

YÖNETİCİLERİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ

Kaya YILDIZ*

ADMINISTRATORS' INNOVATION MANAGEMENT COMPETENCIES

Öz

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim Okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2010 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı MEBGEP (Milli Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirmesi Projesi) projesi kapsamında 4 bölgede eğitim verilen 100 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri Ak (2006) tarafından geliştirilen “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmada veriler; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi betimsel istatistiksel işlemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğin alt boyutlarından; “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulda değişim sürecine hazırlama”, “Okulda Değişim Uygulama” boyutlarında “çok yeterli”, “Okulda değişimi değerlendirme” boyutunda ise “pek çok” yeterli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algıları arasında; Yaş, Mesleki Kıdem ve Yöneticilik kıdemleri göre görüşleri arasında bir farka rastlanmamıştır.

Anahtar kelimeler: Değişim, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, İlköğretim Okulu Yöneticileri, Değişimi yönetme yeterlikleri

Abstract

The aim of this study is to identify primary school managers' at primary schools innovation management competencies. 100 primary school managers who participated in Ministry of National Education MEBGEP (Capacity Bulding Support for the Ministry National Education) at 4 districts formed the study group. The data were collected through Innovation Management Competencies Scale developed by Ak (2006). For the analysis of the data frequency, percentage, mean scores and standart deviation scores were calculated and t-test and One Way ANOVA were used. The study of primary schools in the school administrators managing the change to the competencies of the scale in the lower

* Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, yildiz_k1@ibu.edu.tr

dimension; “at School, the need for change detection”, “School shift in the process of preparation”, “School of Change in the Application of the” size “far enough”, “School exchange of evaluation” in the size of the “many” is enough to conclude that has been reached. No significant differences were found in the perceptions of primary school managers with respect to their ages, years of experience in teaching and management.

Keywords: Change, Change Management, Organizational Change, Primary School Managers, Innovation Management Competencies

1. Giriş

Değişim, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Her alanda, göze çarpan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. Hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim, değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, geçmiş yıllarda da önemli bir olgu iken özellikle günümüzde daha çok gündeme oturmuş ve hatta slogan haline gelmiştir. Sürekli değişim hayatta kalmanın ve önde olmanın gereğidir (Hazır, 2003). Toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişmeye ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle değişme incelenmesi ve toplumsal ihtiyaçlara uygun biçimde yönlendirilmesi gereken önemli bir olgudur. Kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve daha hızlı bir etkileşim ve değişim yaşanmaktadır (Erdoğan, 2002). Çağımızda değişim ve değişim yönetimi, örgütlerin hayatta kalmak ve daha güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken engelden çok, sürekli içinde olacakları bir süreç haline gelmiştir (Cenker, 2008).

Genel anlamda değişim, herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir (Uluğ, 1998). Başaran'a (1992: 33) göre ise değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Bu anlamda değişim, bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir. Değişim, bireyin iş ortamında, sosyal çevrede, kendi biyolojik ve psikolojik yapısında meydana gelen bir oluşum olarak gelecek yılların anahtar kavramları arasında sayılmaktadır (Toman,1997). Owens (1987) örgütsel açıdan değişmeyi, "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba" olarak

ifade etmiştir (Töremen, 2002). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütsel değişimi, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları olarak tanımlarken, Balcı (1995), örgütsel değişimin, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi anlamın geldiğini vurgulamaktadır. Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir. Dinçer (1992), Örgütsel değişimin yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar, değişimi gerçekleştirmeyi insan davranışlarının değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim gibi farklı sebeplere dayandırmıştır (Can,1997, akt: Akoğlan-Kozak, Güçlü, 2003). İlgili literatür incelendiğinde örgütlerde değişim nedeni olarak işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, sosyal eğilimler, dünya politikaları ve rekabet olmak üzere genelde 6 nedenin belirginleştiği görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2005). Bu nedenler doğrultusunda örgütlerde yapı, politika yürütme ve yönetici davranışları olmak üzere üç tür temel değişiklik söz konusu olmaktadır (Bursalıoğlu, 1982). Değişim süreci içerisinde açık bir vizyon belirlemeye çalışan pek çok yönetici değişimin neden önemli ve gerekli olduğunu anlamaya çalışmaktadır (Edmonds, 1999; Betts, 1998; Oliver ve Dempster, 2002, Akt: Goolnik, 2006).

Teknoloji ve ekonomi alanında yoğun gelişmeler, örgütlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmakta; bu durum nedeniyle bazı ticari örgütler krize girerken, bazıları da satışlarını ve karlarını artırma olanağı bulmaktadır. “Değişim yönetimi”, “Kriz Yönetimi” ve “Gelişim Yönetimi” gibi kavramlar da bu ortamda kendini olumlu noktalara götürecek çözüm yolları arayan yöneticiler tarafından gündeme getirilmektedir (Kavrakoğlu, 1994). Değişim Yönetimi, yönetsel bir kavram olarak eski olmasına karşın bugünkü değişim ortamı, değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik kazandırmaktadır. 1980’li yıllara kadar değişim, dengeli ve düzenli bir ortamda çaba sarf etmeyi gerektiriyorken 1990’lar da hızlanan ve karmaşıklaşan faktörler, değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır (Hussey, 1998).

Örgütlerde değişimi yönetme, daha hızlı bir şekilde sorunları çözme, deneyerek öğrenme, yeni koşullara uyum sağlama ve daha yeterli hale gelme amacı ile gerçekleştirilen bir süreçtir (Balcı, 2000). Değişim yönetimi hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin

belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir (TDK, 1998: 305). Başka bir ifade ile “değişim yönetimi”, örgütün daha uzun süre yaşayabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için pazar ortamına rakiplerinden daha etkin bir şekilde uyum sağlaması sürecidir (Ak, 2006). Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Whitaker, 1998).

Günümüzde değişim sürecinin temel belirleyicisi olarak bilgi ve teknoloji, bireysel, örgütsel ve toplumsal gereksinim alanlarını ve araçlarını hızlı bir biçimde farklılaştırırken, toplumsal ve siyasal sistemler, yeni gereksinimleri karşılamaya yönelik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar eğitim ve okullar dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır (Siegal ve Allan 1996).

Nitelikleri gereği örgüt özelliği taşıyan eğitim kurumları da diğer mal, hizmet ve düşünce üreten örgütler kadar sosyal, siyasal ve ekonomik alanlardaki gelişmelerin ve değişikliklerin etkisi altında kalan ve değişime uyum sağlayarak kendini yeniden düzenleme gereği duyan kurumlardır (Morrison, 1998). Eğitim örgütleri, hem girdileri hem de çıktıları yoluyla çevre ile bağlantılarını, iletişimlerini canlı tutmak, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmek zorundadır, aksi halde işlevlerini etkili bir şekilde yerine getiremezler (Bursalıoğlu, 2000; Başaran, 1993; Özdemir, 1996; Çelik, 2000). Eğitim kurumları aynı zamanda işlevleri itibarıyla özellikle toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmeleri yönlendiren ve öncülük eden kurumlardır. Okul örgütü eğitimin yanı sıra sosyal, politik ve ekonomik değişimin merkezidir (Aytaç, 2000).

Çevre koşulları sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle, bilim ve teknolojiye gelişmeler sonucu, bilgi birikimi önemli boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişim, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır. Bu durum diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerini de içinde bulunduğu çevreye giderek daha bağımlı olmaya, çevreyle daha fazla iletişim ve etkileşime geçmeye ve ona uymaya zorlamaktadır (Çalık, 1997). Çünkü eğitim örgütleri içinde

buldukları çevreyi etkiledikleri gibi hem çevreden etkilenmekte hem de değişim sürecini gerçekleştirip uygulayacak bireyleri topluma yetiştirip kazandırma işlevini gerçekleştirmektedirler. Bu bakımdan eğitim sistemleri ve okullar yüzyıllardır toplumların ilgi odağı olmuş ve olmaya devam etmektedir. Ulusal ve uluslararası yaşanan değişim, sosyal ve açık sistem olan eğitim sisteminde kendini çeşitli şekillerde göstermekte, süreç içinde ve dışındaki bireyleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Sosyo-kültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli bir parçası olan eğitim kurumlarının da, amaçları, yapısı, içeriği değişmektedir. Okulun hedeflerini, yapısını kısaca günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi bir sorumluluk hatta zorunluluk haline gelmiştir (Balıcı, 2000; Taymaz, 1997; Cafağlı, 1996). Bu nedenle, eğitim kurumları, sürekli değişme ve yenileşme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar

Eğitim yöneticilerin, kurumlarındaki değişim politikasını çok iyi belirlemesi, kurum içi ve kurum dışı karşılaşabilecekleri kültürel, sosyal, ekonomik vb. engelleri önceden kestirebilmesi ve gerekli önlemleri alabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, bununla birlikte ortaya çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma girişimleri, okullar üzerinde karar veren yöneticilere daha çok sorumluluk yüklemektedir (Helvacı, 2010). Eğitimde değişimi başarılı bir şekilde yönetmek isteyen okul yöneticilerinin; değişim süreçlerini, okul örgütlerini örgütsel yönden tanımaları, okulları değişmeye yönelten güçleri, bu güçlerin örgütlerin hangi öğelerini etkileyip onları değişme gereksinimiyle karşı karşıya getirdiğini bilmeleri gerekmektedir. Değişim sürecinde işgörenleri anlamayı, değişime karşı neden ve nasıl direndiklerini ve bu direnmelere karşı nasıl stratejik bir yaklaşım sergileyecekleri, değişim modelleri, değişim programları ve uygulamaları konularında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu bilgi ve beceriler değişimi yönetme kapsamını oluşturmaktadır ve okul yöneticilerinin birer değişim yöneticisi, dönüşümcü lider, değişim lideri ya da değişim uzmanı olması beklenmektedir (Alıç,1990; Çalık, 1997; Karip, 1996). Okul yöneticileri kendini geliştirmeli, geçmiş deneyimlerinden yararlandıkları gibi düşünce ve davranışlarını geleceğe doğrultabilen kişiler olmalıdır. Yöneticiler değişimin gerçekleşeceği ortamdaki sorunları belirleyip amaçları tanımlanmalı ve alternatif çözüm yolları geliştirilmelidirler. Bunun için yönetici bir değişim planı hazırlanmalıdır. Bu plan doğrultusunda uygulama süreci periyodik olarak gözden geçirilmeli gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Çünkü gelişmelerin devamlı olarak izlenilip denetlenmesi, olumlu sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından gereklidir Bunların yanında

okul üyelerinin işbirliği için, yapılan değişikliklerin okulun ve üyelerinin ihtiyaçlarını karşılmasına dikkat edilmeli, örgütsel değişimle ilgili yapılacak çalışmalar açık ve doğru haberleşmeyle karşılıklı güvene dayandırılmalıdır. Çünkü değişim için gerekli olan öğrenme süreci ancak güven, iletişim ve sosyal sorumluluk anlayışı üzerine kurulabilir (Tokat, 1998; Eliott vd, 2000: Akt. Argon ve Özçelik, 2007).

Değişim Yönetimi, okullar için çok önemli ve vazgeçilmez bir konu haline gelmektedir. Eğitim kurumlarının amacı eğitim ve öğretim sağlamaktır. Eğitim ve öğrenme, değişmek demektir, bu nedenle okulun en önemli rolü değişimi yönetmek olmalıdır. Yönetimin amacının değişim ve öğrenim olması, okullara özel bir önem kazandırmaktadır. Çağdaş yönetimde ve örgüt alanyazınında “öğrenen örgüt” terimi bu özellik için kullanılmaktadır. Öğrenen örgüt fikri, öğrenim dolayısıyla değişimin örgütsel süreçlerin ayrılmaz bir parçası olduğunu ifade eder (Tandoğdu, 2008). Okulun hedeflerini, yapısını kısaca günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi bir sorumluluk hatta zorunluluk haline gelmiştir (Balcı, 2000; Taymaz, 1997; Cafağlu, 1996). Eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve bir takım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitim sistemini bu sürece uyduramayan toplumların bütün bu oluşumların dışında kalacakları öne sürülmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Dünya ülkeleri, yoğun gelişmeler karşısında, insanların çağın koşullarına uyum sağlamaları için eğitim sistemlerinde okul geliştirme, etkili okul, yeniden yapılanma, reform gibi gelişmelerle önemli değişiklikler gerçekleştirmeye başlamışlardır (Alberg, 2000). Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, bununla birlikte ortaya bu girişimleri okullar üzerinde karar veren kişilere daha çok sorumluluk yüklemektedir. Okullardan beklentiler ve bununla birlikte okul müdürünün rolü de değişmektedir. Okul müdürünün rol ve sorumluluklarının sürekli değişime uğrayacağı ve asla değişmez bir prensip olarak kalmayacağı ortak bir görüş olarak değerlendirilmektedir (Taymaz, 1997; Cafağlu, 1996).

Örgütsel verimliliğin sağlanmasında değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve anlayışa sahip yöneticilerinin daha başarılı olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örgütsel değişimin yönetilmesinde; iletişim becerileri, açık fikirlilik, olumlu ahlaka sahip olma, takım oluşturma becerisi, vizyona sahip olma, insan ilişkileri becerileri, amaç oluşturma ve planlama becerisi, kendi alanında bilgiye sahip olma, örgütsel ve yönetsel süreçler bilgisine sahip olma, kaynak yaratma ve kaynağı yönetme becerisi, değişme süreci bilgisi yöneticide bulunması gereken

yeterlikler arasında gösterilebilir. Örgütsel değişimin yönetilmesi sürecinde yapılması gereken işlerden en önemlisi, yönetici yeterliklerinin yeniden tanımlanmasıdır. Başarılı bir değişim yöneticisi değişim sürecinde; uygun değişmeyi tasarlama, hedef oluşturma, eylemleri öncelik sırasına koyma, cesaretlendirme, empati, destekleme, odaklanma, bilgi sağlama gibi alanlarda üst düzeyde yeterliğe sahip olmalıdır. Büyük karmaşık sistemleri analiz etme, çok farklı bilgileri toplama, işleme ve anlaşılır biçimde yararlanma, amaç oluşturma ve planlama, ortak karar verme, çatışmayı yönetme, politik davranış gösterme, halkla ilişkiler, danışmanlık ve yardım yapma ve yetiştirme değişim yöneticisinde bulunması gereken beceriler arasındadır (Hunt ve Baruch 2003; Akt. Gökçe, 2004).

Eğitimde başarılı bir biçimde değişim ve yenilik yapmak isteyen okul yöneticilerinin, değişim süreçlerini, okul örgütlerini örgütsel yönden tanımları, okulları değişmeye yönelten güçleri, bu güçlerin örgütlerin hangi öğelerini etkileyip onları değişim gereksinimiyle karşı karşıya getirdiğini, değişim sürecinde işgörenleri anlamayı, değişime karşı neden ve nasıl direndiklerini ve bu direnmelere karşı nasıl bir stratejik bir yaklaşım sergileyecekleri, değişim modelleri, değişim programları ve uygulamaları konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler değişimi yönetme kapsamını oluşturmakta ve okul yöneticilerinin birer değişim yöneticisi, dönüştürücü/değişim lideri ya da değişim uzmanı olması beklenmektedir (Peterson, 1995).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmek için, etkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Karmaşık bir süreç olan eğitimde değişim sürecinin etkililiği, değişim plan ve politikalarının uygulanmasını etkileyen etkenlerin belirlenmesi ve kontrol edilebilmesine bağlıdır. Bu ise ancak bu konuda eğitilmiş gerekli bilgi ve yeteneklerle donatılmış yöneticilerin varlığı ile mümkündür (Karip, 1997). Bir örgütü yönetme değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik değişimlere uygun yönetsel anlayış, bilgi, beceri ve davranışlardan oluşan yeterliklerle başarılabılır (Gökçe, 2004).

Eğitim kurumlarının en önemli görevlerinin, iyi bir yurttaş, üreten, ülkenin ekonomisine katkı sağlayan insan yetiştirmek olduğu göz önüne alınırsa, diğer örgütlere göre değişimi ve gelişimi daha öncelikli olarak gerçekleştirmesi beklenir. Bu açıdan eğitimde değişimin nasıl yönetileceği hakkında bilgi ve deneyim birikimine gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, değişimin, eğitim sisteminde ya da okullarda nasıl yönetileceği,

yöneticilerin sahip olduğu yeterlikler araştırılması ve biçimlendirilmesi gereken önemli bir konudur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini saptamaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin algıları nedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin algıları arasında;
 - a) Yaş
 - b) Mesleki Kıdem
 - c) Yöneticilik Kıdemi arasında fark var mıdır?

2. Yöntem

2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlik düzeylerini saptamaya yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, araştırma konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1991; 77).

2.2 Çalışma Evreni

Bu araştırmanın çalışma evrenini, 2010 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı MEBGEP (Milli Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi) projesi kapsamında 4 bölgede (Çorum, Erzurum, Kırşehir, İzmir) eğitim verilen 34 farklı ilde görev yapan 100 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Tablo 1’de çalışma evrenini oluşturan ilköğretim okulu yöneticilerinin illere göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmanın Çalışma Evreni

1. BÖLGE ÇORUM		2. BÖLGE İZMİR		3. BÖLGE KIRŞEHİR		4. BÖLGE ERZURUM	
İl Adı	f	İl Adı	f	İl Adı	f	İl Adı	f
Çorum	4	İzmir	4	Kırşehir	3	Erzurum	3
Sinop	3	Çanakkale	3	Yozgat	4	Van	3
Bolu	4	Balıkesir	4	Kayseri	3	Ağrı	3
Çankırı	2	Uşak	1	Niğde	3	Iğdır	2
Zonguldak	3	Afyon	4	Nevşehir	4	Kars	4
Bartın	3	Aydın	2	Aksaray	3	Ardahan	3
Karabük	2	Eskişehir	3	Kırıkkale	2	Erzincan	2
Kastamonu	2	Manisa	2	Tokat	3	Artvin	3
Amasya	3	Kütahya	3				
TOPLAM	26	TOPLAM	26	TOPLAM	25	TOPLAM	23

2.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, 2010-2011 öğretim yılında MEBGEP Projesi kapsamındaki 4 Eğitim bölgesinde yer alan ilköğretim okulu yöneticilerinden ölçme aracı ile toplanmıştır. Ölçek ilköğretim okulu yöneticilerine araştırmacı tarafından e-mail ve posta yolu toplanmıştır. Ölçek dağıtılırken 135 İlköğretim Okulu yöneticisinin 97'sine elektronik posta, 38'ine ise posta yolu ile ölçekler dağıtılmıştır. Dağıtılan 135 ölçeğin 103'ü dönmüştür. Ancak 3 ölçekte boşluklar olması, birden fazla seçeneğin işaretlenmiş olması, ölçekte eksik sayfa bulunması v.b durumlardan dolayı geçerli sayılmamıştır. Analiz işlemleri için 100 ölçek geçerli sayılmıştır. Verilerin toplanması sadece e-mail ve posta yoluyla olması nedeniyle toplamak biraz zaman almıştır. Bunun dışında herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

2.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla Ak (2006) tarafından geliştirilen "Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Ak (2006) tarafından yapılmıştır. Faktör belirlemede, özdeğer, açıklanan varyans oranı ve faktörlerin özdeğerlerine dayalı olarak geliştirilen çizgi grafiği ölçütleri dikkate alınmıştır. Faktör yükü tüm maddelerde .45'in üzerinde çıkmıştır. Ölçek 4 alt boyuttan oluşmaktadır. "Okulda değişim ihtiyacını belirleme" alt boyutunda 9 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin alfa iç tutarlık katsayısı

.93'dür. "Okulu değişime hazırlama" alt boyutunda 31 madde yer almıştır. Bu boyuta ilişkin alfa iç tutarlık katsayısı .98'dir. "Okulda değişimi uygulama" alt boyutunda 22 madde yer almıştır. Bu boyuta ilişkin alfa iç tutarlık katsayısı .98'dir. Okulu değişime değerlendirme" alt boyutunda 5 madde yer almıştır. Bu boyuta ilişkin alfa iç tutarlık katsayısı .98'dir. Okulu değişime hazırlama" alt boyutunda 31 madde yer almıştır. Bu boyuta ilişkin alfa iç tutarlık katsayısı .93'dür. Ölçeğin tümüne ilişkin iç tutarlık katsayısı .95'dir. Bu araştırmada iç tutarlık katsayısı $r = .91$ olarak bulunmuştur. Alt ölçeklerden elde edilen iç tutarlık katsayıları ise .88 ile .95 arasında değişmektedir. Değişimi yönetme yeterlikleri ölçeğinde beşli Likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Aritmetik ortalamalara göre puanlama; 1. Hiç (1-1,79), 2. Az (1,80-2,59), 3. Orta (2,60-3,39), 4. Çok (3,40-4,19) ve 5. Pekçok (4,20-5,00) şeklindedir.

3. Bulgular

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin demografik özellikleri ve değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin bulguları başlıklar altında verilmiştir.

3.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Yöneticilerin Demografik özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	f	%		f	%
Cinsiyet			Mesleki Kıdem		
Kadın	2	% 2	5- 10 yıl	10	% 10
Erkek	98	% 98	11-15 yıl	27	% 27
Branş			16-20 yıl	35	% 35
Sınıf Öğretmeni	32	% 32	21-25 yıl	15	% 15
Branş Öğretmeni	68	% 68	26 yıl üstü yıl	13	% 13
Yaş			Yöneticilik Kıdem		
30-35 yaş	10	% 10	1-5 yıl	25	% 25
36-40 yaş	22	% 22	6-10 yıl	32	% 32
41-45 yaş	40	% 40	11-15 yıl	21	% 21
46-50 yaş	18	% 18	16-20 yıl	20	% 20
51 ve üstü yaş	10	% 10	21 yıl üstü	2	% 2

Tablo 2’de yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan yöneticilerin %2’si Kadın ve %98’i Erkektir. Yöneticilerinin %68’i branş öğretmen kökenlidir. Yöneticilerin mesleki kıdemlerinde yığılma %35 ile “16-20 yıl” grubunda olmuştur. Yöneticilerin %40’ı “41-45 yaş” aralığındadır. Yöneticilik kıdemlerinde “6-10 yıl” aralığı %32’dir.

3.2 Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında alt problemlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

3.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. İlköğretim Okul Yöneticilerin Değişim Yönetme Yeterlik Ölçeğine İlişkin Yeterlik Algılarına Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	S
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	100	3,98	,78
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	100	3,92	,63
Okulda Değişimi Uygulama	100	4,15	,59
Okulda Değişimi Değerlendirme	100	4,28	,61

Tablo 3’de İlköğretim Okul Yöneticilerin Değişim Yönetme Yeterlik Ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 3 incelendiğinde İlköğretim Okul Yöneticileri, “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği”nin alt boyutlarından “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” (\bar{X} =3,98, S=,78), “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” (\bar{X} =3,92, S=,63) ve “Okulda Değişimi Uygulama” boyutlarında (\bar{X} =4,15, S=,59) “Çok Yeterli” olduklarını ifade etmişlerdir.

Tabloda ilköğretim okul yöneticilerinin “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği”nin alt boyutlarından “Okulda Değişimi Değerlendirme”

boyutunda ise ($\bar{X}=4,28$, $S=,61$) “Pek çok” yeterlikte olduklarını görülmektedir.

3.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algıları bazı değişken açısından (Yaş, Mesleki kıdem ve Yöneticilik kıdemi) incelenmiştir.

a) Yaş

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki algılarının Yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan One-Way Anova sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. İlköğretim Okul Yöneticilerin Değişim Yönetme Yeterlik Algılarına İlişkin Yaş Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler		F	p
		Toplamı	sd		
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Gruplar Arası	1,80	3	1,00	,397
	Gruplar İçi	57,65	96		
	Toplam	59,45	99		
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Gruplar Arası	,79	3	,66	,580
	Gruplar İçi	38,18	96		
	Toplam	38,97	99		
Okulda Değişimi Uygulama	Gruplar Arası	,68	3	,64	,589
	Gruplar İçi	33,87	96		
	Toplam	34,55	99		
Okulda Değişimi Değerlendirme	Gruplar Arası	1,32	3	1,19	,319
	Gruplar İçi	35,70	96		
	Toplam	37,02	99		

* $p < ,05$

Tablo 4’de İlköğretim okul yöneticilerin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları, yaş değişkenine göre incelendiğinde; “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” ($F_{(3-96)}=1,00$, $p > ,05$), “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” ($F_{(3-96)}=,66$, $p > ,05$), “Okul Değişimi Değerlendirme” ($F_{(3-96)}=1,19$, $p > ,05$) ve “Okulda Değişim Uygulama” ($F_{(3-96)}=,64$, $p > ,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

b) Mesleki Kıdem

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki algılarının Mesleki Kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan One-Way Anova sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. İlköğretim Okul Yöneticilerin Değişim Yönetme Yeterlik Algılarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler		F	p
		Toplamı	sd		
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Gruplar Arası	1,38	3	,76	,519
	Gruplar İçi	58,07	96		
	Toplam	59,45	99		
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Gruplar Arası	,37	3	,31	,819
	Gruplar İçi	38,59	96		
	Toplam	38,97	99		
Okulda Değişimi Uygulama	Gruplar Arası	,69	3	,65	,585
	Gruplar İçi	33,87	96		
	Toplam	34,55	99		
Okulda Değişimi Değerlendirme	Gruplar Arası	,52	3	,46	,714
	Gruplar İçi	36,50	96		
	Toplam	37,02	99		

Tablo 5’de İlköğretim okul yöneticilerin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde; “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” ($F_{(3-96)}=,76$, $p>,05$), “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” ($F_{(3-96)}=,31$, $p>,05$), “Okul Değişimi Değerlendirme” ($F_{(3-96)}=,65$, $p>,05$) ve “Okulda Değişim Uygulama” ($F_{(3-96)}=,46$, $p>,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

c) Yöneticilik Kıdemleri

İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerindeki algılarının Yöneticilik Kıdemleri değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan One-Way Anova sonuçları Tablo 6’de verilmiştir.

Tablo 6’da İlköğretim okul yöneticilerin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları, mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde; “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme” ($F_{(4-95)}=1,02$, $p>,05$), “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” ($F_{(4-95)}=,85$, $p>,05$), “Okul Değişimi Değerlendirme” ($F_{(4-95)}=1,11$, $p>,05$) ve “Okulda Değişim Uygulama” ($F_{(4-95)}=1,24$, $p>,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 6. İlköğretim Okul Yöneticilerin Değişim Yönetme Yeterlik Algılarına ilişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre One-Way Anova Sonuçları

		Kareler		F	p	
		Toplamı	sd			
Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme	Gruplar Arası	2,44	4	,61	1,02	,403
	Gruplar İçi	57,01	95	,60		
	Toplam	59,45	99			
Okulu Değişim Sürecine Hazırlama	Gruplar Arası	1,34	4	,34	,85	,498
	Gruplar İçi	37,62	95	,40		
	Toplam	38,97	99			
Okulda Değişimi Uygulama	Gruplar Arası	1,53	4	,38	1,11	,359
	Gruplar İçi	33,02	95	,35		
	Toplam	34,55	99			
Okulda Değişimi Değerlendirme	Gruplar Arası	1,83	4	,46	1,24	,301
	Gruplar İçi	35,19	95	,37		
	Toplam	37,02	99			

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada İlköğretim Okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin tartışmalar bu bölümde yer almaktadır.

İlköğretim Okul Yöneticileri, “Değişimi Yönetme Yeterlik Ölçeği”nin alt boyutlarından “Okulda Değişim İhtiyacını Belirleme”, “Okulu Değişim Sürecine Hazırlama” ve “Okulda Değişimi Uygulama” boyutlarında “Çok Yeterli” olduklarını; “Okulda Değişimi Değerlendirme” boyutunda ise “Pek çok” yeterlikte olduklarını sonucuna ulaşılmıştır.

Ak (2006), Helvacı (2004) ve Argon ve Özçelik (2008)’in yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ak (2006) ve Argon ve Özçelik, (2008) tarafından yapılan araştırmalarda değişimi yönetme

yeterlikleri açısından yöneticilerin kendilerini “çok” düzeyinde yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Kaşıkçı (2004) tarafından yapılan araştırmada da değişimi yönetme konusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin kendilerini yeterli buldukları fakat öğretmenlerin yöneticilerini bu konuda yeterli bulmadıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca Helvacı (2004)’nın yaptığı araştırmada da “değişim gereksinimi belirleme ve değişim gereksinimi duygusu yaratma” boyutunda yönetici ve öğretmen algılarına göre okul yöneticileri “çok” düzeyinde yeterli görülmüştür. Yapılan bu araştırma sonuçları araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Gökçe (2004) tarafından yapılan araştırmada İlköğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri “İyi” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Helvacı (2009)’nın yaptığı araştırmada, okullarda değişim girişimlerinde karşılaşılan engeller bağlamında okul yöneticilerinin yetersizliklerinden kaynaklanan engellerin önemli rol oynadığı bulgusunu ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinden kaynaklanan başlıca engellerin ise okul yöneticilerinin okullarda değişim girişimlerine gerekli ilgiyi göstermemeleri, okul yöneticilerinin istekli olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmamaları, okul yöneticilerinin yeniliklerden haberdar olmamaları, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinden yoksun olmaları, okul yöneticilerinin ileriye görememeleri, okul yöneticilerinin prosedürlere çok fazla önem vermeleri, öğretmenleri değişim konusunda bilgilendirmemeleri olduğu belirtilmektedir.

Yönetici değişim konusunda öncelikli olarak değişimi başlatma, geleceği tahmin etme, seçim yaratma, olumlu düşünmeyi geliştirme konularında yeterli olmalıdır. Kendini yönetme, öncelikleri sıraya koyma, örgütlenme, yetkiyi paylaşma, anahtar rol ve görevleri tanımlama, zamanı iyi ayarlama yöneticinin değişme sürecinde göstereceği önemli davranışlardır. Ortak yarar için ortak girişimdeki insanlardan güçlerini kullanmalarına ve birleştirmelerine izin vermenin, değişme sürecinde durumu yeniden gözden geçirmenin kendini, diğerlerini ve kurumu geliştirme ve yenileme yeteneğine sahip olmanın değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Morrison 1998). Yöneticilerin değişimi yönetmede sahip olması gereken değişme yeterlilik alanları bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir. Yönetici, öncelikli olarak güdüleme, örgütsel yapılar, örgütsel çevre, yönetim kuramları ve süreçleri, değişme süreci, öğrenme ve öğretme yöntem, teknik ve stratejileri konularında bilgiye sahip olmalıdır. Büyük karmaşık sistemleri analiz etme, çok farklı bilgileri

toplama, işleme ve anlaşılır biçimde yararlanma, amaç oluşturma ve planlama, ortak karar verme, çatışmayı yönetme, kendini başkasının yerine koyabilme, politik davranış gösterme, halkla ilişkiler, danışmanlık ve yardım yapma ve yetiştirme değişme yöneticisinde bulunması gereken beceriler arasındadır.

İlköğretim okul yöneticilerin değişimi yönetme yeterlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin algıları, yaş, mesleki kıdem ve yöneticilik kıdemleri değişkenlerine göre incelendiğinde; değişkenler açısından tüm boyutlarda anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin görüşlerinin farklı değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığı farklı araştırmalarda da araştırılmıştır. Ak(2006) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan araştırmalarda, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin erkek ve kadın öğretmen görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bütün boyutlarda erkek öğretmenler yöneticilerini “orta” düzeyde yeterli görürken, kadın öğretmenler sadece “Okulda Değişimi Uygulama” boyutunda orta düzeyde yeterli, diğer boyutlarda “çok” düzeyinde yeterli bulmuşlardır. Yine aynı araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin bütün boyutlarda yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin değişime hazır buluşluk düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Gökçe (2004) tarafından yapılan araştırmada da ilköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir

Eğitimdeki değişmelerde genellikle şu iki yaklaşımdan birinin izlediği gözlenmektedir. Birincisi daha çok yerel ve okulu merkez alan yaklaşımlardır. Eğitim programlarının, ders kitaplarının, öğrenme ve değerlendirme yaklaşımlarının iyileştirilmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. İkincisi ise, konunun daha makro açıdan ele alınması şeklinde görülmektedir. Bunun çeşitli yolları vardır. Ama genellikle, okula dayalı yönetim, karar verme ve öğretim sürecinde öğretmenlerin rollerinin zenginleştirilmesi, çeşitli yeniliklerin entegrasyonu, öğretmen eğitiminin yeni baştan ele alınması ve yeni roller verilmesi, eğitim lideri, takım lideri, okulun misyon ve amaçlarının öğretmenler, yöneticiler,

veliler ve öğrenciler tarafından paylaşılması gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Başarılı bir yönetici; değişimle neyi başaracağını çok iyi bilir ve açıkça ortaya koyar. Önerilen değişmeyi sadece kendi bakış açısından değil başkalarının bakış açısı ile de görebilir; çevresinden uygun destek alır. Gelenekleri eleştirir ancak deneyimlere saygılıdır; esnek planlama yapar ve sonuçları izler. Engellemelerden cesaretlerini yitirmez; değişimle elde edilecekleri açıkça ortaya koyar; değişim yönetimine çalışanları katar ve onların güvende olmalarını sağlar. Değişimin sorumluluğunu başkasına yüklemeyi, değişmeyi rasyonel bir karar olarak görür; uygun yerde değişim için insanları ödüllendirir; olası sonuçlar konusunda bilgiyi en üst düzeyde paylaşır; değişimin işle ilgili olduğunu belirtir ve başarılı bir değişim tercihi sahibidir (Everard ve Morris 1996).

Değişim, insanoğlunun var olduğundan bugüne daha iyi yaşamak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ispat etmek için geçtiği yolların başında sayılabilir. Değişim ne kadar eskilere dayanıyorsa, değişime karşı direnç de o kadar eskidir. Değişimi başarabilmenin sırrı değişimi iyi yönetmekten geçmektedir. İyi bir yönetim ise etkili bir liderliğe bağlıdır. Değişim pasif ve zayıf yöneticilerin başarabileceği bir iş değildir. Değişim kötü yönetilirse, engelleri ve dirençleri önlenemez ve çözümlenemezse değişimin sonucu başarısız olur (Saydam 2005; Aktan 1998; Peker ve Aytürk, 2000; Akt. Aydoğan, 2007).

Etkili yöneticiler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Covey 1997). Eğitim kurumları değişimin hızına uyabilmek için, yeni sorunları öncekinden farklı yöntemlerle çözebilecek okul yöneticilerini yetiştirmeleri gereklidir (Can 2002). Okulları etkileyen her şey değişim için bir gerekçe olabilmektedir. Değişimin amaçları arasında yer alan, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişim geliştirme, sinerji etkisi yaratma gibidir (Eren, 1998). Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin amacıdır. Eğitim örgütü, toplumsal değişimlere, bilim ve teknolojiye uygun olarak eğitimin niteliğini sürekli geliştirmek zorundadır. Tersine olduğunda, ulusu çağdaş düzeyin üstüne çıkaracak kalkınma çabalarına, eğitimin katkısı gerektiğince sağlanmaz (Başaran, 1993). Okullar da milli eğitim ile beraber bilim ve teknolojiye meydana gelen değişikliklere uyum

sağlamalıdır. Başarılı değişim için işgörenlerin değişimin gerekliliğini anlamış ve içselleştirmiş olmaları gerekir. Bu bağlamda değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan okul yöneticileri değişimin sağlanmasında aktif rol alırlar. Özetle söylemek gerekirse, okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinin giderek değiştiği günümüzde, yöneticilerin tam anlamıyla değişim ile ilgili yeterliklere sahip olmaları beklenmektedir. Çünkü okullarda istenen değişimlerin yapılabilmesinde bu durum son derece önemlidir. Eğitimsel değişiklik, teknik bakımdan basit olmakla birlikte sosyal olarak oldukça karmaşıktır (Fullan, 1992). Bu bakımdan okullarındaki değişim konusunda okul yöneticisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması, bilimsel çalışmaları takip etmesi, değişimin gerekçelerini, ne zaman-nasıl yapılacağını, olası direnme yollarının neler olduğunu ve bunları engelleme stratejilerini bilmesi gerekmektedir. En önemlisi ise değişimin tek başına gerçekleştirilebilecek bir süreç olmadığını, ancak tarafların katılımıyla kalıcı başarıya ulaşabileceğinin farkında olmasıdır (Bennett vd., 1992).

Öneriler

1. Okullarında iyi bir değişim liderliği yapabilmeleri için okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri geliştirmelerine yönelik hizmet-içi eğitim, seminer, kurs düzenlenebilir.
2. Okul yöneticilerinin değişim yönetimi konusunda görev yetki ve sorumlulukları biraz daha genişletilebilir.

Kaynakça

- Ak, M. (2006).“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Akoğlan Kozak M. ve H. Güçlü. (2003). “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme: Eskişehir”. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
İnternet adresi: <http://www.isgucdergi.org>.
- Alıç, Mehmet.(1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:382.

- Alberg, C. (2000). "A Study of Organizational Leadership: New Standards and Changing Roles for the Principalship", Unpublished Doctorate's Thesis, The University of Memphis.
- Argon, T. Ve Özçelik N. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (16), s.70-89. Burdur.
- Aydoğan İ. (2007). "Değişimin Süreci ve Okul Personeli". *Girne Amerikan Üniversitesi Journal Soc. Appl.Sci* Sayı, 3(5), sayfa 13-24.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar, Okul Merkezli Yönetim*. Nobel Yayınları Dağıtım, Ankara.
- Balcı, Ali. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem yayınevi. Yayın No:18.
- Balcı, A., (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. İkinci baskı. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E, (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Yönetimsel Davranış. Ankara: Gül yayınları
- Bennett, N., M. Crawford ve C. Riches (1992). *Managing Change in Education*. London Poul Chapma Publishing.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cafoğlu, Zuhâl. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Umut Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Cafoğlu, Z. (2000). "Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik", *Yeni Türkiye*, Eğitim Özel Sayısı, Ankara, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri Yayınları, Sayı:7, Ankara.
- Can N, (2002). "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi" *Milli Eğitim Dergisi*, 155–156. Ankara.
- Cenker, B. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarında Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Covey RS, (1997). "Değişimin Anahtarları", *Executive Excellence*, sayı 9, İstanbul.
- Çalık, T., (1997), "Türk Milli Eğitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı." *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 17, Sayı 2.

- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Dinçer, Ömer. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş Basım
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Everard K.B. ve Morris G. (1996) *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fullan, M. (1992). *Successful School Improvement*. Open University Pres Celtic Court 22 Balmoor Buckingham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, USA
- Goolnik, G. (2006). Effective Change Management Strategies for Embedding Online Learning Within Higher Education and Enabling the Effective Continuing Professional Development of its Academic Staff. *Turkish Online Journal of Distance Education- TOJDE* January, Volume:7, Number:1, Article:11, ISSN 1302-6488.
- Gökçe. F. (2004). “Okulda Değişimin Yönetimi” *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (2), sayfa 211-226
- Hazır K, (2003). “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirlemenin Önemi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, sayı1, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- Helvacı, M.A., 2010, *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2009). The Factors That Prevent Chance in Schools and the Problems of School Administrators. *Mediterranean Journal of Educational Research*. Spring:2009, Year:2, Issue:5
- Helvacı M.A. ve Kıcıroğlu B. (2010). “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri” *Akademik Bakış Dergisi* Sayı 21, Temmuz - Ağustos - Eylül - 2010
- Hussey, D.(1998) *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Sanem Matbaacılık. Ankara.
- Karip, E., 1996, *Eğitimde Değişimin Uygulanması*. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi

- Karip, E. (1997) “Dönüşümcü Liderlik”, Ankara: *EYTP Dergisi*, Sayı 1, Bahar Dönemi: 63-82
- Kaşıkçı, E. (2004). “İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme konusundaki yeterlikleri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kavrakoğlu, İ.(1994). *Sinerjik Yönetim*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Morrison, K. (1998). *Management Theories For Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem Yayınları, Ankara.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). “Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 17, Ankara.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peterson, K.(1995). “Critical Issue: Leading and Managing Change and Improvement”, University of Wisconsin Madison, www.ncrel.org Date Posted: 1995
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Melek, Tüz. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Siegal, W. ve Allan (1996). “Understanding the Management of Change.” *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9. No. 8.
- Tandoğdu, N. (2007). “Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Yönetimine İlişkin ‘Değişimi Yönetme Yeterlilik’ Algılarının İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Taymaz, H., (1997), *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınlan. No:180.
- TDK. 1998, *Türkçe Sözlük*. Ankara.
- Toman, T. (1997) “Reaping a Return on Knowledge.” *America’s Community Banker*. Vol:6, No:2, 1
- Töremen, F. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.12, Sayı.1, sayfa 185-202, Elazığ.
- Uluğ, Feyzi, (1998). “Eğitim Sisteminde Değişme, Yapısal Uyum Sorunları” *Eğitim Yönetimi*. Sayı 14, Bahar, Ankara.

Whitaker, P. (1998). *Managing Change in Schools*. Open University,
Pres Buckingham Philadelphia.