

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin görev değişkenine ilişkin sonuçları incelendiğinde değişim ihtiyacını belirleme boyutunda yönetici ve öğretmenler yöneticilerini “Çok” düzeyde değerlendirirken, değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında, okul müdürü ile okul müdür yardımcıları kendilerini “Çok”, öğretmenler “Orta” düzeyde değerlendirmişlerdir. Görev değişkenine göre aralarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özkılınç (2013) yapmış olduğu araştırmasında görev değişkenine göre anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin aritmetik ortalamasından yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sönmez (2008) çalışmasında yöneticilerin okulda gerçekleşen durumlara ilişkin görüşlerinin ve verdikleri yanıtların öğretmenlere oranla çok daha yüksek olduğu sonucunu çıkarmıştır. Bu sonuç bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Ak (2006) ve Argon (2008) yaptığı ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi araştırmalarında değişim sürecine hazırlama boyutunda görev değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Alan yazında yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonucu paralellik göstermektedir. Yöneticilerin değişimi iyi anlayamadıkları ve iyi yönetememeleri, çalışanlarına agresif ve otoriter tavır sergilemeleri, çalışanlarını makine olarak görmeleri, çalıştıkları personelle empati kurmamaları, okullarını değişime hazırlama aşamasında tüm paydaşların görüş ve önerilerini dikkate almaması, gerekli olabilecek yetkileri vermemesi ve yapılacak değişimin sonuçlarının okulda çalışan personel üzerinde nasıl bir etki bırakacağını düşünmemeleri, değişim sonucunda yöneticilerin, öğretmenleri motive edecek ödüllendirme sistemini uygulamadıkları, sorumluluk almaktan kaçınmaları, öğretmenlere yeteri kadar rehberlik edememeleri, yöneticilerin kendilerini olduğundan daha iyi görme isteklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Aksoy (2005) araştırmasında yöneticilerin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde görev türüne göre anlamlı bir fark bulmamıştır.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçları incelendiğinde ölçeğin tüm boyutlarında mesleki kıdemi 16 ile 20 yıl arasında olan katılımcılar “Çok” diğer katılımcılar ise “Orta” düzeyde değerlendirmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre aralarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kurşunoğlu (2006), Tandoğlu (2007), Yıldız (2012), Özkılınç (2013), Bahadır (2014), Toprak (2019) ve Keyifli (2019) yapmış oldukları araştırmalarında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kıdem değişkeni bağlamında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Can’a (2009) göre yöneticilerin kıdemi ile algıladıkları arasında anlamlı bir

farklılık bulunmamıştır. Keser (2000) ve Helvacı'ya (2005) göre ise genç öğretmenlerin değişimi yönetme görüşleri yaşlılara göre daha yüksektir. Uygur (2013), Asar (2014) okul idarecilerinin iletişim yeteneklerine ait çalışmalarında öğretmenlerin vermiş olduğu cevapların kıdeme göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Kulu Şentürk'ün (2007) araştırmasında yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolaylı olarak Aksoy (2005) yaptığı çalışmada 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen grubunun okul yöneticilerinden yüksek beklenti içinde olduklarını tespit etmiştir.

Sayracı ve Gündüz (2018) yapmış oldukları araştırmalarında “okulda değişim sürecine hazırlama”, okulda değişimi uygulama” ve “okulda değişimi değerlendirme” alt boyutlarının kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticilik kıdemleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin “okulda değişim ihtiyacını belirleme” alt boyutuna göre anlamlı bir farklılaşma olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin değişim ihtiyacını belirlerken, okulları değişime hazırlarken, okullarda değişimi uygularken ve değişimi değerlendirirken, yeteri kadar toplantı yapmamaları ve bu değişimin gerekliliği hakkında yeteri kadar bilgilendirme çalışması yapmamaları, öğretmen görüşlerinin dikkate alınmaması, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticilerinden yüksek beklenti içerisine girmesi, meslekte belirli bir süresi olan öğretmenlerin ise mesleğin verdiği tecrübe ve birikimleri nedeniyle yöneticilerinin okulları değişime hazırlama noktasında yeteri kadar önem vermediğini düşünmeleri, öğretmenlerin mevcut duruma alışmaları, değişimlere kapalı olmaları ve rahatlarını bozmak istememeleri gibi sebeplerden dolayı öğretmenler yöneticilerini orta düzeyde değerlendirmiş olabilir.

Değişimin amaçlarının net olarak anlatılması, bu konuda çalışanlarla yeterli iletişimin kurulması tüm çalışanların değişimlerde aktif rol üstlenmesini sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin öğrenim durumu değişkenine ilişkin sonuçları incelendiğinde tüm boyutlarda katılımcılar yöneticilerini “Çok” düzeyde değerlendirmişlerdir. Sonuçlar incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre aralarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Tandoğdu (2007), Özkılınç (2013), Toprak (2019), Keyifli (2019) ve İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019) yapmış oldukları araştırmalarda öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir. Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı farkın olmadığını tespit etmiştir. Kulu Şentürk (2007) araştırmasında da bir farklılık bulunmamıştır. Dolaylı olarak Uygur (2013) tarafından yapılan okul yöneticilerinin iletişim becerileriyle ilgili çalışmada öğretmen görüşlerinin öğrenim durumuna göre farklılaşmadığı görülmektedir. Lisansüstü eğitim almış katılımcıların daha çok katılım göstermesi değişim konusunda yeteri kadar eğitim aldıklarından, gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olduklarından, yöneticilerini okulları değişime hazırlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin okul türü değişkenine ilişkin sonuçları incelendiğinde “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda; ilkökul ve lisede çalışan katılımcılar “Orta” düzeyde, ortaokulda çalışan katılımcılar “Çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ilkökul ve lisede çalışanlar ile ortaokulda çalışan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Okulu değişim hazırlama boyutunda ilkökul, ortaokul ve lisede çalışan öğretmenler “Orta” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre lisede çalışan öğretmenler ile ilkökul ve ortaokulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre lisede çalışan öğretmenlerin ortaokul ve

ilkokulda çalışanlara göre okulu değişime hazırlama yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Diğer boyutlarda ise tüm katılımcılar “Orta” düzeyde görüş belirterek, aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır.

Kendi algısına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin okul türü değişkenine ilişkin sonuçları incelendiğinde “Okul Değişim İhtiyacı Belirleme” boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler “Çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre lisede çalışanlar ile ilkokul ve ortaokulda çalışan katılımcılar arasında anlamlı fark olduğu izlenmiştir. Okulu değişime hazırlama boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler “Çok” düzeyde görüş belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ortaokulda çalışan yöneticiler ile lisede görev yapan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık izlenmiştir. Sonuçlara göre lisede çalışan yöneticiler ile ilkokul ve ortaokulda çalışan yöneticiler arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre lisede çalışan yöneticilerin ortaokul ve ilkokulda çalışanlara göre okulu değişime hazırlama yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir. Diğer boyutlarda ise tüm katılımcılar “Çok” düzeyde görüş belirterek, aralarında anlamlı farklılık oluşturmamışlardır.

Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmasında değişim ihtiyacını belirleme ve okulu değişime hazırlama boyutlarında görev yapılan okul kademesi değişkenine göre katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Lisede çalışan yönetici ve öğretmenlerin, ortaokul ve ilkokulda çalışanlara göre daha yüksek cevaplar verdiği görülmüştür. Alan yazında yapılan araştırma bulgularıyla bu araştırma bulguları arasında farklılık görülmektedir. Bunun nedeni olarak araştırmanın yapıldığı bölgelerin farklı olması, okulların bulunmuş olduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve siyasi durumu ile o bölgelerdeki il ve ilçe MEB yöneticileri ile okul yöneticilerin eğitime bakış açılarının farklı olması, lise müfredatının yoğun olması, öğrencilerin üniversite sınavına hazırlanıyor olması, dolayısıyla lisede görev yapan öğretmenlerin farklı beklentiye girmelerinden kaynaklanmış olabilir.

Kurşunoğlu (2006) çalışmasında değişim ihtiyacını belirleme ve okulu değişime hazırlama boyutlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmiştir. Değişimi uygulama ve değerlendirme boyutunda Kurşunoğlu (2006) ve Bahadır (2014) öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri adlı araştırmalarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir. İhtiyaroğlu ve Karakurt (2019), Toprak (2019) çalışmalarında daha önce görev yapılan eğitim kurumuna, göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Alan yazında yapılan araştırmalar ile bu araştırma sonuçlarına bakıldığında İlkokul, ortaokul ve lise okul müdürlerinin değişimlere açık oldukları, lise, ortaokul ve ilkokulda görev yapan yönetici ve öğretmenler idarecilerini olduğundan daha iyi görme eğiliminde oldukları için çok düzeyde katılım göstermiş olabilirler.

Sayracı ve Gündüz (2018) okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ve teknoloji liderlikleri adlı araştırmasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığını tespit etmişlerdir.

Okulun değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişime hazırlama, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme boyutlarında seminere katılan öğretmenler ile seminere katılmayan öğretmenler “Orta” düzeyde, seminere katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticiler ise “Çok” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bunun nedeni ise seminere katılıp katılmama durumunun tüm boyutlarda belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde sadece okulu değişimi belirleme boyutunda anlamlı bir fark

olduğu görülmektedir. Seminere katılmayan yöneticiler daha düşük düzeyde görüş belirtmişlerdir. Bu durumun nedeni ise seminere katılmayan çalışanların değişim ile ilgili gerekli bilgi ve donanımına sahip olmamaları ve bunun neticesinde objektif bir değerlendirme yapamadıklarından kaynaklanıyor olabilir.

Alan yazında Toprak (2019) okul yöneticilerinin değişim eğilimleri çalışmasında katıldıkları seminer/ kurs sayısı değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. İhtiyaroğlu ve Karakurt(2019) özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri adlı çalışmalarında alınan hizmet içi eğitim sayısına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yukarıda açıklanan veriler ışığında, aşağıda belirtilen öneriler hayata geçirilebilir;000

Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin değişimi okullarında daha etkili uygulayabilmeleri için; üniversitelerde değişimin nasıl gerçekleştirebileceği ile ilgili düzenlenen uygulamalı eğitimlere (workshop), seminerlere ve ekinliklere katılmaları sağlanmalıdır. Sürekli bir değişim içinde olan 21.yüzyılda okul yöneticilere kendilerine geliştirebilecekleri imkânlar sunulmalı, gerekli yasal izinlerin düzenlenerek değişim yönetimini ile ilgili lisansüstü eğitim almaları sağlanmalıdır. Okullarda değişimi gerçekleştirebilecek deneyim, bilgi beceri sahibi, iletişimi iyi olan, kendisini geliştirebilmiş ve liyakat sahibi yöneticilerin atamalarının yapılması en önemli kriter olmalıdır. Değişimlerin kalıcı olabilmesi için öğretmen, öğrenci, veli, okul-aile birliği üyeleri gibi paydaşlarında değişim sürecine dahil edilmesi sağlanmalıdır. Gerekirse uzmanlardan yardım alınarak eğitim verilmelidir. Dünyada meydan gelen teknolojik değişimlere okul yöneticilerin uyum sağlayıp, kurumlarında bu değişimleri uygulayabilmeleri için bilişim alanında kendilerini geliştirmelidirler. Değişim zorlamaya ve güce dayanmamalıdır. Öğretmenlerin uygun görmediği değişimi gerçekleştirmek zordur. Öğretmenlerin yapılacak olan değişimlere direnç göstermemesi için sürece dahil edip, değişime ortak edilmeleri sağlanmalıdır. Okul yöneticileri, beraber çalıştığı mesai arkadaşlarıyla iletişimi iyi kurmalı, mesai içinde veya dışında bağlarını güçlendirerek, rahatlıkla problemleri dinleyebilecek kişi olmalıdır. Okulda, göreve yeni başlayan, öğretmen ve müdür yardımcılara, oryantasyon eğitimi verilerek okulu ve çevreyi tanıması sağlanmalı. Okulda yapılacak değişimlere aktif katılımları sağlanmalıdır. Okuldaki değişim çalışmalarında yeni ve tecrübeli çalışanlar beraber aynı ekiplerde bulundurulmalıdır. Okullarda yapılan toplantıların daha etkili ve verimli geçmesini sağlayabilmek için toplantı ortamlarının yerini ve zamanını iyi belirleyerek, teşvik edici ortamlar oluşturulmalıdır. Yapılan değişim sonucunda yöneticiler, teşvik edici ödüller kullanılmalı, onları motive ederek değişimin kalıcı olmasını sağlamalıdır. Yöneticiler öğretmenlerin okul ortamındaki rahatsız olduğu durumların tespit edilmesi ve çözüme kavuşturulması ve tükenmişlik konusunda uzman yardımı alınması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aktan, C. (1998). *Toplumsal dönüşüm ve Türkiye*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Argon, T. ve Özçelik N. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.8 (16), 70-89.
- Aslan, M., Beycioğlu, K., &Konan, N. (2008). Principals' openness to change in Malatya, Turkey. *International Electronic Journalfor Leader ship in Learning*, 12 (8), 1-14.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Calabrese, L. R. (2002). The School Leader's Imperati ve Leading Change. *The International Journal of Educational Management*.16/7
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde Görev Yapan Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* Ankara: Pegem A
- Çelikten, M. (2000). Okul yöneticilerinin değişimi yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt 26, Sayı:19
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Doğan, İ. (1996). *Sosyoloji*. İstanbul: Kurtis Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Hazır, K. (2003). Değişim yönetimi etkinliğinde vizyon belirlemenin önemi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 1, Ankara: Kara Harp Okulu
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği), *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.

- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler* (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İhtiyaroğlu N, & Karakurt G. (2019) Özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 49 Sayfa: 211-230
- Karip, E. (1997). Eğitimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen etkenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1.Sayı:4
- Keyifli, Ş. (2019). İmam-Hatip okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 7, 167-187
- Leucke, R. (2009). Değişim ve geçiş dönemini yönetmek. (Çev: Şensoy, Ü.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lunenburg, F.L. ve Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration*. Wadsworth Publishing Company, California, pp.212-214.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm. Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayınları
- Peker, O. (1995). Yönetimi geliştirme. *TODAI Yayını*, Ankara, 5.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Toprak, A.Ç. (2019) *Lise Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Keçiören İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sayracı, N., & Gündüz, H.B. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ve teknolojik liderliği. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3 (1), 27-61.
- Şahin, M. (2018). Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşleri. *Türkiye sosyal araştırmalar dergisi*. Yıl: 22 sayı: 3, 875-896.
- Şimşek H. (2005). "Değişim ve Değişim Yönetimi", Seminerler, [WWW document]. URL <http://www.mebnet.com>.
- Tanrıoğlu, A. (1995). Değişikliğe karşı direnme ve eğitim yöneticilerinin direnme karşısındaki rolleri. *Çağdaş Eğitim*, sayı 211.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198
- Vardar, A. (2001). *Bireysel ve kurumsal değişimde yeniden yapılanma stratejileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.