

## Evaluation of Teachers' Perceptions Related to High School Principals' Behaviors about Change Management

Ali TAŞ

Mehmet Akif Ersoy University, Faculty of Education

### Abstract

*The aim of this study is to investigate teacher perceptions related to behaviors of high school principals' management of change and whether there is any difference between these perceptions according to some variables. The research is a descriptive study based on survey model. The data for the research were obtained by means of "Change Management Behavior Scale". The data obtained from 152 high school teachers were considered as convenient for the analysis. Data were analyzed by using frequency, mean, t-test and ANOVA test. Results showed that according to the perceptions of the teachers, high school principals "sometimes" realize the behaviors of "taking risks to carry out the change" while they "usually" consider "the parents and teachers affecting the change process". The teacher perceptions related to the behaviors of high school principals' change management didn't show any significant differences according to teachers' gender, seniority, branch and type of the school that teachers work at.*

**Keywords:** Change, School Management, Change Management

### SUMMARY

Heraclitus explained inevitability of change by saying that "the only thing that does not change is the change itself". Change is the total of the changes in a time slice. Change for the organizations is the transition of the individuals, groups or the organizations from one condition to another by the effect of the internal and external powers. As for the change management, it is the business of remaining standing in rapidly changing surroundings and renewal of the organization itself to be able to get ahead of the rivals, analyzing the change opportunities by evaluating the arising potential and reorganization and arrangement for defining and practicing the most convenient strategy.

Education is one of the most important factors for the development and orientation to the technological advancements of the society. The individuals who have the qualities required by the era of information and technology can only be trained in the educational organizations in which technology and knowledge is being produced. The curricula that were developed and renewed in 2005-2006 academic year in Turkey were based on a student-centered learning model which requires active participation of the students on the learning processes through enriched alternative activities. If the works related to the

change process and programs in the schools, principals could improve the change process to manage the schools better. Since, the change process in education is a matter of leadership, not model.

#### *Purpose of the Study*

The purpose of this study was to define the teacher perceptions related to the behaviors of the principals' management of change. Also it was aimed to determine whether there are any significant differences between the teacher perceptions according to gender, branch, seniority, and school types.

#### METHOD

The research is a survey type of descriptive study. The study group of the research consists of 317 high school teachers who are working at the city center of Burdur. The research data were obtained by the "Change Management Behavior Scale" that was developed with respect to literature. To define the statistical significance The Bartlett test was used. The KMO value of the scale was found as .958, and The Bartlett value was estimated as 2615.96. Construct validity of the scale was tested through factor analysis, which yielded for factor loadings between .48 and .87. The scale consists of two factors. In the first section the personal information and in the second section the expressions of the principals related to the change management behaviors were introduced. The total variance value of the scale is .66. The reliability parameter, Cronbach Alpha value was calculated as .97. In the analysis of the data, frequency (f), arithmetic mean ( $\bar{X}$ ), t-test for independent example groups, and ANOVA have been made.

#### FINDINGS & RESULTS

The overall mean scores of the teacher perceptions related to the high school principals' realization of the change management behaviors are on the level of "mostly/usually". According to the teacher perceptions, from the change management behaviors of the principals, the behavior "consideration of the parent and teacher factors affecting the change process" found as "mostly", and for all that the behavior "taking risks to carry out the change" found as "sometimes". No statistically significant differences were found between the perceptions of the teachers about the change management behaviors of the high school principals according to their genders, seniorities, branches and types of the schools that teachers are working at.

#### DISCUSSIONS & CONCLUSIONS

According to the teacher perceptions, high school principals are usually displaying behaviors of change management. In a research carried out at the primary school level,

Ak (2006) found that teacher perceptions related to the adequacy of the change management of the administrators were at moderate level.

High school principals represent “mostly” as the level indicated in the scale, the behavior of realization of parents and teachers as factors that affect change process. In order to achieve the change, school principals should represent the behaviors of risk taking and transferring authority. It can be said that, today the principals are not so enthusiastic in the matter of risk taking and transferring the authority.

The principal usually comprehend the change behavior of focusing on the school culture and creating a teaching climate that supports high standards for the students' achievement. Since, school culture is closely related to the school climate. The duty of the principal is to define the focus of the studies at the school and to gather efforts of everyone in this focus.

There was not any significant difference at the perceptions of the teachers about the behaviors of realizing the change of the principals according to their genders, seniorities, branches, and the school types that they are working at. These findings indicate that the change management behaviors of the principals are not different according to the various factors. Because the principals should behave, by considering the teacher as a fundamental element, for realizing the change and creating emotional effects on the individuals who are taking place in the change process.

In the light of the results of this study, in order to carry out the educational changes; all staff should participate in the process of change in the school. The school administrators would take in service education courses about change management. They should encourage the teachers, who have an important role in maintaining the change process, to take courses related to the change management. Secondary school principals would arrange various activities for teachers to provide a better understanding of change management behaviors and principals would transfer more authority to the teachers to support the perception of importance of the change program. To be acquainted with the results of this study that teachers' genders, seniority, branch, and the school types that they are working at do not affect change management behaviors, the principals would certainly communicate and cooperate with teachers.



## Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi

Ali TAŞ  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi

### Özet

*Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile bu algılar arasında bazı değişkenlere göre fark olup olmadığını belirlemektir. Araştırma, tarama modeline göre yapılmış betimsel bir çalışmadır. Araştırmadaki veriler “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği” aracılığıyla elde edilmiştir. Ortaöğretim okullarındaki 152 öğretmenden elde edilen veriler analiz için uygun bulunmuştur. Veri analizinde; frekans, aritmetik ortalama, t- testi ve ANOVA hesaplanmıştır. Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürleri, “değişim sürecini etkileyen veli ve öğretmenleri”, “çoğunlukla” dikkate alınırken, “değişimi gerçekleştirmek için risk alma” davranışını “ara sıra” gerçekleştirmektedirler. Okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir.*

**Anahtar Sözcükler:** Değişim, Yönetim, Değişim Yönetimi.

Dünyada var olan her şey sürekli bir değişim içindedir. Milattan Önce (M.Ö.) 500’lü yıllarda yaşamış Yunanlı filozof Heraclitus bu durumu ‘değişmeyen tek şey değişimin kendisidir’ diyerek açıklamıştır. İnsanoğlu değişime kayıtsız kalamamış ve değişimin bir parçası haline gelmiştir.

Değişim genel anlamda, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin tamamıdır (Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü, 2005). Erdoğan (2004) da değişimi, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlamıştır. Örgütler için değişim, dinamik ve sürekli bir ilerleme, iyileştirme sürecidir. Hem iç güçler hem de dış güçlerin etkisiyle bireylerin, grupların veya örgütlerin bir durumdan diğerine geçişidir (Sağlam, 1982).

Örgütler birer sosyal sistem, insan da sosyal sistemin bir parçasıdır. Sosyal sistem içerisindeki bireyler arasında etkileşim ve bağımlılık söz konusudur. Sosyal sistemlerdeki değişim farklı düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Sosyal sistemlerdeki değişimi Özden (2002) üçe ayırmaktadır:

*1-İşlemsel Değişim:* Bir işin yapılış şekli ve biçimlerinde yapılan değişimlerdir. İşin yapılış sıra, hızı ve yapılış tarzını belirleyen kurallarla ilişkilidir. Zorunlu eğitim sürelerinin uzatılması, müfredata bazı derslerin eklenmesi veya çıkarılması, örnek olarak verilebilir.

*2-Teknolojik değişim:* İş yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Ders kitaplarının değiştirilmesi, daktilo yerine bilgisayarın alınması, okulların internet ağına bağlanması bu tip değişim örnekleridir.

*3-Sistemik Değişim:* İşin doğasının değişmesi, amaçlarının ve eylemlerinin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistem düzeyindeki geniş kapsamlı değişmeyi ifade eder. Başka bir ifade ile sistemik değişim bir örgütün yapı ve kültürünün değişmesidir.

Değişim yönetimi, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için örgütün kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir (TDK, 2005). Armstrong da (1992) değişim yönetimini, örgütlerin kültürünü, politikalarını, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri gerçekleştirmelerini sağlayan ve bunu gerçekleştirirken uygulanacak stratejileri belirleyen süreçleri değişime uygun duruma getirme olarak tanımlamaktadır (Helvacı, 2005). Başka bir tanımda değişim yönetimi, seçilen stratejiyi veya yatırımlardaki kazancı arttırmak için kaynakların zamanında sıralanmasıyla iş inisiyatiflerini hızlandırma ve kolaylaştırma sürecini ve disiplinini içeren bir metodoloji olarak tanımlanmıştır (Pfahl, 2003).

Değişim yönetimi bireylerin tutucu davranışları yerine dinamik bir kültürel anlayış gerektirir. 21.yüzyıl örgütlerinin uygulamak zorunda oldukları yeni kültürel yaklaşım, değişime eğilimli, değişimi destekleyen ve değişime ivme kazandıran bir yaklaşım niteliği taşınmalıdır (Düren, 2000). Bir örgütün kültürünü değiştirirken uygun zamanların sermayeye çevrilmesi, tedbirlerin iyimserliklerle birleştirilmesi, kültürel değişime karşı olan direncin aşılması, birçok öğeyi değiştirirken bazılarının devamlılığının sağlanması, uygun kültürel fonların seçilmesi, uygulamanın öneminin anlaşılması, yenilikçi bir liderin bulunması gerekir (Beyer ve Trice, 1993).

Değişimin gerçekleştirilmesi sürecinde pek çok direnme ile karşılaşılabilir. Değişime karşı bireysel ve örgütsel nedenlerle direnç gösterilebilir. Bireysel nedenler; seçici dikkat ve hatırda tutma, alışkanlıklar, özgürlüğü kaybetme korkusu, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik ve çekilme olabilir (Mason,1997; Çalık, 2003). Değişime karşı örgütsel direnme nedenleri, güç ve etkiye karşı tehdit, örgüt yapısı, kaynakların sınırlılığı, sabit yatırımlar ve örgütler arası anlaşmalardır (Özdemir, 2000). Bunlara ek olarak, yeniliğin uygulanmasındaki en önemli engellerden biri, yönetici kadronun etkisidir. Ancak ast ve üst arasındaki rol ilişkisine bağlı olarak yöneticiler, güç eşitlemesi ve güdüleme gibi yollarla uygulayıcılar üzerinde olumlu etkiler yapabilirler (Bursalıoğlu, 2005).

Değişim yönetiminin üç temel alanını süreç, kültür ve yapı oluşturmaktadır (Pfahl, 2003). Değişim yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, takım çalışması ve liderlik ile hangi stratejilere ne zaman, nerede, nasıl başvurulacağına bilinmesiyle mümkündür. İşgörenlere görev verilirken sağlık, güven ve faydalanabilirlik de göz önünde tutulmalıdır (Adair, 2003; Helvacı, 2005). Ayrıca, değişim uygulamaya konulacağı zaman; yeteri kadar baskı, net ve paylaşılan bir vizyon, yeteri kadar insan ve maddi güç ile harekete geçmek gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Harding, 2004). Ayrıca yenileşme sürecinde teori ve uygulama dengesine özen gösterilmelidir.

### *Eğitimde Değişim Yönetimi*

Günümüzde dünyadaki sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan her türden değişim eğitim sistemlerini etkilemektedir. Toplumsal ve ekonomik değişimle birlikte eğitimin ve eğitim örgütlerinin rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Birincisi, eğitim toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre eğitimi düzenlemek bir zorunluluktur. İkincisi ise eğitim yetiştirdiği insan gücü ile toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumundadır (Özdemir, 2000). Son yıllarda yaşanan küreselleşme olgusu ve hızlı değişim Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için yeni bir vizyonun belirlenmesini gerektirmiştir (Tufan, 2009). Bu nedenle bu vizyonu gerçekleştirebilecek insanları yetiştirmek için, ortaöğretim düzeyinde program ve öğretim süresine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.

Değişim yönetimi, yoğun gelişmeler karşısında eğitim alanında 1980'li yıllardan itibaren odak noktası olmaya başlamıştır. Özellikle eğitim sistemlerinde, eğitimi yönetmek ve değişimi bir arada gerçekleştirebilmek bir ihtiyaç olarak algılanmaya başlanmıştır (Helvacı, 2005). Bu nedenle her toplum eğitimde reform ve eğitim sistemlerini 21. yüzyıla hazırlama çalışmalarının üzerinde önemle durmaktadır (Özdemir, 2000). Bu bağlamda, Talim ve Terbiye Kurulu 07.06.2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile ortaöğretimi yeniden yapılandırmak için;

1-Üç yıllık genel, meslekî ve teknik liselerin eğitim ve öğretim süresinin, 2005–2006 Öğretim Yılından itibaren 9. sınıftan başlamak üzere, kademeli olarak 4 yıla çıkarılması, 2- Genel liseler ile tüm meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarının 9. sınıflarında, MEGEP (Meslekî ve Teknik Eğitim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi) kapsamında geliştirilen “Ortak Beceriler”, “Bilgisayar” ile “Tanıtım ve Yönlendirme” derslerinin okutulması, 3- Fen Liseleri, Anadolu Liseleri, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri, Spor Liseleri, Anadolu Öğretmen Liseleri, Anadolu Meslekî ve Teknik Ortaöğretim Programlarının Uygulandığı Liseler, Teknik Liseler, İmam Hatip Liseleri ve Anadolu İmam Hatip Liselerinin yeniden yapılandırılmasında kendi statülerinin göz önünde bulundurulması, kararlaştırılmıştır.

Yukarıdaki kararlar ortaöğretim düzeyinde program ve öğretim süresine ilişkin değişim başlatılmıştır. Ancak eğitim kurumunda değişimi gerçekleştirirken eğitim örgütlerinin başka örgütlere göre kendine özgü olan bir takım farklılıkları olduğunun bilincinde olmak gerekir. Eğitime herhangi bir süreç gibi, okula herhangi bir kurum

gibi, öğretmene de her hangi bir kurumda çalışan işgören gibi yaklaşıldığı zaman başarısızlık kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Eğitim örgütlerinde değişim yönetilirken; eğitim de amaçların farklılığı, eğitimin karmaşık bir süreç olduğu, eğitimin çok farklı kişi ve kurumların ilgilendiği bir alan olduğu, okullarda görev yapan müdür ve öğretmenlerin benzer özelliklere sahip olduğu, eğitime ve okula her koşulda talep bulunduğu, yukarıdan aşağıya dikte edilmemesi, teftiş ve değerlendirmenin özenle yapılması, öğretmenlerin önemliliği, değişim için okul müdürlerinin önemi, eğitimde değişimin somut sonuçlar getirmesi, değişim ve okul kültürü arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 2004). Eğer bunlar yapılmayacak olursa, okullarda değişimin gerçekleştirilmesi mümkün olmayabilecektir.

Okulların değişime yönelmesinin birçok nedeni olabilir. Bu nedenler Çalık (2003)'a göre, çağın gerektirdiği donanıma sahip bireyleri yetiştirmek, bireysel ve toplumsal gelişmelere öncülük etmek ve toplumun gelişmesini sağlamak, olabilir. Credoro (2002) ise okulların değişmesinin nedenlerini; sosyal değişimler, eğitim paradigmaları ve bilginin değişimi olarak sınıflandırmıştır. Hangi nedenle olursa olsun değişimin sistem, okul ve sınıf düzeyinde gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

Eğitim alanında alışkanlık ve tutumları değiştirmek oldukça zordur. Fakat tutum ve davranışların değiştirilmesi ancak eğitimle sağlanabilir. Okullarda değişim uzun zaman alır ve yıpratıcı olabilir ancak örgütün başarısı için değişimin gerçekleştirilmesi zorunlu olabilir. İşgörenleri değişime güdülemek için zamanında iletişim kurulmalı, belirli hareket planları tasarlanmalı ve bireyler eylemlerinden sorumlu tutulmalıdır (Pfahl, 2003).

Eğitim alanında gerçekleştirilmek istenen değişim ve reformların başarısı, çoğunlukla okul merkezli girişimlere ve okul liderlerine bağlıdır. Merkezi birimler tarafından eğitimle ilgili alınan kararlar, uygulamaları etkilemedikçe anlam ifade etmez. Eğitimde yenileşme merkez ve taşra örgütlerinin desteğini de almalıdır. Örgütsel değişimin amaçlarından biri, örgüt çalışanlarının davranışlarını değiştirerek örgütsel değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek olmalıdır (Özdemir, 2000).

Eğitim örgütlerinde değişimin odak noktasının okul olması ve bu değişim sürecinde okul müdürlerinin liderlik rolünü üstlenmeleri gereklidir. Eğitim reformlarının gerçekleşmesinde etkili okul liderliği önemlidir (Fullan, 2002; Reeves, 2006). Hannay (1995) ile Louis ve diğ.'ne (1996) göre yönetici ve reformcular karşılaşılan problemlerin çözümlenmesi için okul çapında bir değişiklik gerçekleştirmek, ortak bir vizyon oluşturmak veya eğitim uygulamalarını etkilemek istedikleri zaman baskıcı bir tutum sergileyebilirler (Siskin, 1998). Zaten okul hedeflerini gerçekleştirmek durumunda olan müdürler bunun için yeteri kadar yetkiye sahiptirler ( Macbeath, Moos ve Riley, 1991). Ancak eğitim sisteminde okul yöneticisinin işlevleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarla, okul müdürlerinin çalışma zamanlarını değiştirmeye ve gelişmeye yönelik olmaktan çok rutin işlerde harcadıkları ortaya çıkarılmıştır (Taymaz, 1997).



Dönüşümsel gelişimleri sağlamada başarısız bir müdürle okulun gelişimi düşünülemez. Başarılı okul müdürleri liderliklerini paylaşırlar, ailelere ve topluma ulaşırlar ve uyumlu bir toplum yaratmak için öğretmenlerinin kapasitelerini arttırmaya çalışırlar. Bu tip liderler ilişkilere odaklı, kişisel sorumluluk ve meslektaşlık anlayışı oluştururlar. Ayrıca okulun gelişimi için şartları zorlarlar ve ortak bir amaç doğrultusunda davranırlar. Okul liderleri okulun kapasitesini geliştirmede anahtar rolü oynarlar (Helvacı, 2004). Çünkü eğitimde yenilik, model sorunu olmaktan çok lider sorunudur (Bursahoğlu, 2002). Liderler planlanan değişimi desteklemekle birlikte istenilen değişimin gerçekleşmesi için kendileri de çalışmalara aktif olarak katılmalıdırlar. Aksi takdirde planlanan değişim gerçekleştirilemeyecektir (Joyce, 2005).

Eğitimde değişim öğretmenlerin ne düşünüp ne yaptıklarına bağlıdır. Öğrencilerde en güçlü dönüşüm öğretmenlerin onların uygulama ve inançlarını değiştirdiklerinde ortaya çıkmıştır. Öğretmenler değişim sürecinde her alanda liderlik durumlarını okuyarak, gözlemleyerek, katılarak sağlayabilirler. Değişim öğrencilerin öğrenme olanaklarının kalitesini arttırmak için önemlidir. Değişim ancak eğitimcilerin düşünmek, öğrenmek, vizyonu paylaşmak için olanaklar aradıklarında ve sürekli dinamik uygulamalar yaptıklarında gerçekleşir (Quigley, 2002).

Değişimde okul müdürünün görevi, iletişim kanallarını iyi çalıştırmak, öğretmeni, velileri ve diğer personeli değişime ikna etmek, gerekli öğretim araç gerecini ve uygun ortamı hazırlamak ve eşgüdüm sağlamaktır (Aksoy, 2005). 2005–2006 eğitim öğretim yılında geliştirilen ve yenilenen öğretim programlarında, öğrencinin öğrenme süreçlerine aktif katılımını sağlayan, alternatif etkinliklerle zenginleştirilmiş, öğrenci merkezli öğrenme modeli esas alınmıştır. Çocuklar ve gençler, çağın gereklerine uygun bilgi ve becerilerle donanmış, yaşanan değişimi ve dönüşümü algılayabilen, temel zihinsel becerileri bilimsel olgularla harmanlayabilen, geleceği tasarlayan ve ona yön veren bir anlayışla yetiştirilmelidir (Tufan, 2009).

Türk Millî Eğitim Sisteminde sık sık değişiklikler yapılmakta ve bu değişikliklerden en çok etkilenen öğretim kademesi de ortaöğretimdir. Yapılan ani değişikliklerle milyonlarca öğrencinin geleceği ile oynanmakta, yüz binlerce öğretmen ve eğitim yöneticisi ne yapacaklarını bilemez hale gelmektedirler (DPT, 2001). Ortaöğretim okulu müdür ve öğretmenleri eğitim sistemindeki değişimin bir parçasıdırlar. Ortaöğretim sistemindeki hem yapısal hem de program değişikliği başarıyla yönetilebilirse okullar değişimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebileceklerdir. Bu bağlamda, ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarının öğretmenlerce bilinmesi değişime direnmelerini azaltabilecek ve değişimi gerçekleştirmek için okul müdürlerinin daha fazla çaba harcamalarına katkı sağlayabilecektir. Öğretmenlerin değişime inanmamaları ve değişikliğin Bakanın uygulaması olduğunu düşünmeleri nedeniyle ortaöğretim okulu müdürleri pek çok yeniliği uygulayamadıklarını ifade etmişlerdir (Erdoğan, 2004). Bu nedenle çalışmanın genel amacını; ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemek oluşturmaktadır. Araştırmanın alt amaçlarını;

ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının;

1. Düzeyi
2. cinsiyetlerine,
3. branşlarına,
4. kıdemlerine,
5. çalıştıkları okul türüne göre farklı olup olmadığının belirlenmesi, oluşturmaktadır.

## YÖNTEM

### *Çalışma Grubu*

Araştırma tarama modeline göre yapılmış betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu; Burdur İl Merkezindeki dokuz resmi ortaöğretim okulunda görev yapan 317 öğretmen oluşturmaktadır. Genel ortaöğretim okulları; genel liseleri (GL), meslek ve teknik eğitim liseleri (MTEL); Anadolu öğretmen, imam hatip, ticaret, kız meslek ve endüstri meslek liseleri ile bunların Anadolu kısımlarını kapsamaktadır. Çalışma grubunun tümüne ulaşmak hedeflendiğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Uygulama sonrasında ölçeklerin 164'ü geri dönmüş, eksik ve hatalı doldurma nedeniyle 12 ölçekten elde edilen veriler geçersiz sayılmıştır. Ölçeğin geri dönüş oranı %51.7'dir.

Veri toplama aracını dolduran öğretmenlerin %61,8'i (94) erkek, %38,2'i (58) kadındır. Öğretmenlerin %18,5'i (28) sosyal bilimler, %27,2'si (41) fen bilimleri, %29,1'i (44) dil ve edebiyat, %25,2'si (38) meslek dersleri branşındadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,3'ü (46) 6–10 yıl arası kıdeme sahip iken 0–5 yıl arası kıdem sahibi olanların oranı %9,2' (14) dir. Okul türüne göre dağılımlar ele alındığında; öğretmenlerin %59,2'si (90) genel lisede, %40,8'i (62) de meslek ve teknik eğitim liseleri (MTEL)'nde çalışmaktadırlar.

### *Veri Toplama Aracı*

Araştırma verileri, “Değişim Yönetimi Davranış Ölçeği” ile elde edilmiştir. Ölçeği geliştirebilmek için ilgili literatür taranmış, değişim yönetimine ilişkin anketler incelenmiş, elde edilen bilgilere dayanarak 40 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Maddelerin, değişimi yönetme davranışlarını içerip içermediği hususunda beş uzmanın görüşü alınmış ve ölçek 20 madde ile sınırlanmıştır. Ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğini kontrol etmek için, 15 öğretmenin görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda ölçek maddeleri yeniden düzenlenmiştir. Düzenleme sonrasında taslak ölçek, 50 öğretmene uygulanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılığı belirlemek için Bartlett testi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri “.958”, Bartlett testi değeri ise 2615,96 olarak bulunmuştur. Bu değer verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Ölçeğin

yapı geçerliğini ortaya koymak için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda “,40”ın altında faktör yükü veren maddeler çıkarılarak 20 maddelik tek boyutlu ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere yönelik sorular, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışları ile ilgili sorular yer almaktadır. Faktör yük değerleri “,48” ile “,87” arasındadır. Faktör analizi sonucuna göre ölçeğin toplam varyans değeri “,66”dır. Ölçeğin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve Cronbach Alfa değeri “,97” bulunmuştur.

#### *Verilerin Analizi*

Verilerin analizinde SPSS.12 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde; ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının düzeylerinin belirlenmek için frekans (f) ve aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), cinsiyet değişkenine göre algılar arasında farkı analiz etmek için t-testi hesaplanmıştır. Ayrıca okul müdürünün değişimi yönetme davranışına ilişkin öğretmenin algılarının branşları, kıdemleri ve çalıştıkları okul türüne göre farklı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlılık .05 düzeyinde ele alınmıştır. Maddeler; Her zaman - Hiç şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir.

### BULGULAR VE YORUM

Bu araştırma ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını ve bu algıların düzeyi ile algıların cinsiyetlerine, branşlarına, kıdemlerine, çalıştıkları okul türüne göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını gerçekleştirmeleriyle ilgili öğretmen algılarının düzeyleri tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1’deki bulgulara göre, ortaöğretim okulları müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarından “değişim sürecini etkileyen veli ve öğretmen faktörlerini dikkate alma” davranışını en yüksek ( $\bar{x}=3,84$ ) ortalama ile “çoğunlukla” düzeyinde gerçekleştirdiklerini öğretmenler belirtmişlerdir. Öğretmen algılarına göre “değişimi gerçekleştirmek için risk alma” davranışını müdürler en düşük ( $\bar{x}=3,03$ ) ortalama ile “ara sıra” gerçekleştirmektedirler. Öğretmenlere göre, müdürler değişimi yönetme davranışlarından 1-17. maddeleri “çoğunlukla” düzeyinde, 18-20. maddeleri ise “ara sıra” düzeyinde gerçekleştirmektedirler. Okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının genel ortalaması ( $\bar{x}=3,54$ ) “çoğunlukla” düzeyindedir.

Tablo 1  
*Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarını Öğretmenlerin Algılama Düzeyleri*

<i>Müdürümüz..</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
1. Değişim sürecini etkileyen veli ve öğretmen faktörlerini dikkate alır.	152	3,84	1,07
2. Faydalı değişimler için etkili bir stratejiye ihtiyaç olduğunun farkındadır.	151	3,78	1,14
3. Hangi durumlarda hangi stratejilere başvurulacağını bilir.	150	3,72	1,08
4. Değişimin yapılandırılmasında değişim içeriğini oluşturan kültürel faktörleri göz önüne alır.	150	3,69	1,10
5. Değişim sürecinin etkisini tasarlarken hedefler koymayı gerekli görür.	151	3,60	1,11
6. Değişimin sağlanmasında öğrenci başarısı için yüksek standartlar sağlayacak öğretim iklimi oluşturur	151	3,58	1,21
7. Değişimi gerçekleştirebilmek için okul kültürü üzerinde yoğunlaşır	148	3,57	1,23
8. Arzulanan geleceğe ulaşmak için örgüte bağlılık duygusunu güçlendirme çalışır.	151	3,56	1,21
9. Değişimi gerçekleştirmek için mesleki gelişimini sürdürür.	149	3,55	1,22
10. Değişimi gerçekleştirmek için katılımı kurumsal bir misyon oluşturmaya çalışır.	151	3,54	1,18
11. Değişimin hızını sürdürebilecek koşullar oluşturur.	152	3,53	1,14
12. Değişimin gerçekleşmesi için arzulanan geleceği net olarak tanımlar.	152	3,53	1,13
13. Değişimin gerçekleşme düzeyini kontrol eder	152	3,51	1,10
14. Değişime güdülemek için işgörenleriyle zamanında iletişim kurar.	149	3,51	1,24
15. Değişim hususunda işgörenlerle bir görüş birliği sağlamaya çalışır	150	3,50	1,24
16. Kendisini değişimin bir parçası olarak görür.	150	3,49	1,20
17. Değişim sürecinde grup eğitimiyle ilgili çalışmalara ağırlık verir	149	3,49	1,22
18. Değişimi gerçekleştirebilmek için esnek bir planlama yapar	151	3,37	1,23
19. Değişimi gerçekleştirebilmek için astlarına yetki aktarır	152	3,32	1,31
20. Değişimi gerçekleştirmek için risk alır	152	3,03	1,35
Toplam		3,54	1,18

Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını cinsiyetlerine göre öğretmenlerin algılarına ilişkin t testi sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2  
*Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarını Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Algılamalarına İlişkin t-testi Sonuçları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Erkek	82	3.64	.94	133	1.63	.10
Kadın	53	3.36	.97			

Tablo 2’deki bulgulara göre öğretmenlerin, ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını algılamalarında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır [( $t=1.63$ ),  $P>.05$ ]. Bu bulgu, okul müdürlerinin değişimi yönetirken cinsiyete göre farklı davranmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin istatistiki olarak fark olmasa da erkek öğretmenlerin algıları ( $\bar{x}=3,64$ ) ortalaması kadın öğretmenlerin ( $\bar{x}=3,36$ ) ortalamasından daha yüksektir.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını kıdemlerine göre öğretmenlerin algılamalarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.**  
*Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarını Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Kıdem	N	$\bar{x}$	Ss	F	p
0-5 yıl	13	3.58	.78		
6-10 yıl	44	3.28	.90		
11-15 yıl	23	3.78	.97	1.26	.28
16-20 yıl	23	3.66	1.12		
20 ve daha fazla yıl	32	3.55	.90		
Toplam	135	3.53	.95		

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını algılamaları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(4, 130)}=1.26$ ),  $P>.05$ ]. Bu durumda okul müdürlerinin değişimi yönetirken bütün öğretmenlere karşı davranışlarında tutarlılık olduğu, değişik kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının da uyumlu olduğu söylenebilir.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını branşlarına göre öğretmenlerin algılarına ilişkin ANOVA testi sonuçları tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.**  
*Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarını Branşlarına Göre Öğretmenlerin Algılamalarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Branş	N	$\bar{x}$	Ss	F	p
Sosyal Bilimler	24	3.73	.94		
Fen Bilimleri	40	3.62	.89		
Dil ve Edebiyat	41	3.31	1.01	1.19	.31
Meslek Dersleri	30	3.54	.94		
Toplam	135	3.53	.95		

Tablo 4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını algılamaları, branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir [(F<sub>(3,131)</sub>=1.19), p>.05]. Bu bulguya göre okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarının öğretmenlerin branşlarına göre değişiklik göstermediği, dolayısıyla da öğretmenlerin algılarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarını okul türlerine göre öğretmenlerin algılamalarına ilişkin t testi sonuçları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5  
*Müdürlerinin Değişimi Yönetme Davranışlarını Okul Türlerine Göre Öğretmenlerin Algılamalarına İlişkin t-testi Sonuçları*

Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Genel Lise (GL)	79	3.57	.98	133	.55	.58
MTEL	56	3.47	.93			

Tablo 5’teki bulgulara göre, ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin genel ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algıları ile mesleki ve teknik eğitim okulları öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (t=0.55, p>0.05). Bu durumda müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarının çalıştıkları okul türüne göre değişiklik göstermediği dolayısıyla öğretmenlerin algılamalarında çalıştıkları okul türlerinin ayırt edici olmadığı söylenebilir.

#### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmen algılarına göre ortaöğretim okulu müdürleri değişimi yönetme davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirmektedir. Ak (2006), yaptığı araştırmada yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliğine ilişkin öğretmen algılarının “orta” düzeyde olduğunu bulmuştur. Araştırmanın bu bulgusunun Ak’ın bulgusundan daha olumlu olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, orta öğretim alanındaki değişimin başlangıcından bu güne geçen süre nedeniyle öğretmenlerin daha olumlu düşünmeye başlamaları olabilirler.

Ortaöğretim okulu müdürleri, değişimi gerçekleştirme sürecinde etkili olan veli ve öğretmen faktörlerini “çoğunlukla” düzeyinde dikkate almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı’nca defalarca değişim uygulamaları başlatılmış “Ders Geçme ve Kredili Sistem” gibi ancak değişimi uygulama kurallarına uyulmadığı için hayata geçirilememiştir. Değişimi uygulama kuralı, değişimden etkilenecek olan öğretmenler ile bundan etkilenecek veli ve öğrencilerin uygulama çalışmalarına katılımlarının

sağlanmasıdır (Özdemir, 2000; Erdoğan, 2004). Bu değişim çabalarının da başarısızlıkla sonuçlanması istenmediği için bu etkenler yüksek düzeyde dikkate alınmakta olabilir.

Değişimi gerçekleştirmek için risk alma ve yetki aktarma davranışını, orta öğretim okulu müdürleri en düşük düzeyde gerçekleştirmektedirler. Müdürlerin değişimi daha üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için daha fazla risk almaları ve yetki aktarmaları uygun bir yol olabilir. Ancak okul müdürlerinin risk alma ve yetki aktarma konularında daha isteksiz oldukları söylenebilir. Okul müdürlerinin böyle davranmalarının nedeni, son sorumluluğun kendilerinde kaldığını düşünmeleri olabilir (Bursalıoğlu, 2005). Ayrıca öz yeterliliği yüksek bireyler, düşük olanlara göre daha yüksek oranda yenilikçi davranmakta ve risk alabilmektedirler. Özellikle günümüzde örgütlerin bu niteliklere sahip çalışanları arzuladığı göz önüne alındığında, okul ortamında öz yeterliliği artırıcı tedbirlerin alınması, örgütsel etkililiği ve verimliliği olumlu şekilde etkileyecektir (Basım, Korkmazıyürek ve Tokat, 2008).

Ortaöğretim okul müdürleri değişimi gerçekleştirebilmek için, okul kültürü üzerinde yoğunlaşma ve öğrenci başarısı için yüksek standartlar sağlayacak öğretim iklimi oluşturma davranışını “çoğunlukla” gerçekleştirmektedir. Okulun işlevi eğitimde egemen olan değerlerin korunması ve aynı zamanda da yeni değerlerin edinilmesini sağlamaktır. Müdürler de okuldaki çalışmalarını ve herkesin çabalarını bu değerler üzerine toplamakla görevlidirler (Özden, 2002).

Okul müdürleri değişimi yönetme davranışlarından, değişime güdülemek için işgörenleriyle zamanında iletişim kurma, değişim hususunda işgörenlerle bir görüş birliği sağlamaya çalışma, kendisini değişimin bir parçası olarak görme ve değişim sürecinde grup eğitimiyle ilgili çalışmalara ağırlık vermeyi, “çoğunlukla” yerine getirmektedirler. Değişimin gerekliliğine inanmayan öğretmenlerin bulunduğu bir okulda değişim sonuçlarının olumlu olması beklenemez. Bu nedenle örgütsel değişim çalışmalarına başlamadan önce öğretmenlerin değişmeye yönelik tutumları bilinmelidir. Eğitimdeki değişimler özellikle öğretmenler tarafından benimsenmezse gerçekleştirilmesi mümkün olmayabilir (Kurşunoğlu ve Tanrıöven, 1999). Bunun için değişim, öğretmenler arasında yeteri kadar tartışılarak öğretmenlerin değişimi gerçekleştirebilmek için daha üst düzeyde performans göstermeleri sağlanabilir (Erdoğan, 2004).

Ortaöğretim okulu müdürleri değişimin gerçekleşme düzeyini kontrol etme, davranışını öğretmen algılarına göre “çoğunlukla” gerçekleştirmektedir. Ak (2006) bu yeterliliğin müdürlerce “orta” düzeyde gerçekleştiğini bulmuştur. Değişimi gerçekleştirme davranışlarının müdürce sürekli kontrol edilip değerlendirilmesi gerekir. Değişimin gerçekleşme düzeyini bilmek müdürlere değişimi uygulama aşamasındaki eksik ve hataları giderme fırsatı sağlayabilir.

Ortaöğretim okul müdürlerinin değişimi gerçekleştirme davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında; cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve çalışmakta oldukları okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durum, ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını çeşitli

değişkenlerin etkilemediğini göstermektedir. Okul değişim çabaları kuşkusuz örgüt içinde bir bütünlük sağlanmasını gerektirir. Okul müdürleri değişimi gerçekleştirebilmek için temel öğenin öğretmen olduğunun ve değişim sürecinde yer alan bireylerde duygusal etkiler yaratmanın önemini farkında olmalı (Helvacı, 2005) ve bunun için gerekli çabayı göstermelidir.

Ayrıca ortaöğretim okullarında 2005–2006 eğitim-öğretim yılında gerçekleştirilen değişim zorlayıcı bir değişimdir. Zorlayıcı değişim, yeni bir kanun ya da üst yönetimin değişikliği dayatması sonucu değişimin başlamasıdır (Özdemir, 2000). Değişimin, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütüne başlatılması nedeniyle değişimi yönetme davranışları bütün okul müdürlerinin gerçekleştirmek durumunda oldukları davranışlar olarak öğretmenlerce algılanmış olabilir. Bu nedenle de öğretmenlerin algılarını, araştırmanın değişkenlerinin etkilemediği bunun için de algılar arasında anlamlı fark bulunmadığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin değişim sürecine katılmaları sağlanarak değişimin gerçekleştirilebilmesi için daha fazla çaba harcamaları sağlanabilir.
- Ortaöğretim okul müdürleri değişim yönetimi konusunda hizmet içi eğitim kurslarına alınabilir.
- Değişimi daha etkili gerçekleştirebilmek için ortaöğretim okul müdürlerince öğretmenlere daha çok yetki aktarılabilir.
- Ortaöğretim okul müdürleri değişimin uygulanabilmesi için daha fazla risk alabilirler.
- İlköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim düzeyinde müdürlerin (yöneticilerin) değişim yönetimi davranışları araştırılabilir.
- Bütün öğretim kademeleri için devlet ve özel okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışları karşılaştırılabilir.

#### KAYNAKLAR/REFERENCES

- Adair, D. (2003). *Etkili Değişim Yönetimi* (Beşenek, F. Çev.). BKY, İstanbul.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Alguları (Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Basım, H. N., H. Korkmazyürek, A. O. Tokat (2008). “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.



- Beyer, J. & Trice, H. (1993). *Tips For Change Organizations*. [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) 18.07.2008'de alındı.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Credaro, A. (2001). *Innovation and Change in Education*. [www.geocities.com](http://www.geocities.com) 16.07.2007'de alındı.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2001). *Ortaöğretim: Genel Eğitim, Meslek Eğitimi, Teknik Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, <http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/oik589.pdf>, 17.10.2009'da alındı.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Fullan, M. (2002). *The Change Leader*. [www.cdl.org](http://www.cdl.org) 16.08.2008'de alındı.
- Fullan, M. (2001). *Change Management Culture: Literature Review and Annotated Bibliography*. [www.tbs.sct.gc.ca](http://www.tbs.sct.gc.ca) 16.08.2008'de alındı.
- Hammonds, B. (2002). The Latest Ideas on School reform by Michael Fullan. *Leading and Learning for the 21st Century*. 1, [www.leading-learning.co](http://www.leading-learning.co) 18.07.2008'de alındı.
- Harding, P. (2004). *Managing Change: A Guide on How to Manage in an Organization*. [www.oursouthwest.com](http://www.oursouthwest.com) 20.07.2008'de alındı.
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Joyce, K. (2005). *Change Management Theory: Vital Knowledge for All Types of Organizations*. [www.expertclick.com](http://www.expertclick.com) 16.07.2008'de alındı.
- Lokitt, B. (2004). *Change Management*. [www.3t.co.uk](http://www.3t.co.uk) 16.07.2008'de alındı.
- Kotter, J.(1979). *Change Phases*. [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) 16.07.2008'de alındı.
- Kotter, J. & Schlesinger. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. 57 (2), [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net) 6.07.2008'de alındı.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöven, A. (1999). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları, *IV. Eğitim Bilimleri Kongresi- Eskişehir*.
- Macbeath, J.& Moos, L.& Riley, K.(1991). *Leadership in a Change World*. Roehampton Institute, London.
- Mason, J.(1997). *Managing Change*. [www.dstress.com](http://www.dstress.com) 16.07.2008'de alındı.
- Quickley, M. & Inos, R. (2002). *Synthesis of the Research on Educational Change*. Part:4 The Teacher's Role. [www.prel.org](http://www.prel.org) 16.02.2009'da alındı.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, (4. Baskı), Ankara:PegemA Yay.

- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler*, Ankara: PegemA Yay.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*, Ankara: PegemA Yay.
- Pfahl, E. (2003). *Enterprise Education and Change Management*.  
[www.clomagazine.com](http://www.clomagazine.com) 16.02.2009'da alındı.
- Reeves, D. (2007). Leading to Change / How Do You Change School Culture.  
*Educational Leadership*, 64 (4): 92-94.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel Değişme*. Ankara:TODAIE Yayınları No: 185.
- Siskin, L.S. (1997). The Challenge of Leadership in Comprehensive High Schools.  
School Vision and Departmental Divisions. *Educational Administration Quarterly*, 33, Supplement.
- Şimşek, H.(2007). *Değişim ve Değişim Yönetimi*,  
<http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>, 01.02.2009'da alındı.
- Talim ve Terbiye Kurulu (TTK). (2005). *Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması*,  
07/06/2005 Tarih ve Sayılı Kararı, <http://ogm.meb.gov.tr/>, 18.10.2009'da alındı.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: A.Ü.Ankara Eğitim Bilimleri  
Fak. Yay. No.180.
- Tufan, M. (2009). *Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Tarafından Başkent  
Öğretmenevi'nde Düzenlenen "Yeni Ortaöğretim Programlarının  
Uygulanmasının Değerlendirilmesi" Toplantısının Açılış Konuşması*,  
<http://ttkb.meb.gov.tr/>, 09.02.2009'da alındı.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2005). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, Ankara: TDK. Basımevi.

#### **İletişim/Correspondence**

Ali TAŞ  
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
15100 BURDUR  
Tel: 0248. 2346000/1417  
[alitas@mehmetakif.edu.tr](mailto:alitas@mehmetakif.edu.tr)