



Eğitim Fakültesi Dergisi

<http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.htm>

Okulda Değişmenin Yönetimi

Feyyat Gökçe

Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet. Sürekli değişen, farklılaşan bir dünyada geleneksel yöntemlerle sorunları çözmek giderek zorlaşmaktadır. Değişmenin sorunları onları çözebilecek yeterliklere sahip yöneticilerle ortadan kaldırılabilir. Bu çalışmada, eğitim ve okul sisteminde karşılaşılan değişme sorunlarının çözümüne katkı sağlamak amacıyla Nevşehir ilinde asil olarak görev yapan 89 ilköğretim okulu müdürünün görüşlerine başvurulmuştur. Anketle elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiş, yüzdelik ve aritmetik ortalama yardımıyla yorumlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürleri kendilerinin değişme yöneticiliği yeterliklerini “İyi” ($X=3,9041$) düzeyde bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değişme sürecinde belirtilen davranışları “Çoğunlukla” ($X=3,7397$) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin değişme yöneticiliği yeterlik düzeyleri ile değişmenin yönetilmesi sürecinde gösterdikleri davranışları arasında ($P \leq .05$) anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın okul müdürlerinin yeterlik düzeylerine göre davranış gösterdikleri yargısını güçlendirdiği söylenebilir. Buradan hareketle okul müdürlerinin kapsamlı bir değişme yönetimi eğitiminden geçmeleri önerisi değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yeterlik, yönetsel yeterlikler, değişme yönetimi.

Abstract. Trying to solve today's problems with the traditional methods is getting more and more difficult. Changes need new managers who have new competences. Managerial competences are needed to be redescribed. The

purpose of this study was to determine relationship between managerial competences and behaviours of the elementary school principals in changing process. For this purpose, the questionnaire was prepared and applied to elementary school principals (89). Opinions of principals were analyzed by SPSS statistical package programme and explained with percentages and means. The result of the study showed us that teachers defined managerial competences of elementary schools principals at level "Good" in changing process. At the same time, teachers defined that principals behaved at level "Mostly" during the change process in their schools. But there is a meaningful difference between managerial competences of principals ($P \leq .05$) and their behaviours during the changing process. According to this result, it is said that elementary school principal's behaviours depend on their managerial competences. It is proposed that managerial competences of principals should be redefined and they should be given courses about changing management.

Key Words: Competency, managerial competences, change management.

Giriş

Günümüzde değişme sürecinin temel belirleyicisi olarak bilgi ve teknoloji, bireysel, örgütsel ve toplumsal gereksinim alanlarını ve araçlarını hızlı bir biçimde farklılaştırırken, toplumsal-siyasal sistemler, yeni gereksinimleri karşılamaya yönelik sorunlarla karşı karşıya kalmakta; sorunlar eğitim ve okullar dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değiştirmeye zorlamaktadır (Siegal, Allan ve Diğerleri 1996, 54).

Bir örgütü yönetme değişen sosyo-ekonomik ve teknolojik değişmelere uygun yönetsel anlayış, bilgi, beceri ve davranışlardan oluşan yeterliklerle başarılabilir (Agut, Grav and Peiro 2003, 906-907). Deneyimlerin örgütlenmiş seti olarak insanların bilgi, beceri, tutum, değerleri içeren yeterliklere sahip oldukları söylenebilir (Pickelt, 1998,103). Uzun yıllardır örgütsel literatürde yer almasına karşın çok boyutlu olması nedeniyle yeterlik kavramı üzerinde kesin bir birlikteliğin var olduğu söylenemez. Yeterlik, çoğu kez başarılı yöneticinin özellikleri olarak görülmüş ve başarılı bir iş performansı için gerekli davranışlar, eğilimler ve özellikler bütünlüğü olarak tanımlanmıştır. Yeterlik kavramı kendi başına sürekli olarak anlamı ve şekli değişen dinamik bir olgudur. Yeterlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ya da işin yapılmasında gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış, değer,

deneyim, yöntem, kişisel özellikler seti olarak tanımlanabilir (Hoffmann 1999, 276).

Yeterlikler, kazanımlar ve öğrenme gereksinimlerini oluşturmada yol haritası görevi görürler ve değişme yöneticisinin değişmeyi yönetmesinde etkili araçları olarak değerlendirilirler (Burchell 1995). Yeterlikler; bir işin gereklilikleri ve etkinlikleri olarak görev yeterlikleri, sağladıkları yararlar açısından sonuç yeterlikleri, etkilik düzeylerine göre çıktı yeterlikleri ve bilgi, beceri ve tutum yeterlikleri olarak gruplandırılabilir (Lagan 1997, 42).

Yeterlikler, teknik, insancıl ve karar yeterlikleri olarak da gruplandırılabilir. Kendinden beklenen eleştirileri yapabilme, çok yönlü değerlendirme yapabilme, duruma göre hızlı hareket edebilme, etkili iletişimin gerektirdiği dinleme, anlama, konuşma ve yazma değişme yöneticisinin teknik yeterliklerin içinde yer alır (May 1999, 336; Başar 1993, 85). Etkili çalışabilme, ortak çaba oluşturabilme, kendini başkasının varlığını kabul edebilme ve bireysel özellikleri kabul insancıl yeterlikleri oluşturur (Agut, Grav, Peiro 2003, 906). Kavramsal, örgütsel ve yönetsel alanları içeren sorun çözme ve sürecine sahip olma ise karar yeterlikleri içinde değerlendirilebilir (Başar 1993, 87).

Örgütsel verimliliğin sağlanmasında değişmenin 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 (De Bord, Dunn ve Digan 2003, 101).

Örgütsel değişimin yönetilmesi sürecinde yapılması gereken işlerden en önemlisi, yönetici yeterliklerinin yeniden tanımlanmasıdır. Başarılı bir değişme yöneticisi değişme sürecinde; uygun değişmeyi tasarlama, hedef oluşturma, eylemleri öncelik sırasına koyma, cesaretlendirme, empati, destekleme, odaklanma, bilgi sağlama gibi alanlarda üst düzeyde yeterliğe sahip olmalıdır (Hunt ve Baruch 2003, 735).

Değişme yöneticisi öncelikli olarak başlatma, geleceği tahmin etme, seçim yaratma, olumlu düşünmeyi geliştirme konularında yeterli olmalıdır. Kendini yönetme, öncelikleri sıraya koyma koyma, örgütlenme, yetkiyi paylaşma, anahtar rol ve görevleri tanımlama, zamanı iyi ayarlama değişme yöneticisinin 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 değişmenin gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Morrison 1998, 218)

Değişme yöneticisinin sahip olması gereken değişme yeterlilik alanları bilgi, beceri ve kişisel özellikler olarak gruplandırılabilir. Bir değişme yöneticisi, 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.

Değişme yöneticisinde bulunması gereken kişisel özellikler ise; sonuçlar hakkında ki bilgileri en üst düzeyde paylaşma, uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı, kişilik ve eğitimle oluşturulmuş entellektüel bakış açısı, güçlü bir iyimserlik duygusu ve eğilimi, başkalarının onayına gerek duymadan etkili olmaktan zevk alma, olumsuz yaşantılardan soyutlanmış sonuçlarla yaşamaya yüksek isteklilik, uygun araçlarla uygun sonuçlar belirleyebilme, çatışmayı kabul etme ve onu yönetmekten zevk alma kapasitesi, yumuşak bir ses tonu ve düşük düzeyde heyecana sahip olma, üst düzeyde kendini tanıma ve farkındalığa sahip bulunma, karmaşıklık ve belirsizliğe karşı yüksek teloransa sahip olma, yanlış-doğru, siyah- beyaz gibi kesinlik ifade eden ve kutuplaşmalara neden olan tartışmalardan kaçınma eğilimine sahip olma ve yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahip olma olarak belirtilebilir (Morisson ve Ridley, 1988; Everard ve Morris 1996, 230-231).

Başarılı bir değişme yöneticisi; 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; değişmeyle elde edilecekleri açıkça ortaya koyar; değişme yönetime çalışanları katar ve onların güvende olmalarını sağlar; değişmenin sorumluluğunu başkasına yüklemeyiz, değişmeyi rasyonel bir karar olarak görür; uygun yerde değişme için insanları ödüllendirir; olası sonuçlar konusunda bilgiyi en üst düzeyde paylaşır; değişmenin işle ilgili olduğunu belirtir ve başarılı bir değişme tercihi sahibidir (Everard ve Morris 1996, 228).

Okulda Değişmenin Yönetimi

Okullar toplumsal değişimin gerçekleştirilmesinde en etkili eğitim kurumlarıdır. İnsanlar değişimin yarattığı belirsizliğin ortadan kaldırılmasında ve yeni gereksinimlerin karşılanmasında gereken bilgi, beceri ve tutumları öncelikle okulda kazanırlar. Okullar en azından bu nedenle her şeye rağmen geleceği biçimlendirecek bireylerin yetiştirilmesinde hala toplumun vazgeçemediği örgütlü bilgi, beceri ve davranışların kazanıldığı örgütsel sistem olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Hargreaves 1997,5)

Okullara 90'lı yıllar boyunca çevrelerinde meydana gelen değişmelere, yeni durumlara cevap verebilecek örgütler olarak bakıldı. Ancak okullardaki değişmeyi karşılayacak yönetici yeterlik düzeyindeki artış aynı boyutta gerçekleşmedi (Ovando 1998, 82)

Bugünün okulların karşı karşıya kaldığı en büyük değişme sorunu, ulusal eğitim amaçlarının küresel boyuttaki siyasi, ekonomik ve teknolojik değişmeler tarafından zorlanmakta olduğudur. Okullardaki değişmeler çoğunlukla hükümetlerden kaynaklanmakta; ancak okulu tüm boyutlarda etkilemektedir. Değişmelerdeki oran, şiddet ve içerik okul müdürlerinin bilgi, beceri ve yeterliklerinin de belirleyicisi olmuş (Dilum ve Geoferry, 1995), iletişim, problem çözme, sosyal sorumluluk, bilgiyi yönetme ile ilgili yeterlikleri önem kazanmıştır (Hallinger ve Kantamara 2000,190).

Yeni durum okuldaki değişimin yönetilmesinde okul müdürünün etrafında giderek artan bir baskı yaratmış ve değişimin yönetilmesinde yönetici yeterliklerinin yeniden tanımlanmasına yol açmıştır (Cranston 2002, 10).

Bir değişme durumunda okulda çalışanların davranış ve tutumlarının önceliği olarak değişmeye uğradığı söylenebilir. Bireysel düzeydeki bu değişmeler yeni anlayışlara sahip olma, yeni davranışlar geliştirme ve yeni beceriler kazanma kapasitesine bağlıdır (Hallinger 1998, 492). Günümüz değişme sürecinde eğitsel lider olarak okul müdürünün en belirgin özelliğinin bir değişme birimi olarak görülmesidir (Calabrese 2002, 326). Okul müdürü bir değişme yöneticisi olarak örgütsel değişme sürecinin dayandığı temeli bilmek zorundadır (Lakomski 2001, 70). Çünkü okuldaki değişme sürecinin yönetilmesinde okul müdürleri önemli bir role sahiptirler (Crowther 1997, 7).

Öğretmenlere göre etkili bir eğitim lideri olan okul müdürünü, motivasyon, roller ile yaşam dengesini anlama, yetişkin öğrenmesinin ilkelerini dengeleştirme, yaşam boyu öğrenme, araştırma, işbirlikçi kültür yaratma konularında yeterli olmalıdır. Bunlar öğretmenin motivasyonunu, kendine öz saygısını, kendini anlatmasını, özellikle de yeniliğe olan tutumlarını, yaratıcılıklarını,

öğretmede kullanacağı çeşitliliği ve risk almasını güçlendirir (Blase 2000, 136).

Etkili değişme yöneticileri etkili okullar yaratabilirler (Thody 1998,232). Okuldaki değişme sürecinde okul müdürü rol değişmelerinin zorladığı öğretmen direnmesini de içeren değişme-yenileşme zorluklarını kabul etmeli, değişmeyi öğrenme için bir fırsat olarak görmeli ve risk almayı zorunlu kılan bir durum olarak değerlendirmelidir (May, 1999). Eğitimsel liderler olarak okul müdürleri uygun örgüt iklimi oluşturma, toplum ilişkileri, güven kurma, üst düzeyde yönetim performansı gösterme konularında kendilerini geliştirmeli (Sweeney 2001,152), üst düzey performans ölçütleri oluşturmalı, sürekli öğrenme kültürü yaratmalı, okulun başarısında çevresel destekleri kullanabilmelidir (Lashway , 2002)

Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Gelişim Süreci

Türkiye’de İlköğretim okulları 8 yıllık zorunlu eğitim kurumlarıdır (MEB 1997). İlköğretim okullarında branş öğretmeni ve sınıf öğretmeni olmak üzere iki tür öğretmen görev yapmaktadır. İlköğretim okulları, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ne göre seçilen, yetiştirilen ve atanan müdürlerle yönetilmektedir (MEB 2004).

Türkiye de ilk defa 1993’te Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama Yönetmeliği esas alınarak İlköğretim okulu müdürleri atanmaya başlanmıştır. 1993’teki yönetmelikle eğitim yöneticisi olmada yönetimle ilgili kurs görmüş olma bir tercih nedeni olmuş ancak zorunluluk olarak görülmemiştir. Ancak branş öğretmeni olma ilköğretim okulu müdürlüğüne atanmada koşul olarak getirilmiştir. Ayrıca bu yönetmelik, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet öncesi eğitimlerini dikkate almamış, hizmet içinde yetiştirilmelerini zorunluluk olarak görmemiş ancak yönetimdeki hizmetlerini dikkate almıştır. 23 Eylül1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi gazetede yayınlandığı biçimiyle değiştirilen Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile eğitim –öğretim sınıfında bulunan ve adaylığı kalkmış her lisans mezununa okul müdürü olma hakkı verilmiştir. Adayların 120 saatlik yöneticilik eğitiminden geçmiş olması zorunlu kılınmış ve o tarihte ilköğretim okulu müdürü olanlar 120 saatlik bir yönetim eğitiminden geçirilmiş, yapılan sınav sonucunda 70 puan üzerinde alanlar başarılı sayılmışlar ve ilköğretim okulu müdürü olarak görevlerinde kalmışlardır. 120 saatlik programda yöneticilikle ilgili konular kursun ancak % 50’sini oluşturmuştur.

Bu program içinde değişme ve yenileşme adında 6 saatlik bir derse yer verilmiştir (MEB 1999).

11 Ocak 2004'te değiştirilen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasını yeniden düzenlemektedir. Bu yönetmeliğe göre öğretmenlikte geçirilen iki yıl okul müdürü olmanın genel koşulları içinde yer almış ve adayların hizmet içi eğitimde başarılı olmaları zorunlu kılınmıştır. Ancak bu yönetmelikte yazılı sınavlar sonrası adayların görüşmeye alınmaları zorunluluğu getirilmiştir. Yönetmelikte kamu yönetimi ve yönetimle ilgili konuların oranı % 15, eğitim mevzuatı, eğitim, eğitim sistemi ve yönetimi ile ilgili konuların oranı ise % 35 olarak belirlenmiştir (MEB 2004).

Türkiye'de ilköğretim okullarının yönetimi ilköğretimdeki gelişmelere paralel bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Cumhuriyetin ilk yıllarında; ilköğretim kurumları okuma-yazma, temel vatandaşlık bilgisi ve dönemin ekonomik anlayışına uygun mesleklerin gerektirdiği becerilerin kazandırıldığı temel eğitim kurumları idi. Okur yazarlığın kısa sürede artması, üst eğitim kademelerini, üst eğitim kademelerindeki genişleme ise ilköğretimden beklentilerin artmasına neden oldu. Bu durum ilköğretim kurumlarının yönetiminde gerekli olan yeterliklerin niteliklerini ve niceliklerinin değişmesini de beraberinde getirdi. Eğitimdeki gelişmelere rağmen Cumhuriyetin ilk yıllarında ilköğretim kurumlarının ve ilköğretimdeki okulların yönetimi yönetim alanında eğitimden geçmiş yöneticilerle değil çoğunlukla ilköğretimin yukarıda belirtilen işlevlerini yerine getirilmesini sağlayacak eğitmen ya da öğretmenlerle sürdürüldü. 1960 Anayasası ile ilköğretimin süresi sekiz yıla çıkarıldığı halde ilk beş yılı zorunlu görüldü ve bu okulların yönetimi ilkokul öğretmenleri arasından seçilen müdürlerce gerçekleştirildi. 1982'den 1997'ye kadar ilköğretimde yeniden yapılanmanın sancılarının yaşandığı fakat 1997'deki 4306 Sayılı Yasa ile zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılması ilköğretim kurumlarının yönetimindeki karışıklığa büyük ölçüde son verdi. Sınıf ve branş öğretmenleri olarak iki grup öğretmenden oluşan ilköğretim okullarına müdür olabilme 1993 yönetmeliği ile sadece branş öğretmenlerine tanınırken, sonraları sınıf öğretmenlerinin de okul müdürü olmasının yolunun açılması geçmişteki yönetsel sorunlara örnek olarak verilebilir.

Günümüz Türkiye'sinde ilköğretim sekiz yıllık ilköğretim okullarında sürdürülmektedir. Beş yıllık ilkokullardan bu güne gelinmiştir. Bu süreçte okulların öğrenci ve öğretmen sayıları artmış, toplumun ilköğretimden beklentileri değişmiş, zorunlu eğitim süresinin artması ile farklı yaş grupları aynı ortamda yer almış, devletin ve ailelerin ilköğretime ayırdığı parasal ve

diğer maddi kaynakların sağlanması ve kullanılmasına ilişkin görüş ve anlayışlar değişmiştir. Bu durum beş sınıflı ilk okulun yönetiminde gerekli olan yönetsel yeterliklerin belirtilen alanlarda farklılaşmasına ve çeşitlenmesine yol açmıştır.

Dünyanın pek çok ülkesi zorunlu eğitim süresini on ya da on yılın üzerine çıkarmıştır. Siyasal ve teknolojik gelişmeler göstermektedir ki Türkiye’de zorunlu eğitimin-ilköğretimin süresi on yılın üzerine çıkacaktır. İlköğretim süresinin artmasından okul boyutunda en çok etkileneceklerin okul yöneticileri olacağı söylenebilir. Sürenin artması ile daha fazla öğrenci okulda yer alacaktır. Bu ise daha çok öğretmen, daha çok kaynak, daha çok bina başka bir deyişle daha büyük bir örgütün yönetimi demektir. Bu nedenle şu anda görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel yeterlik alanları farklılaşarak genişleyecek, bu genişleme yeni bir çok bilgi, beceri, tutum, değer ve davranışları da beraberinde getirecektir.

Bu araştırma halen görevdeki ilköğretim okulu müdürlerinin hızla değişen bir dünyada kendilerinin yönetsel yeterlik düzeylerini değerlendirmelerine olanak sağlamak ve değerlendirmeler ışığında gelecekte ilköğretim okullarının yönetiminde gerekli olan yeterliklere göre yetiştirmelerine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada literatürde değişme yöneticisi olarak değerlendirilen ilköğretim okulu müdürlerinin değişme yönetimi yeterlik düzeylerini belirlemek ve değişme sürecindeki davranışlarını değerlendirerek, değişme yönetimi yeterliği ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışların birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- İlköğretim okulu müdürleri birer değişme yöneticisi olarak yeterlik düzeylerini nasıl değerlendirmekteler?
- 2- İlköğretim okulu müdürlerinin değişme sürecinde yönetsel davranışları ne düzeyde göstermektedirler?
- 3- İlköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlikleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlarına ait görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

Yöntem

Nevşehir ilinde asil olarak görev yapan 90 ilköğretim okulu müdürü araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırma kapsamına alınan ilköğretim müdürlerinin tamamı değişme yönetimi, değişme yöneticisinin yeterlikleri,

eğitsel liderlik, eğitim ve okul yöneticiliği, yönetici yeterlikleri konularında 12 saatlik bir kursa alınmışlardır.

Araştırmada kullanılan anket, Everard ve Morris (1996) tarafından değişme yönetimi için öngörülen ve bilgi, beceri ve kişisel özellikleri içeren 28 yeterlikten oluşmuştur. Yeterlikler konusunda; uzman, eğitim yöneticileri ve okul müdürlerinin görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri doğrultusunda hazırlanan anket, geçerlik ve güvenilirliğini sınamak amacıyla, Ankara ilindeki eğitim yöneticilerine, okul müdürlerine ve öğretmenlere iki kez uygulanmış ve anketin güvenilirlik katsayısı Alpha = .96 olarak hesaplanmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin değişme yönetimi yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla “Çok iyi” (4.20-5.00 arasındaki puanlar), “İyi” (3.40-4.19 arasındaki puanlar, “Orta” (2.60-3.39 arasındaki puanlar), “Biraz” (1.80-2.59 arasındaki puanlar ve “Hiç” (1-1.79 arasındaki puanlar) olmak üzere beşli derecelendirme kullanılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin değişme sürecinde gösterdikleri davranışlarına ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla ise “Her zaman” (4.20-5.00 arasındaki puanlar), “çoğu zaman” (3.40-4.19 arasındaki puanlar, “Bazen” (2.60-3.39 arasındaki puanlar), “Çok seyrek” (1.80-2.59 arasındaki puanlar ve “Hiç” (1-1.79 arasındaki puanlar) olmak üzere beşli derecelendirme kullanılmıştır.

Anketler Nevşehir ilinde görevli asil 90 ilköğretim okulu müdürüne kurs sonunda araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Analiz için uygun olan 89 ankete ait görüşler, SPSS paket programı ile analiz edilmiş, yüzdelik ve aritmetik ortalamalar yardımıyla yorumlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin değişme yönetimi yeterlikleri ve değişme sürecinde gösterdikleri davranışlarıyla ilgili görüşlerine dayalı değerlendirmelere yer verilmiştir.

A. Okul Müdürlerinin Değişme Yöneticiliği Yeterlikleri Hakkındaki Görüşleri

Görüşlerine başvuru Nevşehir ilinde görevli asil ilköğretim okulu müdürlerinin (89) % 7,8’ini kadınlar, % 92,2’sini erkekler oluşturmaktadırlar. Okul müdürlerinin % 4,5’inin yaşı 20-30 aralığında, % 34,8’inin yaşı 31/40 yaş aralığında, % 60,7’sinin yaşı ise 41 yaş ve üzerindedir. Okul müdürlerinin % 50,5’i iki yıllık eğitim enstitüsü, % 10,1’i üç yıllık eğitim enstitüsü ve

% 34,4'ü de dört yıllık lisans eğitimine sahiptirler. Okul müdürlerinin % 94,4'ü yönetim ve eğitimle ilgili kapsamlı bir kurstan geçtiklerini belirtirken, % 5,6'sı böyle bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir

İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin görüşlerine göre (Tablo 1) ilköğretim okulu müdürleri kendilerinin değişme yönetimi yeterlik düzeylerini "İyi" (X=3,9041) olarak belirtmişlerdir (X=3,9041). Okul müdürleri, Ortak karar verme becerisi (X=4,2697), Danışmanlık ve yardım yapma becerisi (X=4,2360), Yetiştirme ve öğrenmeyi destekleme becerisi (X=4,2360), Halkla ilişkiler becerisi (X=4,2584) yeterliklerinin "Çok iyi" düzeyde olduğunu; buna karşılık, değişme süreci bilgisi (X= 3,6854), Politik davranış gösterme becerisi (X= 3,6517), Büyük karmaşık sistemleri analiz etme becerisi (X=3,6742), Büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme ve ondan anlaşılır biçimde yararlanma becerisi (X=3,6966), Risk almaya yüksek isteklilik (X= 3,6629) ve Çatışmayı kabul etme ve onu yönetmekten zevk alma kapasitesi (X=3,6742) yeterliklerine "İyi" düzeyde sahip olduklarını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin kendilerini genel olarak iyi bir yönetici olarak görmeleri ancak değişme sürecinin yönetimine ait bilgi ve becerilerini düşük olarak nitelemeleri, okul müdürlerinin değişmenin yönetimi ile ilgili daha kapsamlı bilgi, beceri ve anlayışların kazanımı ilgili eğitim gereksinimlerinin olduğu biçiminde bir değerlendirmeye gidilebilir.

Aksu, Fırat ve Şahin (2003) tarafından yapılan araştırmada; okul müdürlerinin örgütsel kültürün yaratılması konusunda "Orta" düzeyde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bakıoğlu ve İnandı (2001) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin eğitsel yeterliklere yeterince sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yeterlikleri ile ilgili araştırmalara dayalı olarak; okul müdürlerinin kendilerinin yeterlik düzeylerini "İyi" olarak belirttikleri, buna karşılık öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterlik düzeylerini yeterli bulmadıkları yargıları bu araştırmanın bulgularını da destekler görünmektedir.

B. Okul müdürlerinin Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri

Araştırmayla elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri değişme sürecinin yönetilmesinde; "çoğunlukla" rolleri ve sorumlulukları açık hale getirdiklerine (X=4,000), çevrelerine güven verdiklerine (X=4,1685), çalışanların kültürel farklılıklarını dikkate aldıklarına (X=4,0787) ve bireyler ve gruplara destek sağladıklarına (X=4,000) inanmaktadırlar. Okul müdürleri "çoğunlukla" değişme ile ilgili maliyet-yarar analizi yaptıklarını (X=3,5843), değişme gereksinimi yarattıklarını (X = 3,5730) belirtmektedirler (Tablo 2).

Tablo 1. Değişme Yönetimi Yeterlikleri Konusunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri

| Yeterlik No | Değişme Yöneticiliği Yeterlikleri | X | SS |
|-------------|---|-----------------|--------|
| 1 | İnsan ve insanları güdüleme sistemleri bilgisi | 4,0449 | ,8382 |
| 2 | Sosyal sistemler olarak eğitim örgütlerin bilgisi | 3,7303 | ,9859 |
| 3 | Eğitim örgütünü saran çevrenin bilgisi | 3,7416 | 1,0610 |
| 4 | Yönetim biçimleri ve eğitim etkinliklerine etkileri bilgisi | 3,9101 | ,8873 |
| 5 | Kişisel yönelim biçimleri ve eğilimleri bilgisi | 3,8315 | ,9563 |
| 6 | Ödüllendirme, çatışma yönetimi, karar verme, planlama, kontrol ve iletişim gibi örgütsel ve yönetsel süreçler bilgisi | 3,8427 | 1,0965 |
| 7 | Değişme süreci bilgisi | 3,6854 | 1,1540 |
| 8 | Eğitim ve yetiştirme yöntem ve kuramları bilgisi | 3,8315 | 1,0027 |
| 9 | Büyük karmaşık sistemleri analiz etme becerisi | 3,6742 | ,9974 |
| 10 | Büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme ve yararlanma becerisi | 3,6966 | 1,0809 |
| 11 | Amaç oluşturma ve planlama becerisi | 3,9326 | ,9510 |
| 12 | Ortak karar verme becerisi | 4,2697 | ,9973 |
| 13 | Çatışmayı yönetme becerisi | 4,0000 | ,9770 |
| 14 | Kendini başkasının yerine koyabilme becerisi | 4,0337 | 1,0601 |
| 15 | Politik davranış gösterme becerisi | 3,6517 | 1,0986 |
| 16 | Halkla ilişkiler becerisi | 4,2584 | ,9831 |
| 17 | Danışmanlık ve yardım yapma becerisi | 4,2360 | ,9417 |
| 18 | Yetiştirme ve öğrenmeyi destekleme becerisi | 4,2360 | ,8122 |
| 19 | Uygun davranışı geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı | 4,1798 | 1,0613 |
| 20 | Güçlü bir iyimserlik duygusu ve eğilimi | 4,0225 | 1,0333 |
| 21 | Başkalarının onayına gerek duymadan etkili olmaktan zevk alma | 3,9551 | 1,1272 |
| 22 | Risk almaya yüksek isteklilik | 3,6629 | 1,2149 |
| 23 | Çatışmayı kabul etme ve onu yönetmekten zevk alma kapasitesi | 3,6742 | 1,1849 |
| 24 | Yumuşak bir ses tonu ve düşük düzeyde heyecana sahip olma | 3,7303 | 1,0846 |
| 25 | Üst düzeyde kendini tanıma ve farkında olmaya sahip bulunma | 3,7978 | 1,0890 |
| 26 | Karmaşıklık ve belirsizliğe karşı yüksek toleransa sahip olma | 3,7640 | 1,0662 |
| 27 | Yanlış-doğru gibi kesinlik ifade eden ve kutuplaşmalara neden olan tartışmalardan kaçınma eğilimine sahip olma | 3,8315 | 1,1204 |
| 28 | Yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahip olma | 4,0899 | 1,1245 |
| | | X=3,9041 | |

Bununla birlikte okul müdürleri bu davranışları en alt düzeyde göstermektedirler. Bu durum Türkiye'deki eğitimin merkezi olarak yapılanmasının bir sonucu olarak (Uluğ 1998,16) ilköğretim okul müdürlerinin okuldaki değişmelerin çoğunlukla dışında kalmalarından (Özdemir ve Cemaloğlu 1998, 100) kaynaklanıyor olabilir. Okul müdürlerinin risk almaya yüksek isteklilik yeterliğinin öğretmenlerce düşük düzeyde bulunması bu durumu ortaya koyması açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlarına Ait Görüşleri

| Davranış No | Değişme Sürecinde Okul müdürlerinin Gösterdikleri Davranışlar | X | SS |
|-------------|--|--------|--------|
| 1 | Uygun iletişim yollarını kullanmaktadırlar. | 3,8764 | ,9393 |
| 2 | Önerilen değişmeyi sahiplenmekte ve değişme sürecine katılmaktadırlar | 3,9326 | ,9145 |
| 3 | Problemleri önceden önlemektedirler | 3,7191 | 1,0552 |
| 4 | Değişmeyi gerçekleştirici davranışlar göstermektedirler. | 3,8989 | ,9658 |
| 5 | Ortaya çıkan kaygıları açıklamakta ve paylaşmaktadırlar. | 3,8652 | 1,0134 |
| 6 | Değişmeyi gerçekleştirmek için yeni amaçlar oluşturmaktadırlar | 3,7528 | 1,0583 |
| 7 | Değişmeye katılan bireylerde öz saygı oluşturmaktadırlar | 3,8876 | 1,0050 |
| 8 | Değişme için olumlu örnekleri göstermektedirler | 3,9663 | ,9469 |
| 9 | Değişmenin hatırdan kalmasını sağlamaktadırlar. | 3,9213 | 1,0138 |
| 10 | Değişmenin amaçlarını açıkça ortaya koymaktadırlar | 3,7640 | 1,0978 |
| 11 | Rolleri ve sorumlulukları açık hale getirmektedirler. | 4,0000 | ,8118 |
| 12 | Belirsizliğe neden olan durumları tanımlamaktadırlar | 3,7865 | ,9825 |
| 13 | Uzmanlardan yararlanmaktadırlar. | 3,7079 | 1,1794 |
| 14 | Kendini başkasının yerine koyabilmektedirler (empati). | 3,8427 | 1,2238 |
| 15 | Değişmenin gerçekleşmesi için takım çalışmasını kullanmaktadırlar. | 3,7865 | 1,0387 |
| 16 | Değişme sırasında elde edilen başarıları övmektedirler | 3,8652 | 1,0680 |
| 17 | Katılanlarda kazanım duygusu yaratmaktadırlar | 3,8202 | ,8863 |
| 18 | Değişmenin gerçekleşmesi için bireylere sürekli bilgi sağlamaktadırlar | 3,7191 | 1,0112 |
| 19 | Değişme ile ilgili maliyet-yarar analizi yapmaktadırlar | 3,5843 | ,9864 |
| 20 | Değişme gereksinimi yaratmaktadırlar | 3,5730 | 1,0648 |
| 21 | Sosyal etkinlikleri planlamakta ve gerçekleştirmektedirler | 3,6629 | 1,0760 |

F. Gökçe / Eğitim Fakültesi Dergisi XVII (2), 2004, 211-226

| | | | |
|----|---|-----------------|--------|
| 22 | Elde edilen deneyimlerin kullanılmasına olanak sağlamaktadırlar | 3,7865 | ,9825 |
| 23 | İlerlemeyi rapor haline getirmekte ve kullanılmasını sağlamaktadırlar | 3,6854 | 1,0291 |
| 24 | Teknolojiden gereğince yararlanmaktadırlar | 3,6966 | 1,0913 |
| 25 | Her şeyde ve her zaman açık davranmaktadırlar. | 3,8427 | 1,1570 |
| 26 | Önerilen değişmeye odaklanmaktadırlar. | 3,6292 | 1,0806 |
| 27 | Değişme ile kazanılan başarıları cesaretlendirmektedirler | 3,9775 | ,9650 |
| 28 | Olayların ve sorunların nedenlerine yönelmektedirler | 3,8989 | 1,0876 |
| 29 | Değişmeyle elde edilecek yararları açıkça ortaya koymaktadırlar. | 3,9101 | 1,0622 |
| 30 | Çevreden uygun yardımları kullanmaktadırlar. | 3,9888 | 1,0606 |
| 31 | Değerlendirme ve kendini değerlendirmeyi kullanmaktadırlar | 3,8989 | 1,0230 |
| 32 | Kişisel değerlendirmeleri açıklamakta ve sürece katmaktadırlar | 3,7303 | ,9743 |
| 33 | İnsanlara duygusal yaklaşabilmektedirler | 3,9326 | 1,0531 |
| 34 | Sorunlara neden olan korkuları ortaya koymaktadırlar | 3,6067 | 1,0182 |
| 35 | İnsanların algılama biçimlerini dikkate almaktadırlar. | 3,8764 | ,8896 |
| 36 | Çevrelerine güven vermektedirler | 4,1685 | ,9443 |
| 37 | Çalışanların kültürel farklılıklarını dikkate almaktadırlar | 4,0787 | 1,0998 |
| 38 | Bireyler ve gruplara destek sağlamaktadırlar | 4,0000 | 1,0113 |
| 39 | Değişmenin zamanını iyi ayarlamaktadırlar | 3,8764 | ,9865 |
| 40 | İnsanların güçlerini kullanmalarına imkan vermekteler | 3,8989 | 1,0771 |
| 41 | Değişmenin gerektirdiği görev değişikliklerini önermekte ve gerçekleştirmektedirler | 3,7865 | 1,0387 |
| 42 | Ücret ve takdir etme gibi maddi ve manevi ödüllerden yararlanmaktadırlar | 3,6067 | 1,1930 |
| 43 | Değişme ile ilgili itirazları ciddiye almakta ve tartışmaktadırlar | 3,7865 | 1,1228 |
| | | X=3,7397 | |

İlköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ait görüşleri arasında $P \leq .05$ düzeyinde anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. İlköğretim Okul Müdürlerinin Değişme Yönetimi Yeterlikleri ile Değişme Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Arasındaki Manidarlık Düzeyi

| N=89 | Manidarlığa Esas Olan değerler | | | |
|--|--------------------------------|---------|------|-----|
| | Standart Sapma | t | P | r |
| Manidarlık Değişkenleri | | | | |
| Değişme Yönetimi Yeterlikleri/ Değişme Sürecinde Gösterilen Davranışlar | 28.9668 | -24,382 | .000 | .50 |

Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları değişme yönetimi yeterlikleri ile değişme sürecinde gösterdikleri davranışlar arasında bir ilişkinin ($r=.50$) olduğu ve değişme sürecindeki yönetsel davranışlarının değişme yönetimi yeterliklerine bağlı olarak gösterildiği şeklinde değerlendirilebilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitsel liderler olarak değişme yönetimi yeterliklerine üst düzeyde sahip olmaları gerekmektedir. Değişmenin yönetimi yeterliklerine sahip olma değişme yönetimi eğitimini zorunlu kılar. Değişme yönetiminin gerektirdiği yeterlikler ve buna bağlı olarak değişme sürecinde gösterilmesi gereken yönetici davranışları konusunda hizmet öncesi eğitim önemli bir yere sahiptir (Bursalıoğlu 1975, 140). Bununla birlikte hizmet içinde değişme yönetimi eğitimi değişmenin doğası gereği zorunluluk olarak ortaya çıkar.

Sonuç

Sürekli değişen, farklılaşan bir dünyada geçmişteki ya da şu andaki bilgi, beceri ve davranışlara değişmeyi yönetmek artık değişme yöneticisinin katlanabileceği bir durum olmaktan çıkmıştır. Yukarıda elde edilen bulgulara göre; değişme yönetimi yeterliği konusunda yeterli olan ilköğretim okulu müdürlerinin değişme sürecini daha iyi yönetebileceği ve öğretmenlerce kabul göreceği söylenebilir. O halde değişmenin yönetilmesinde okul müdürlerine öncelikli olarak sürekli değişmenin yönetimine ilişkin değişme yönetimi yeterliklerinin kazandırılması yönünde çaba gösterilmesi gerekir.

Kaynakça

Aguts, Grau R, Peiro J.M. Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs. *Journal of Management Development*. Vol: 22 No: 10. 2003.

- Başar, Hüseyin Eğitim Denetçisi. Pegem. Ankara. 1993.
- Blase, Joseph and Jo Blase Effective Instructional Administration. Journal of Educational Administration. Vol: 38 No 2. 2000.
- Burchell, Helen. A. Useful Rol for Competence Statements in Post-Compulsory Teacher Education. Assesment and Evoluation in Higher Education Dec.Vol. 20, Issue3. 1995.
- Bursalıoğlu, Ziya Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara. 1975.
- Calabrese, L. Raymond. The School Leader's Imperative Leading Change. The International Journal of Educational Management.16/7. 2002.
- Cranston, Neil. School-Based Management, Leaders and leadership: Change and Challenges for Principals. Managing Schools. Vol.30, Number 1. 2002.
- Crowther, F. And Peter O. Teachers As Leaders- An Exploratory Framework. International Journal of Educational Management. 11/1. 1997.
- De Bord, Karen. Dunn, Zaslow, S. Identifying Competencies Needed in FCS Extension Staff. Journal of Family and Consumer Sciences. Nov. 95,4. 2003.
- Dilum, Jirasinghe. Geoffrey, L. Management Competencies in Action: A Practical Framework. School Organization. Oct. Vol. 15, Issue 3. 1995.
- Everard K.B. ve Geoffery Morris. Effective School Management. London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1996.
- Hallinger, Philip. Educational Change in Southeast Asia. Journal of Educational Administration, Vol.36, Issue 5. 1998.
- Hallinger, Philip and Pornkasem K. Educational Change in Thailand: Opening a Window onto Leadership as a Cultural Process. School Leadership and Management, Vol. 20. No.2 . 2000.
- Hargreaves, A. "Rethinking Educational Change" The Challenge of School Change. (Edited by Michael Fullan) Arlington: Skylight Professional Development. 1997.
- Hoffmann T. The Meanings of Competency. Journal of Euopen Industrial Training. Bradford: Vol. 23, 1999.
- Hunt, John W, Baruch Y. Developing Top Managers; The Impact of Interpersonal Skills Training. Journal of Management Development. Vol. 22, No 8. 2003.
- Lakomski, G. Organizational Change, Leadership and Learning: Culture as Cognitive Process. The International Journal of Educational Management. 15/2. 2001.
- Lashway, L. "Developing Instructional Leaders", ERICEDRS -07 01.ERIC Dıqest. 2002.
- May, Andrew. Developing Management Competencies for Fast Changing Organizations. Career Development International 4/6. 1999.

- Lagan Mc P. Competencies; The Next Generation. Proquest Education Journals May. Vol. 51, Issue 5. 1997.
- MEB. Milli Eğitim Bakanlığı Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 2004, Resmi Gazete 25343, 11 Ocak Ankara.
- MEB. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete. 23681, 30 Nisan. Ankara. 1999.
- MEB. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği Resmi Gazete. 7 Haziran, Sayı 21600 Ankara. 1997.
- Morrison, K.R.B. and Ridley, K. Curriculum Planning and The Primary School. London: Paul Chapman Publishing. 1988.
- Morrison, Keith. Management Theories For Educational Change. London: Paul Chapman Publishing Ltd. 1998.
- Ovando, N., Martha and Ben M.Harris and Menefee, P. School Superintendent Development. International Journal of Educational Management. 12/2. 1998.
- Özdemir, Servet ve Necati Cemaloğlu. Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl 5, Sayı 17 Kış. 1999.
- Pickett, L. Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. Public Personnel Management. Vol. 27, No.1 Spring. 1998.
- Siegal, W. and Others. Understanding the Management of Change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 9. No. 8. 1996.
- Sweeney, Jim and Leslie E.Huth and Enqel R. Principal Internship -A Look at The Footh. Education Vol. 102. 2001.
- Thody, A. Training School Principals, Educating School Governors. International Journal of Educational Management 12/ 5. 1998.
- Uluğ, Feyzi. Eğitim Sisteminde Değişme, Yapısal Uyum Sorunları, Eğitim Yönetimi. Sayı 14, Bahar, Ankara. 1998.