

GENEL LİSELERDEKİ ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN ALGILARININ ETKİLİ OKUL AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Demet Kuzubaşoğlu²
Yrd.Doç.Dr. Nurhayat Çelebi³

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, genel liselerde çalışan öğretmenlerin değişim yönetimine ilişkin algılarının etkili okul açısından değerlendirilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, araştırmaya İstanbul/Kadıköy ilçesinde, raslantısal örnekleme yoluyla seçilen 19 resmî genel lisede görev yapan 278 öğretmene 5 dereceli Likert tipinde bir ölçek uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, araştırmacılar tarafından literatür taraması yapılarak geliştirilmiştir. Ölçekte, değişim yönetimi ve etkili okul konusundaki öğretmenlerin algı ve düşüncelerini içeren 61 madde yer almıştır. Etkili okul ve değişim yönetimine ilişkin öğretmen algılarını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirlerini etkileyip etkilemediği ve açıklama gücünün ne olduğu ise çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Bağımsız değişkenlerle ilişkiyi belirlemek için tek yönlü ANOVA yapılmıştır. Araştırma sonucunda değişim yönetimi faktörleri ile etkili okul faktörleri arasında kuvvetli, doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelime: Değişim, değişim yönetimi, etkililik, etkili okul

Evaluation of Public Secondary School Teachers' Perceptions of Change Management Factors in terms of Effective School

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the perception of teachers, working in public secondary schools, related to change management in the terms of effective school. Within this main purpose, a five-scale Likert type measurement has been applied to 19 public secondary schools in İstanbul/Kadıköy district which has been chosen by random sampling and 278 teachers. Data collecting tool was developed by researchers by reviewing the literature. In this scale, there are 61 items related to the perception and thoughts about change management and effective school. In order to determine the perception of teachers related to effective school and change management, factor analysis has been done.

¹ Bu araştırma, 1-3 May, 2009 tarihinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nin düzenlediği "The First International Congress of Educational Research" Kongresinde sunulmuştur. Bildiri metni Demet Kuzubaşoğlu'nun Yüksek Lisans tezine dayanılarak hazırlanmıştır.

² İstanbul Bilim ve Sanat Merkezi Matematik öğretmeni

³ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

Moreover, whether variables have effected each other and what the explanation strength has been exposed by multiple linear regression analysis. In order to determine the relationship between independent variables, one way ANOVA has been done. The finding of the analysis have shown that strength, linear and positive relationship has been found between change management factors and effective school factors.

Key Word : Change, change management, effectiveness, effective school

GİRİŞ

Dünyadaki siyasal ve teknolojik gelişmelere paralel olarak Türkiye çok hızlı bir değişim sürecinde bulunmaktadır. Toplumsal ve siyasal yaşamın tüm boyutlarında hızlı değişim süreci yaşamasına karşın, Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi-bürokratik bir yapıya sahip olması gelişmelerin yeterli ölçüde takibini engellemektedir.

İşe koşulan değişme projeleri ne kadar iyi olursa olsun örgütün yapısına uygun olmayan uygulama modelleri seçildiğinde değişim uygulamaları başarısızlığa uğramaktadır (Özdemir, 1999).

Eğitim örgütlerinde, değişimin merkez örgütünden beklenmesi, katı, bürokratik ve hiyerarşik özellikler taşıması, amaçlarının dağınık, teknolojik kapasitenin düşük olması, eğitim yöneticilerinde ve öğretmenlerde değişim yönetimine ilişkin bilgi, beceri, anlayış eksikliği, yetki çatışmaları ve eğitime politik yaklaşımlar gelişmelerin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır. Bu kapalı davranış ve tutumlar, toplumsal gelişimin sürükleyicisi olması gereken okullarımızın etkililiğini de azaltmaktadır. (Güneş, 1996; Özdemir, 2000; Can,2002).

Değişme ya da değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir ayrılığın oluşmasında meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade etmektedir (Dinçer,1994; Kocabaş,1996, Erdoğan, 2004; Karşlı, 2004). Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ise değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür (TDK, 2000). Değişim son derece

kişiseldir. Herhangi bir örgütte bir değişimin olması için bireyler, bir şeyleri farklı biçimde düşünmek, hissetmek ya da yapmak durumundadırlar (Duck, 1999). Değişim, olumlu anlamda değerlendirildiğinde gelişime karşılık gelmektedir. Değişim ile ilgili tanımların ortak noktaları, var olan bir durumdan farklı bir duruma geçme ve içeriden ya da dışarıdan gelen bir müdahale olarak açıklanabilir.

Değişim yönetimi ise genel olarak, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için örgütün kültürü, politikaları, yapı ve insan gibi ögelerde etkili değişiklikler yapabilme; değişime karşı direnişi giderebilme, yöntem ve stratejileri uygulama faaliyetleri gibi aşamaları içeren bir süreçtir. Bu süreçler, genel olarak “geleneksel değişim, planlı değişim” şeklinde iki grupta toplanabilmektedir. Geleneksel değişim; bir örgütü, bir veya birkaç unsuruyla birlikte görmektedir. Planlı değişim ise, değişim uygulamalarında genellikle bir değişim uzmanı, alıcı sistemin işbirliği ve sistemin sorunlarına yönelik sağlam ve geçerli çözüm üretilmesidir (Demirdöğen, Genç,2000; Özden,1998; Erdoğan,2004; Yeniçeri, 2002; Çavuşoğlu,2007; Karşlı,2004). Eğitim yöneticileri, değişim olusunu doğru algılamalı, okullarında çalışanlar arasında ortak değer ve inançların oluşmasına çalışmalıdır (Can, 2002; Çelik, 1995a).

Türk Eğitim Sistemi ise; küreselleşen dünyada ekonomik, siyasal ve toplumsal değişimlerden etkilenmektedir. Okullar üzerinde etkili değişimlerden bazıları şunlardır: Öğretim programlarının yenilenmesi, öğretmen niteliğinin artırılmasına ilişkin yapılan çalışmalar, öğrenci nitelikleri ve başarılarının artırılması, öğretime ilişkin anne- baba tutumlarının destekleyici olması, okulların fizikî şartlarının iyileştirilmesi, bilgi teknolojilerinden yararlanma olarak sayılabilir.

Eğitim ve değişme arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin birincisi; eğitimin, toplumdaki değişmelerden etkilenmesi ve bu değişmelere göre kendini yeniden düzenlemek zorunda kalmasıdır. İkincisi; eğitimin, toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumunda olmasıdır. Bu bakımdan değişimin başarısında, değişiminden etkilenecek kişilerin somut destekleri önemli bir sürükleyici güç olarak görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde okul kalitesindeki ılımlı gelişmeler, öğrenci öğrenmesinde de önemli artışlar sağlamaktadır. Bu gerçek, okulların etkililiği kavramını gündeme getirmiştir. Konuya okullar açısından yaklaşıldığında, diğer örgütler gibi okulların da bazı amaç, işlev sonuçlarından ya da çıktılarında söz edilebilir. Okulların sonuçları arasında öğrencilerin sosyal, akademik ve duygusal yönlerden gelişimi, öğretmenlerin doyumu, kaynakların etkin kullanımı, amaçların gerçekleşmesi, çevresel uyum gibi bir çok sonuçtan söz edilmektedir (Demirtaş, Güneş, 2002; Şişman, Turan, 2004; Scott, 2003; Başaran, 2002). Dolayısıyla etkililik kavramının tanımına ilişkin benimsenen yaklaşım biçimine göre, örgütsel etkililiği ve okulun etkililiğini ölçme girişimleri ve kullanılan örgütsel etkililik göstergeleri birbirinden farklılaşmaktadır.

Etkililik, sözlük anlamında beklenen bir etkiyi meydana getirme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada dikkati çeken nokta, etkililiğin daha çok sonuçlarla ilgili bazı anlamlar ifade etmesidir. Amaçlarını, planlanan düzeyde gerçekleştirememiş okul, etkili olmakta kusurludur. Etkili okulların temel özellikleri; liderlik, paylaşılan vizyon ve hedefler, düzenli öğrenme ortamı, öğrenmeye vurgu, amaçlı öğretme, yüksek beklentiler, öğrenci gelişimini izleme, pozitif pekiştirme, okul yaşamına öğrenciyi dahil etme, pozitif ev – okul işbirliği, okulun öğrenen organizasyon olmasını sağlayan etoslar, güvenilir ve sakin bir atmosfere sahip olmaları, okuma becerilerini kazandırmaya önem verme, öğrenci gelişimi, öğretmenler arasında birliktelik duygusu ve ebeveynlerin işbirliğidir (Hesapçıoğlu, 1991; Balcı, 2002; Lezotte1990; AASA,2007).

Etkili okullar, değişimi de içinde barındırmaktadır. Okulda değişim yönetimi ve etkili okul arasındaki bu ilişki eğitimde değişim yönetiminin etkili okul açısından analiz edilmesini gerektirmektedir.

Türk eğitim sisteminde de okul etkililiğini arttırmak için yapılan köklü değişimler Cumhuriyetle birlikte hızlanmıştır. Cumhuriyet döneminde yapılan değişiklikler,“öğretimi birleştirme, eğitimi örgütleme, eğitimin niteliğini değiştirme ve eğitimi yaygınlaştırma çalışmaları”dır (MEB, 2001). Bu bağlamda 21. yüzyıl ile beraber yaşanan değişimler, kurumların rolünün yeniden

tanımlanmasını gerektirmektedir. 1996’lardan itibaren eğitim hizmetlerinde değişikliklerden en önemlilerini sıralamak gerekirse; “program geliştirme ve programların yeniden yapılanması çalışmaları, zorunlu eğitim uygulaması, sürekli hizmet içi eğitim, yurtdışı bağlantılı projeler, sınav sisteminde düzenlemeler, okul türlerinin revize edilmesi, öğretmen yetiştiren kurumların yeniden yapılandırılması ve anne-baba eğitimi”dir. Bir yanda eğitim sistemine toplam kalite yönetimi anlayışı getirilmek istenirken, diğer yanda bu eğitim sisteminin alt yapısına ilişkin olarak tüm uluslar arası göstergeler olumsuz işaretler vermektedir. İnsanî Geliştirme Raporu’na (2001) göre, Türkiye 162 ülke arasında 82. sırada bulunmaktadır. Dünya Ekonomik Kurumunun “Gelecek için Hazır Olma” konulu raporunda ise; Türkiye geleceğe en az hazır olan ülkeler arasında yer almaktadır. Raporda, gelir dağılımı, eğitim, medenî haklar, insan hakları Türkiye’nin zayıflıkları olarak sıralanmıştır.

OECD Göstergeleri (2004)’ne göre, Türkiye’de hem eğitim harcamaları hem de okullaşma oranları, AB ülkelerine göre çok düşük ve sınıf başına düşen öğrenci sayısı AB ülkelerine göre yüksektir. Şöyle ki, Eurostat’ın 2006 verilerine göre AB ülkelerinde ilköğretim ve ortaöğretimde okullaşma oranı %100’e yaklaşmışken, Türkiye’de bu oran ilköğretimde % 90,3, ortaöğretimde %56,51, yüksek öğretimde %18,85 tir. Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı (2004), yaklaşık 24 iken AB ülkelerinde 9 ile 17 arasında değişmektedir (TUİK,2007). Genel olarak TIMSS ve PISA gibi benzerî uygulamaların sonuçlarına bakıldığında Türk eğitim sisteminin başarısı diğer ülkelerin çok gerisinde kalmaktadır (PISA, 2007). Ancak, geleceğin toplum biçimi eğitime verilen değer ile şekillenecektir. Bütün ülkeler küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitim verme çabası içindedirler. Küreselleşme süreci, en fazla Avrupa Topluluğu ülkelerini etkilemektedir. Özellikle Avrupa Topluluğu ülkeleri ERASMUS, KOMMET, TEMPUS VE CEDEFOP gibi projelerle eğitim sistemlerinde entegrasyona gitmektedirler(Çelik, 1995b).

Bu nedenledir ki, eğitim sistemindeki değişimlerin yönetilmesinde önemli bir role sahip olan öğretmenlerin değişim yönetimi faktörlerine ilişkin algılarının

etkili okul açısından değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı, öğretmen algılarıyla genel liselerde değişim yönetiminin etkili okul açısından değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre okullardaki “değişim yönetimi” faktörleri nelerdir?
2. Öğretmen algılarına göre “etkili okul”u oluşturan faktörler nelerdir?
3. Demografik değişkenlere göre (cinsiyet, branş, hizmet süresi, eğitim durumu, çalıştığı okuldaki eğitim süreleri) öğretmenlerin algılarında “değişim yönetimi ve etkili okul” faktörleri arasında bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmen algılarına göre okullardaki “değişim yönetimi” faktörünün “etkili okul”a etki derecesi ve yönü nedir?

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, 2007 İstanbul İli Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi kayıtlarına göre, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Kadıköy İlçesi’nde bulunan 19 resmi lisede çalışan 852 öğretmendir. Araştırmanın örneklemi ise, İstanbul ili Kadıköy İlçesi’nde bulunan tüm resmi liselerde çalışan öğretmenlerden tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 278 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla, araştırmacılar tarafından “Değişim Yönetimi ve Etkili okul” ile ilgili geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesinde Şişman (2002), Balcı (2002), Karlı (2004) ve Yeniçeri (2002) tarafından geliştirilen ölçme araçları esas alınmıştır. Öncelikle, “Değişim Yönetimi ve Etkili Okul Ölçeği” için ölçüt olabilecek 100 madde yazılmıştır.

Oluşturulan ölçek maddeleri üzerinde 50 kişilik pilot bir uygulama yapılarak, ölçeğin dil anlaşılabilirliği ve yapı geçerliği test edilmiş, olumsuz maddeler tekrar gözden geçirilmiştir. Ayrıca madde analizi yapılarak yapıyı oluşturan faktör yükü .30'un altında kalan maddeler ölçeğe alınmamıştır. Elde edilen verilerin ışığı altında oluşturulan ölçek maddeleri, alan uzmanları ve öğretmenlerle tartışılarak anket 61 maddeye düşürülmüştür. Veri toplama aracının ilk bölümünde “cinsiyet, branş, hizmet süresi, eğitim durumu, şu anda çalışmakta oldukları okuldaki hizmet süreleri” ile ilgili kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise “değişim yönetimi ve etkili okul” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ölçek maddeleri, 5’li Likert tipinde “(1) Hiç katılmıyorum, (2) Az katılıyorum, (3) Orta derecede katılıyorum, (4) Çok katılıyorum, (5) Tam katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırma var olan durumu betimleyici olduğundan, tarama modeline uygun bir durum saptama niteliği taşımaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenilirliği (Cronbach Alpha katsayısı) 0,93’tür. “Değişim Yönetimi ve Etkili Okul Ölçeği” ile ilgili maddelerin faktöre uygunluğunu belirlemek için yapılan KMO= 0,93 ve Bartlett’s Sphericity Test istatistikleri anlamlı çıkmıştır (Ki-kare=4768, p=000). Yapılan işlemler sonucunda ölçeğin “değişim yönetimi” ve “etkili okul” ile ilgili beş alt boyut oluşturulmuştur. Değişim yönetimi ve etkili okul ile ilgili bulgular Tablo 1 ve 2’de verilmiştir. Araştırmanın dördüncü aşamasında, “Değişim Yönetimi ve Okul Etkililiği Ölçeği” ile elde edilen değişim alt faktör ölçeğinin etkili okula etkisini tespit edebilmek için Basit Doğrusal Regresyon Modeli yapılmıştır. Tahmin değerleri ENTER metodu ile test edilmiş ve sonuçlar, bulgular bölümünde tablolaştırılarak açıklanmıştır. Enter metodu, bağımsız değişkenleri bir blok olarak tek adımda girilip değerlendirilen metoddur. (Gültekin, 2008).

Araştırmada anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir. Araştırmada tüm istatistiksel işlemler SPSS kullanılarak yapılmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

BULGULAR VE YORUMLAR

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 32,3'ü erkek, % 67,6'sı kadındır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 32,3'ü 10 yıl ve 10 yıldan az, % 48,9'u 11- 20 yıl, % 17,2'si 21- 30 yıl, % 1,4'ü 31 yıl çok kıdeme sahiptir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 21,5'i eğitim enstitüsü, % 38,8' i eğitim fakültesi, % 45,6'sı fakülte, % 13,3'ü yüksek lisans mezunudur. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 37,0'si fen , % 3,9'u sanat, % 39,2'si sosyal, % 12,2'si yabancı dil, % 7,5'i diğer branşlarda çalışmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin % 35,6'sı 1- 3 yıl, % 16,1'i 10 ve üstü, % 27,6'sı 4- 6 yıl, % 20,5'i 7- 9 yıldır şu anda çalışmakta oldukları okullarda hizmet vermektedir.

Değişim Yönetimi Süreçlerinde Etkili Okul Ölçeğini oluşturan maddelerin tanımlayıcı istatistik (ortalama ve standart sapma) değerlerine göre, tüm maddelerin ortalaması $\bar{X}=3,336$ ve standart sapması $SS=1,04$ 'dür. Analize alınan madde sayısı 61 dir. Likert tipi ölçek standartlarına göre testten alınacak minimum puan 61, maksimum puan 305 olmaktadır. Test ortalamaların toplamı $\bar{X}=203.53$, standart sapmaların toplamı $SS= 63,44$ olmuştur. Bu sonuç maksimum ortalama değer $\bar{X}= 152,5$ den daha yüksektir. 3 nolu soru "Okul yöneticimiz, eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetleyerek değerlendirir".ifadesi en yüksek ortalama değerine sahiptir ($\bar{X}= 4,04$). Bu bulguya göre okulda öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerinin müdürleri tarafından sürekli denetlenerek değerlendirildiğine ve okul müdürlerinin gelişmeye yönelik eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmadıklarına ilişkin ankete katılan öğretmenlerin tam katılıma çok yakın görüşe sahip oldukları söylenebilir. 62 no.lu soru ise en düşük ortalama değerine sahip olmuştur ($\bar{X}=1,94$). Bu bulguya göre ise "öğretmenlerin gelişmeye ilişkin değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından dikkate alındığı" şeklindeki ifadeye öğretmenler olumsuz yaklaşmışlardır. Burada okul yöneticilerinin gelişim ile ilgili eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmaktadır.

Tablo 1. “Değişim Yönetimi” boyutu maddelerinin faktör madde boyutları, faktör yükleri, ortalamaları ve standart sapmaları

1. Faktör					
Değişime Hazırlık Boyutu Öz değer= 6,87 Varyans Yüzdesi=22,91 Kümülatif varyans= 22,91 Genel ortalama= 3,44					
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yükü	Ort.	SS	
44	Yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.	0,73	3,52	1,00	
32	Okulumuzda yönetici okulun amaçlarına uygun yenilikleri destekler.	0,71	3,87	0,96	
51	Okulumuzda öğretmenlerin kendini geliştirmeye istekli olması, yöneticinin değişimi desteklemesini sağlar.	0,76	3,81	0,92	
33	Okulumuzda yöneticinin çabaları, değişimleri sürdürmek için yetersizdir.	0,65	2,24	1,13	
65	Okul yöneticimiz, ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için okulun bütün üyeleri ile etkili bir iletişim kurmaktadır.	0,60	3,49	1,04	
66	Okul yöneticimiz, okul kültürünü değişime uygunluğu açısından değerlendirir.	0,58	3,62	0,95	
52	Veli ve öğrencilerin gelişmeye istekli olmaları, okulumuzdaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya zorlamaktadır.	0,57	3,55	1,11	
54	Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, okulumuzdaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.	0,56	3,81	1,05	
56	Okulumuzda, değişimi gerekli kılan iç ve dış çevre baskıları tanımlanarak ifade edilmektedir.	0,52	3,05	1,02	
2. Faktör					
Uygulama Boyutu Öz değer= 3.70 Varyans Yüzdesi=12,35 Kümülatif varyans= 35,26 Genel ortalama=3,34					
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yükü	Ort.	SS	
35	Okul yöneticimiz, eğitim programlarındaki değişimlerin uygulanmasında, okul ortamı ve öğretmen yeterliliklerini göz önüne alır.	0,77	3,66	0,92	
69	Okulumuzda, değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapılmaktadır.	0,76	3,29	1,12	
39	Okulumuzda değişimler, her zaman planlı biçimde yapılmaz.	0,74	2,31	1,05	
40	Yöneticimiz , okulda yapılan değişikliğe karşı direnmelere hazırlıklıdır.	0,71	3,31	1,13	
47	Yöneticimiz, değişim için okulun çevresinden ve velilerden destek bekler.	0,66	3,97	0,87	
41	Yöneticimiz , okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesinde herkese adil görev paylaşımı yapar.	0,65	3,51	1,07	
43	Okulumuzdaki değişimin neden olduğu sorunları çözmek için değişimden etkilenenlerin görüşleri alınır.	0,54	3,31	1,04	
3. Faktör					
Değişimi zorlayan nedenler Boyutu Öz değer= 3,29 Varyans Yüzdesi=10,96 Kümülatif varyans= 46,22 Genel ortalama=3,72					
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yükü	Ort.	SS	
36	Okul yöneticimiz, gelişme ve yeniliklere ilişkin stratejilerin seçiminde çevrenin fırsat ve olanaklarını dikkate alır.	0,82	3,78	0,85	
38	Okul yöneticimiz , eğitim ve öğretim faaliyetlerindeki değişim için gerekli hazırlıkları yapar.	0,77	3,80	0,98	
37	Okul yöneticimiz , okul programlarındaki değişimlerin yaratacağı mevcut ve gelecekteki avantaj ve dezavantajları dikkate alır.	0,77	3,74	0,89	
53	Okulumuzda eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgili yeni gelişmeler için belli aralıklarla toplantılar yapılır.	0,58	3,69	1,02	
46	Yöneticimiz, değişimi geleceğe dönük yatırım olarak algıladığı için bu günden sorumlu olduğunu düşünür.	0,50	3,60	1,08	
4. Faktör					
Değerlendirme Boyutu Öz değer= 2.20 Varyans Yüzdesi=7,36 Kümülatif varyans=53,56 Genel ortalama=3,07					
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yükü	Ort.	SS	

70	Okulumuzda, değişimin devam etmesi veya etmemesi konusunda değerlendirmeler yapılmamaktadır.	0,71	2,40	1,24
67	Okulumuzda, gerçekleştirilen değişimlerin eğitim sistemi, öğretmenler ve öğrenciler üzerinde bıraktığı etkiler değerlendirilir.	0,65	3,50	1,01
48	Yöneticimiz, meydana gelen değişimlerin sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.	0,63	3,79	0,98
49	Yöneticimiz, okuldaki değişimler sonucunda doğabilecek problemlerin çözümüne ilişkin hazırlıklıdır.	0,58	3,71	1,01
45	Yöneticimiz, değişim sürecinde öğretmenlerin eğitimi için gerekli olan desteği vermez.	0,57	1,96	1,09
5. Faktör	Değişimi engelleyen nedenler Boyutu 58,92 Genel ortalama=2,53	Öz değer= 1,61	Varyans Yüzdesi=5,36	Kümülatif varyans=
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS
55	Okulumuz, değişim programlarının uygulanması için gerekli olan mali imkânlarla sahip değildir.	0,85	3,18	1,30
57	Okulumuzdaki eğitim ve öğretim faaliyetleri ile ilgili gelişmelerin uygulanması konusunda alınan kararlar planlı şekilde uygulanmaz.	0,77	2,14	1,08
62	Okul yöneticimiz, gelişmeye ilişkin eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmaktadır.	0,75	1,94	1,10
50	Yöneticimiz, okul ile ilgili gerçekleştirilmek istenen değişimlerin kendi değerlerine uygun olmasını ön planda tutar.	0,61	2,88	1,22

N= 278

1.Alt problem; Faktör analizi sonuçlarına göre faktör adları, faktör yükü en yüksek olan değere göre isimlendirilmiştir. “değişim yönetimi” ölçek maddeleri beş alt faktör boyutunda toplanmıştır. Bunlar: “ değişime hazırlık, uygulama, değişimi zorlayan etkenler, değerlendirme, değişimi engelleyen nedenler” olarak belirlenmiştir (Bkz.Tablo 1.). “ Değişime hazırlık” boyutunda madde faktör yükü .73 ile .52 arasında değişmektedir. 2. Faktör “uygulama “ boyutundaki madde faktör yükleri .77 ile .54 arasında değişmektedir. 3. Faktör “değişimi zorlayan nedenler” boyutundaki madde faktör yükleri .82 ile .50 arasında değişmektedir. 4. Faktör “değerlendirme boyutu” ile ilgili madde faktör yükü .71 ile .65 arasında değişmektedir. 5.faktör “değişimi engelleyen nedenler” boyutunda madde faktör yükü .85 ile .61 arasında değişmektedir.

Faktör ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip faktör olarak; “değişimi zorlayan etkenler” boyutudur ($\bar{X} = 3,72$). En düşük ortalama ise “değişimi engelleyen nedenler” boyutunda görölmektedir ($\bar{X} = 2,53$).

Tablo 2: “Etkili Okul” faktör boyutu maddelerinin faktör madde boyutları, faktör yükleri, ortalamaları ve standart sapmaları

1. Faktör	Öğretmen Boyutu	Öz değer= 6,34	Varyans Yüzdesi=20,45	Kümülatif varyans= 20,45	Genel
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS	
16	Okulumuzda öğretmenler , diğer branş öğretmenleriyle okul başarısı için sürekli dayanışma içindedir.	0,80	3,40	1,11	
14	Okulumuzda öğretmenler , zümre arkadaşları ile sürekli bilgi alışverişi içindedirler.	0,78	3,59	1,09	
15	Okulumuzda öğretmenler , öğrencilerin her konudaki sorunlarını çözmeye çalışırlar.	0,76	3,61	1,02	
18	Okulumuzda öğretmenler, yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahiptirler.	0,66	3,64	1,01	
9	Okulumuzda, okulun amaçlarına yönelik, öğretimden neler beklendiği konusunda öğretmenler arasında işbirliği vardır.	0,63	3,47	1,06	
27	Her öğretmen, derslerini işlerken amaçlarını öğrencilere açıkça belirtir.	0,63	3,61	0,94	
13	Okulumuzda öğretmenler , öğrencilerin yetenekli oldukları alanlarda gelişmelerini sağlarlar.	0,61	3,44	0,95	
11	Okulumuzda öğretmenler, öğrencileri öğrenmeleri için farklı eğitim faaliyetlerine yönlendirirler.	0,51	3,44	0,96	
12	Okulumuzda öğretmenler , tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanırlar.	0,55	3,20	1,13	
2. Faktör	Yönetici Boyutu	Öz değer= 5,18	Varyans Yüzdesi=16,70	Kümülatif varyans= 37,16	
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS	
2	Okul yöneticimiz , öğrenci başarısı için gerekli önlemleri alır.	0,81	3,92	0,87	
3	Okul yöneticimiz , eğitim ve öğretim sürecini sürekli denetleyerek değerlendirir.	0,80	4,04	0,87	
8	Okul yöneticimiz , eğitim ve öğretimin kalitesinin yükseltilmesi konusunda öğretmenlerle işbirliği yapar.	0,79	4,01	0,96	
1	Okul yöneticimiz, eğitim ve öğretim etkinliklerini önceden planlar.	0,78	3,97	0,90	
7	Okul yöneticimiz , okulda kuralları uygulamada her zaman kararlı bir tutum içindedir.	0,78	4,02	0,98	
6	Okul yöneticimiz ,eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesine ilişkin sorun yaşayan herkesle eşit şekilde ilgilenir.	0,78	3,93	1,02	
4	Okul yöneticimiz , öğretmenlerin branşlarında kendilerini geliştirmeleri konusunda onları destekler.	0,73	3,82	1,01	
5	Okul yöneticimiz , sınıflardaki eğitim ve öğretim etkinliklerini sınıfları bizzat ziyaret ederek takip eder.	0,66	3,76	1,09	
3. Faktör	Okul Ortamı Boyutu	Öz değer= 2,40	Varyans Yüzdesi=7,73	Kümülatif varyans=44,88	
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS	
19	Okulumuzda başarılı personel için bir ödüllendirme sistemi yoktur.	0,84	3,12	1,25	
25	Öğretmen ve yöneticiler arasında, okulun disiplin politikalarının uygulanışı konusunda anlayış birliği yoktur.	0,76	2,23	1,16	
26	Okulumuzda paylaşılmış bir yönetim anlayışı hakim değildir.	0,74	2,28	1,18	
17	Okulumuzun öğretim çevresi, öğrenciler için okul başarısına katkı sağlayacak nitelikte değildir.	0,64	2,32	1,33	
21	Okulumuzda değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (not,beklenti, inanç,uygulama ve davranışlar bütünü) oluşmamıştır.	0,41	2,38	1,14	
24	Okulda herkes, kendilerini ilgilendiren konularda, karar verme süreçlerine katılır.	0,54	3,42	1,01	
20	Okulumuzda yaratıcı düşünceyi geliştirmek için projelere destek verilir.	0,41	3,54	1,04	
4. Faktör	Öğrenci Boyutu	Öz değer= 2,00	Varyans Yüzdesi=6,44	Kümülatif varyans=51,32	
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS	

22	Öğrencilerimiz, okul ortamının iyileştirilmesi için gösterilen çabaların farkındadırlar.	0,52	3,29	1,05	
28	Okulumuzda öğrenciler, kendi sorumluluklarının farkındadırlar.	0,49	3,04	1,02	
29	Okulumuzda öğrenciler, sistemli olarak değerlendirilirler.	0,53	3,46	0,93	
23	Okulumuzda öğrencilere sorumluluk almaları için(kulüpler, öğrenci temsilciliği gibi) fırsat ve imkân verilir.	0,46	3,98	0,86	
5. Faktör	Veli Boyutu Ortalama=3,05	Öz değer= 1,76	Varyans Yüzdesi=5,67	Kümülatif varyans=56,99	Genel
Madde Sıra	Faktör madde boyutu	Faktör Yüğü	Ort.	SS	
31	Okulumuzda veliler, okuldaki eğitim ve öğretim programlarının işlerliliğini çocukları vasıtasıyla takip ederler.	0,84	3,02	1,06	
30	Okulumuzda veliler ile okul yönetimi arasında etkili bir iletişim sağlanamamaktadır.	0,64	2,45	1,19	
34	Okulumuzda veliler, öğrencilerin sorunlarını öğretmen ve yöneticilerle işbirliği yaparak çözümleyebilir.	0,45	3,69	1,02	

N=278

2. Alt probleme ilişkin “Etkili Okul” faktör alt boyutları “öğretmen, yönetici, okul ortamı, öğrenci ve veli” olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara ilişkin bulgular tablo 2’de görülmektedir. “Etkili okul” ile ilgili faktör faktörleri oluşturan alt boyutlara göre 1. Faktör “öğretmen “ alt boyutunda madde faktör yükü .80 ile .65, 2. faktör alt boyutunda”yönetici”madde faktör yükü..81 ile.66, 3. Faktör alt boyutu”okul ortamı” madde faktör yükü .84 ile .41 arasında değişmektedir. 4. Faktör “öğrenci” alt boyutu madde faktör yükü .52 ile .46 ar5sındadır. 5. Faktör “veli” alt boyutunda madde faktör yükü .84 ile .45 arasında değişmektedir. Faktörleri oluşturan maddelerin faktör yüklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Faktörlerin genel ortalamasına bakıldığında en yüksek “yönetici (X:3,93)”, en düşük ortalama “okul ortamı (3,44)” faktör alt boyutundadır. En düşük ortalama ise, yine “okul ortamı” faktör alt boyutunda “Öğretmen ve yöneticiler arasında, okulun disiplin politikalarının uygulanışı konusunda anlayış birliği yoktur (X:2,23), “Okulumuzda paylaşılmış bir yönetim anlayışı hakim değildir” (X: 2,28) maddelerindedir. Bu ifadeler, okulun etkili olabilmesi için birlik ve beraberlik ve yönetici öğretmen ilişkilerinin istenen düzeyde olmadığını göstermektedir.

3. alt problem: “Değişim Yönetimi ve Etkili Okul” ölçeğinin demografik değişkenlere göre farklılaşma olup olmadığı aşağıda verilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi değişkenlerine göre ortalamalar, t testi, ANOVA ve Tukey-HSD Testi Özet Sonuçları

Değişkenler	DEĞİŞİM YÖNETİMİ		ETKİLİ OKUL			
	N	$\bar{X} =$	Değerler	Değerler		
Cinsiyet	Kadın	188	3,38	t:3,42	3,51	t:5.47
	Erkek	90	3,43			
Hizmet Süresi	10yıl ve altı	90	3,42	F:2.70 P<.05	3,66	F:2.85 P<.05
	11-20 yıl	136	3,40		3,52	
	21-30 Yıl	48	3,43		3,57	
	31 ve üzeri	4	3,43		3,62	
Eğitim durumu	Eğitim Enstitüsü	6	3,29	F:2.82 P>.05	3,44	F:3,56 P<.05
	Eğitim Fakültesi	108	3,44		3,62	
	Diğer Fakülte	127	3,43		3,62	
	Yüksek Lisans-	37	3,56		3,58	
	Doktora					

N=278

Varyans analizi sonuçlarına göre etkili okul ve değişim yönetimi ile cinsiyet, hizmet süresi ve öğrenim durumu arasında anlamlı farklılık vardır.

“Değişim Yönetimi (t:2,15, p>.05) ve Okul Etkililiği (t:2,95, p>.05)” ölçeğinin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalara bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre değişim yönetimi ve etkili okula ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir .

“Değişim Yönetimi” ile hizmet süreleri arasında 11-20 yıl görev yapan öğretmenlerin 21-30 yıl çalışanlara göre değişime daha olumlu yaklaşımları görülmektedir (F:2.70, p<.05), “Etkili Okul” ile hizmet süresi değişkenine göre de farklılık görülmüştür (F: 2.85, p<.05). 10 yılın altında hizmete sahip öğretmenlerin 10 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlere göre etkili okul algılamaları daha yüksektir.

Değişim Yönetimi ile eğitim durumu değişkeni arasında yüksek lisans ve doktora yapmış öğretmenler değişim yönetimi boyutunda iyi düzeyde (F: 2.82, p<.05),

eğitim fakóltesi ve diğer fakólte mezunu oğretmenler etkili okul boyutunda iyi dőzeyde gőrőşe sahiptir (F:3,56, p<.05)

Araştırmanın 4. problemi olan “değişim yönetimi faktörünün okulun etkililiğine etki derecesi ve yőnő nedir? sorusunun analizi için “değişim yönetimi” boyutunun “etkili okul” boyutu őrzerindeki etkisini bulmak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: “Değişim Yönetimi” boyutunun “etkili okul boyutu” őrzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi model őzeti tablosu

Model	R	Model Őzeti		
		R Square (R ² 'deki değişim)	Adjusted R Square (Açıklanan varyans)	Tahminin Standart Hatası
1	,906 ^a	,821	,820	7,187

N=278

Tablo 4’de; Pearson Korelasyon Katsayısı® değişim yönetimi ile etkili okul arasındaki ilişki R=0,906 dır. Araştırmaya ait regresyon analizi modelinin uyum dőzeyi yőksek olarak tespit edilmiştir. R² bağımlı değişikendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gősteren değerdir. R²=1 olduğunda açıklayıcılık gőcő yőksektir (R=,821). Gőzlemler regresyon doğrusu őrzerindedir (Bőyőkőztürk,2007). Yani değişim yönetiminin okulun etkililiğine doğrusal olarak etkisi vardır.

Tablo 5: “Değişim Yönetimi” boyutunun “Etkili Okul Boyutu” őrzerindeki etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi anlamlılık tablosu

ANOVA(b)						
	Model	Kareler toplamı	Df	Kareler Ort.	F	P
1,00	Regresyon	32,67	1,00	32,67	344,89	0,00*
	Kalan	26,14	276,00	0,09		
	Total	58,81	277,00			
A	Yordayıcı Değişken: Değişim Yönetimi					
B	Bağımlı Değişken: Etkili Okul					

*p< .05 N=278

Burada model anlamlı görülmektedir (F: 344,89, p< .01). Yani değişim yönetimi değişkenini etkili okul değişkeni ile ilişkilendirmek istatistiksel olarak mümkündür.

Tablo 6: Enter metodu ile “Etkili Okul” boyutunun bağımlı değişken, değişim yönetimi boyutunun bağımsız değişken olarak tahmini değerleri bulguları

Katsayılar (a)						
Model		Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std.Hata	Beta β		
1,00	Constant	0,69	0,1466234		4,698	0,00*
	Değişim	0,82	0,04433394	0,745300891	18,57	0,00*
A	Bağımlı Değişken: Etkili Okul					

*p<,01 N=278

Tablo 6’de yer alan t istatistikleri incelendiğinde, etkili okul bağımlı değişkeninin anlamlı ve pozitif yönde değişim yönetimi ile ilişkili olduğu görülmüştür. (B=0,82, p<,05). Modelimizin tahmin sonucu $\hat{y} = 0,69 + 0,82x$ gibidir. Burada x:değişim yönetimi(bağımsız değişken), y:etkili okul (bağımlı değişken) olarak görülmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın temel amacı; “öğretmen algılarıyla genel liselerde değişim yönetiminin okul etkililiği açısından değerlendirilmesi”dir. Araştırmaya ilişkin sonuçlar şu şekildedir: 1.Alt probleme ilişkin analizlerde “değişim yönetimi”ile ilgili faktör alt boyutları “değişime hazırlık, uygulama, değişimi zorlayan nedenler, değişimi değerlendirme, değişimi engelleyen nedenler” olarak belirlenmiştir. Faktör alt gruplarındaki bulgulara bakıldığında; öğretmenler, yöneticilerin okulun amaçlarına uygun yenilikleri desteklediği, değişim için okulun çevresinin ve velilerin desteğinin önemli olduğu, yöneticilerin eğitim öğretim faaliyetlerindeki değişimleri takip ettikleri ve bu değişimlerin okuldaki eğitim programlarının değiştirilmesinde zorlayıcı bir neden olduğu ve yöneticilerin meydana gelen değişimlerin sonuçlarını

objektif olarak değerlendirdikleri görüşündedirler. Ancak mali imkanların yetersizliği, okullardaki değişim faaliyetlerini engelleyen en önemli unsurlar arasındadır. Araştırmanın 2. alt probleme ilişkin analizlerde “etkili okul” faktör alt boyutları: “ğretmen, yönetici, okul ortamı, ğrenci ve veli boyutu” olarak belirlenmiştir. Etkili okul boyutunda öğretmenler “ kendilerini sorumluluk sahibi olarak algılamaktadırlar. Yöneticilerin eğitim- ğretim sürecini sürekli denetlediği görüşündedirler. Öğretmenler ayrıca, okullarında yaratıcı düşüncelerin desteklendiğini ve öğrencileri sorumluluk almaları için fırsat yaratıldığını, ğrenci sorunları ile ilgili velilerin okulla işbirliği yaparak zmlayebileceklerini belirtmektedirler. Araştırmanın 3. alt problemi: “Değişim yönetimi ve okul etkililiği” leğinin cinsiyet değişkenine göre ortalamalara bakıldığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre değişim yönetimi ve etkili okula ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleki deneyime göre;10 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler değişim yönetimi boyutunda iyi düzeyde, 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler etkili okul boyutunda iyi düzeyde görüşe sahiptirler. ğrenim durumuna göre, yüksek lisans ve doktora yapmış öğretmenler değişim yönetimi boyutunda, eğitim fakültesi ve diğer fakülte mezunu öğretmenler de etkili okul boyutunda olumlu görüşe sahiptirler. Araştırmanın 4. problemi olan “değişim yönetimi faktörünün okulun etkililiğine etki derecesi ve yönü ile ilgili sonuçlara göre; bağımsız değişken olarak alınan “değişim yönetimi” boyutunun bağımlı değişken olan “etkili okul” boyutu üzerinde kuvvetli doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Akan (2007)’ın “okullarda değişimin iyi yönetilmesi ile okul etkililiğinin arttırılabileceği, değişim yönetimi ile etkili okul arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu” belirttiği araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yine bu araştırma sonuçlarına göre; genel olarak öğretmenler, değişen dünya ile paralel olarak değişim faaliyetlerini görmek ve kendilerini geliştirmek istemektedirler. Örneğin; ğretmenler, bilim ve teknolojiadaki gelişmelerin, okullardaki eğitim ve ğretim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesinin gerekli olduğunu düşünmektedirler. Okullardaki değişimi gerekli kılan nedenlerin başında i ve dış vre baskıları gelmektedir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların başarı oranlarının diğer okullara göre düşük olması, değişimi gerekli kılan bir boyut olarak

görülmektedir. Okullarda öğretmen ve yöneticiler arasındaki görüş farklılıkları değişimi engelleyen unsurdur. Yine öğretmenlerin kendilerini mesleki alanda geliştirememeleri değişime karşı, öğretmenlerin temkinli yaklaşımlarına neden olmaktadır. Değişimin yaratacağı sonuçların önceden kestirilmemiş olması da değişimi engelleyen etkenler olarak görülmektedir. Ayrıca okullardaki değişim ile ilgili yaşanan olumsuz deneyimler öğretmenlerin değişime sıcak bakmalarını önleyici bir etkidir. Ancak, öğretmenler okul yöneticilerinin ortak bir gelişim duygusu yaratmak için okulda bütün üyelerle iletişim içinde olduklarını belirtmeleri değişim için önemli bir durumdur. Yapılan araştırmalarda da (Kim, 2004;Wallace, 2001) değişime öğretmenlerin genelde olumlu yaklaştığı, ancak değişimin olması için eğitim sisteminin farklı yönetim seviyeleri arasında eşgüdümlü bir etkileşime gereksinim olduğudur. Yapılan araştırmada etkili okulun en önemli boyutunun yönetici , en az etkili boyutun öğrenci boyutu ve okul çevresi olduğu belirtilmiştir (Yılmaz, 2006; Girmen, 2001).

Duranay(2005)'ın yaptığı araştırmaya göre, ortaöğretim kurumları okul etkililiği açısından orta derecede etkilidir. En etkili okul türü fen liseleri ve anadolu liseleridir. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul yöneticilerini değişimi başlatan bir lider olarak görmek istemektedirler. Özmen(2005), etkili liderlik nitelikleri sergileyebilen okul yöneticilerinin, okulda değişim ve gelişimi kucaklayan bir okul kültürü oluşturulmasında ;çevreyle bütünleşmede, etkili bilgi yönetimi stratejilerini hayata geçirilmesinde büyük rol oynadığını belirtmektedir.Balcı'nın (2007) araştırmasına göre, öğretmenler genelde öğrencilerin daha çok öğrenmesine katkı getirici özellikler sergilemektedir, ancak öğrencilere ev ödevleri verme, tüm öğrencilerin öğretilebileceğine inanma, bir konuyu öğretmek için zaman ayırma gibi konulara daha az eğilmektedirler. Balcı, bunu sınıfların kalabalık olmasına bağlamaktadır. Sonuç olarak okul etkililiğinin artırılmasında, okul üyelerinde geliştirilmesi gereken duygu, aidiyet duygusudur. Toplumun çekirdek ve yön verici yegâne kurumları olan okullar, değişimi kendi içlerinde yine kendileri yaratmalıdırlar. Bu okulların etkililiğinin temel göstergesi olacaktır.

Öneriler

- Okuldaki değişim için her bireyin üretmesine imkan sağlayacak okul ortamı sağlanmalı, çevre fırsatları iyi değerlendirilmeli, fırsatlar yaratılmalıdır.
- Öğretmenler ve öğrenciler arasında yaparak yaşayarak öğrenmeyi sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Değişimin içten dışa doğru yayılması sağlanarak, değişimi müfredat ve uygulama değişikliği olarak algılama anlayışı bir kenara bırakılmalıdır.Okuldaki her bireyin öğrenebileceğine inanç artırılmalıdır.
- Okullardaki öğretmen ve yöneticiler eğitime yansıyan değişimleri yönetme konusunda mutlaka hizmet içi eğitimlerine alınmalıdırlar.

KAYNAKÇA

AASA(2007). An effective school primer. *American Association of School Administration*. Retrived February10, 2007 from www.aasa.org- in [2007]

Akbulut, Ö.; Yıldız, N. (1999). *İstatistik Analizlerde Temel Formüller ve Tablolar*. Erzurum: Aktif Yayınevi.

Akan, D. (2007). *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Erzurum ili örneği)*. Doktora Tezi. Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E.Y.T.P. Anabilim Dalı.

Balcı,A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000).*Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu,Z.(1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara:Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can,N.(2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi.Milli Eğitim Dergisi. Sayı:155-156, Yaz-güz. Ankara

Cheng ,K. M.; Wong K. (1996). School effectiveness in east Asia. *Journal of Educational Administration*. 34(5),28–49.

[Cochren, J. R.](#)(1995). A conceptual model to assist educational leaders manage change. Retrived July 02, 2007 from *ERIC Document Reproduction* .

Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi ve Denetimi.

Çelik V. (1995a). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara. Yıl:1, Sayı:1, Kış, 47–52.

Çelik V. (1995b). Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara. Yıl:1, Sayı:4, 557–568.

Demirdöğen,O.; Genç, N. (2000). *Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Birey Yayınları.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Diñer, Ö.(1994). *Örgüt Geliştirme*. İstanbul: Müsiad Yayınları.

Duck, D. J. (1999). Değişim Yönetimi. *Harvard Business Review*. İstanbul: Mess Yayınları.

Duranay, Y. P. (2005). *Ortaöğretim Durumlarının Etkili Okul Özelliklerini Karşılama Düzeyleri (İzmir örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Denizli. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Europa-Eurostat(2006). *Detailed Statistic on the EU*. Retrived May12, 2007 from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/eurostatistic>.

Gültekin,F.(2008). Regresyon Analizi. fikretgultekin.com/yukseklisans/Regresyon%20Analizi.pdf. – Adresinden 02.10.2008 tarihinde elde edilmiştir.

Güneş, H.(1996).*Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi*. Bilim Uzmanlığı Tezi. Malatya. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hesapçioğlu, M. (1991). Etkin Okul Araştırmaları. *Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme*. İstanbul (s.238)

Karslı, M. D.(2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kim,Y.C. (2004). *Factor Predicting Korean Vocational High School Teachers' Attitudes Toward School Change*. The Ohio State University. Retrived August 20, 2007 from . [http:// proQuest .umi.com](http://proQuest.umi.com).

Kocabaş, İ. (1996). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Değişme ve Yenilik. 2. *Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri*. İstanbul. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi.

Lezotte, L. (2007). *Correlates of Effective Schools the First and Second Generations*. Okemos, Michigan. Retrived May 10,2007 from www.effectiveschools.com/correlates.pdf.

MEB (2001). *2001 Yılı Başında Millî Eğitim Tanıtım Kitapçığı*. Ankara: Millî Eğitim Yayınevi.

Özmen, F. (2005).Eğitim Örgütlerinde Değişim Süreci ve Bilgi Yönetimi Stratejileri. Denizli. XIIV. *Pamukkale Üniversitesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. .

Özden, Y. (1998). 21.Yüzyılda Eğitimi Yeniden Canlandırma Çabaları. M. Hesapçioğlu; A. Durmuş, (Eds). Türkiye'de *Eğitim Bilimleri: Bir Bilanço Denemesi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.504–522.

Özdemir, S. (1999). Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. K1ř, Sayı:17,91–103.

PISA. *Programme for International Student Assessment*. Retrived 10 August, 2007 from [www.mpib-berlin.pg.de/ pisa/grundlagen.htm](http://www.mpib-berlin.pg.de/pisa/grundlagen.htm)

Scott, George (t.y.). *Effective change management* Retrived 10 August, 2007 from [www.uws.edu.au/ .../pdf](http://www.uws.edu.au/.../pdf).

şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi*. Eskişehir: Araştırma Raporu.

şişman, M. (2002), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

şişman, M. ve Turan, S. (2004). Etkili Okullar. Y. Özden,(Ed). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

TUİK,(2007). *Türkiye İstatistik Yıllığı*.www.tuik.gov.tr. adresinden 10 Mayıs, 2008’de elde edilmiştir.

Türk Dil Kurumu (2000). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Wallace, M.(2001).*School Renewal on a Grand Scale*. England. ERIC document Reproduction. Retrived 12 May 2007from www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED452608.

Yeniçeri, Ö.(2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara:Nobel Yayıncılık.

Yılmaz, S.(2004).*Yöneticilerin Okullarda Değişim Yönetimi gerçekleştirebilme Yeterlikleri*. İstanbul. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.