

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YENİLEŞME GEREKSİNİMİ

146949

146949

Kadir BEYÇİOĞLU

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav
Yönergesi'nin

Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

Malatya
Aralık 2004



Beni, eğitim almam için sürekli güdüleyen Anneme,
Sevgili Eşime, canım kızım Öykü'ye ve Kardeşlerime...



İnönü Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı)'nda BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : *Prof. Dr. Battal ASLAN*
İnönü Ün. Eğt. Fak.
Eğitim Bilimleri Bölümü Öğr. Üyesi

Üye : *Prof. Dr. Mualla SİLGİN AKSOY*

Üye : *Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL
06.04.2005
S. Kemal KARTAL

ÖNSÖZ

Durağan yapıtlar üreten yazarlardan biri olarak anabileceğimiz Franz Kafka'nın bildik yapıtlarından biri olan "Değişim (Dönüşüm)" romanında olduğu gibi, değişim, ruhsal devinimlerden, çağımızda örnekleri bulunan devletlerin yıkılışına kadar her alanda insanlığı etkilemektedir.

Toplumlar da sürekli olarak değişimler geçirmektedir. Toplumlar değişirken içinde bulunan örgütler de değişimle yüzleşmektedirler. Bir toplumun en önemli ve her üyesinin belli bir dönem soluk aldığı örgütü olan okulların da değişimle karşılaşması kaçınılmazdır. Tüm toplumsal beklentileri cevaplamak durumunda kalan okul, değişirken bunu belirli bir plan çerçevesinde, yenileşerek gerçekleştirmelidir. Bu planın ilk aşaması, gereksinim belirlemektir.

Bu araştırmanın amacı, okul örgütünün, çağcıl yeniliklerin neden olduğu yenileşmeye gereksinimin duyup duymadığını ortaya çıkarmaya katkı sağlamaktır.

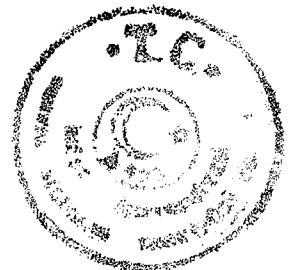
Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesinde katkıda bulunanların başında yer alan tez danışmanım, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a, sağlamış olduğu destek, güven, ilgi ve her türlü yardımından dolayı teşekkür ediyorum.

Araştırmaya çeşitli biçimlerde katkı sağlayan, görüş ve eleştirilerinden yararlandığım Prof. Dr. Mualla BİLGİN AKSU'ya, Prof. Dr. Battal ASLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e, Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a, Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmalarım süresince büyük bir sabır ve özveriyle bana destek olan eşim ve kızıma, derin bir sevgiyle teşekkür ediyorum.

Malatya, Aralık 2004

Kadir BEYÇİOĞLU



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar	VII
ŞEKİLLER	XI

BÖLÜM

I GİRİŞ	1-12
----------------------	-------------

Problem Durumu	1
Problem Cümlesi	9
Alt Problemler	9
Sayıtlar	11
Sınırlılıklar	11
Tanımlar	12

II KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	13-49
--	--------------

A. Değişim Olgusuna Genel Bir Bakış.....	13
---	-----------

1. Değişim ve Yenileşme	13
-------------------------------	----

2. Değişim Sürecinin Oluşumu	16
------------------------------------	----

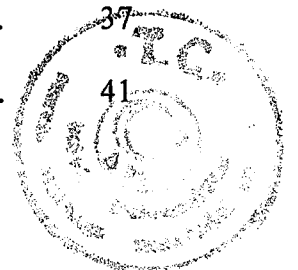
3. Toplumsal Değişim	18
----------------------------	----

4. Örgütsel Değişim	21
---------------------------	----

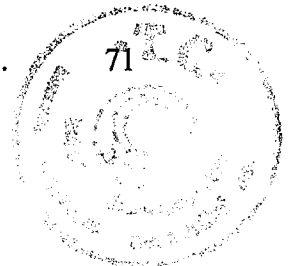
5. Eğitim Örgütünde Değişim	30
-----------------------------------	----

6. Okul Yöneticileri ve Değişim	37
---------------------------------------	----

7. Öğretmenler ve Değişim	41
---------------------------------	----



B. İlgili Araştırmalar	44
1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	44
2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	46
III YÖNTEM	50-56
Araştırmanın Modeli	50
Araştırmanın Evreni.....	50
Araştırmanın Örneklemi	50
Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	55
IV BULGULAR VE YORUMLAR	57-81
Araştırmanın Birinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	57
Araştırmanın Birinci Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	58
Araştırmanın İkinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	60
Araştırmanın İkinci Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	63
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	64
Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	66
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	67
Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	69
Araştırmanın Beşinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	71



Araştırmanın Beşinci Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	73
Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	74
Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	76
Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (c) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	77
Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (d) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum	79
IV ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	82-90
Özet	81
Sonuç	84
Öneriler	88
KAYNAKÇA	91
EKLER	99



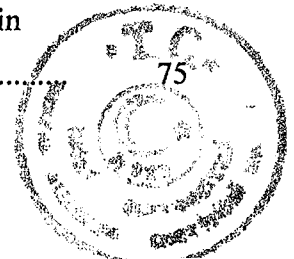
TABLÖLAR

TABLÖ

1.	Etkili Değişim Sürecinde Kişisel Çerçevde Gözlenen Değişiklikler.....	28
2.	Etkili Değişim Sürecinde Grup (ekip) Çalışmalarında Gözlenen Değişiklikler	28
3.	Etkili Değişim Sürecinde Gruplar Arası Çalışmalarda Gözlenen Değişiklikler	29
4.	Etkili Değişim Sürecinde Örgütsel Kapasitede Gözlenen Değişiklikler	30
5.A	Katılımcıların Çalıştıkları İlköğretim Okulları Türüne Göre Dağılımı	53
5.B	Katılımcıların Mesleki Konumlarına Göre Dağılımları	53
5.C	Katılımcıların Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımları ...	53
5.D	Katılımcıların Branşlara Göre Dağılımları	54
5.E	Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları	54
6.	İlköğretim Okullarının Örgütsel Yenileşme Gereksinimleri..	57
7.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Konumlarına Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri ..	59



8.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yapı Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler	61
9.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yapı Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri ...	63
10.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Amaç Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler	65
11.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Amaç Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri ...	67
12.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Demokrasi Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler	68
13.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Demokrasi Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	70
14.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul-Çevre İlişkileri Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler	71
15.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul-Çevre Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	74
16.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	75



17.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	76
18.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	78
19.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Varyans Analizi	78
20.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri	80
21.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Bakımından Varyans Analizi	81



ŞEKİLLER

ŞEKİL

1.	Değişim Sürecinin Genel Bir Değerlendirmesi	16
2.	Benimseme Aşamasının Planlamasındaki Faktörler	17
3.	Planlı Değişimin Evreleri	18
4.	Değişim Baskısı ve Değişime Karşı Direnç	26



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi “Problem Durumu” başlığı altında ele alınmış; problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar üzerinde durulmuştur.

Problem Durumu

Günümüz dünyası hızla değişmektedir. Bu değişim, en küçük birimlerden en geniş oluşumlara kadar tüm toplumsal unsurları etkilemektedir. Toplumlar ve toplumsal sistemler sürekli bir değişim dinamiği etkisinde kalmaktadırlar.

Çoğunlukla; kullanılan bilgi ve teknolojik süreçler, içinde bulunan ekonomik koşullar, dinsel kuralların çağdaş değerlerle çatışması, toplumların gelenek ve göreneklerinde ortaya çıkan farklılaşmalar, küresel etkileşim enstrümanları ve benzeri olgular bireyleri ve toplumları, içerisinde buldukları ve içerdikleri alanlarla birlikte değişime itmektedir.

Günümüzde değişim gereksinimleri; gelişme, ilerleme, yenileşme, reform, kalkınma gibi kavramlarla da kendini göstermekte ve bütün yaşam alanlarını etkileyerek, onları değişmeye zorlamıştır.

Bu değişimlere uyum sağlayamayan her türlü yapının genel olarak devam etme zorluğu yaşadığı, hatta ortadan kalktığı söylenebilir. Değişemeyen varlıklar “doğal seçim” stratejisiyle ayakta kalırken insanlık, kültürünün değişmesiyle varlığını sürdürebilmiştir (Güvenç, 2002:25).



Birçok şeyin hızla ilerlediği günümüzde değişim sözcüğü, anlam ve eylem boyutlarıyla, nicel ve nitel yönden tüm toplumsal oluşumları etkilemektedir. Bir yanda nüfus oranları gibi niceliksel değişiklikler olurken, diğer yanda bireysel özgürlük taleplerinin artması gibi niteliksel değişimler, toplumları kabuk değiştirme sürecine itmektedir. Son yüzyıl içinde insanlık tarihinde yaşanan değişiklikler, önümüzdeki yıllarda da bunların süreceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Değişim, insanlık için hiçte yeni bir kavram değildir. Değişim hakkında yeni olan şey ise, artık bu sözcüğün içeriğini daha derinlemesine anladığımızdır (Fullan, 1993:viii).

Değişimle ilgili yapılan değerlendirmeler, çok eski çağlardan bugüne kadar tartışıldıkları dönemler içinde genellikle kayda değer bulunmuşlardır. Hatta bu durum, “değişmeyen tek şey değişimdir” genel yargısıyla son derece olağan bir kavram haline dönüştürülmüştür.

Milattan beş yüz yıl önce Herakleitos, evrende hiçbir şeyin aynı kalmadığını, her şeyin sürekli olarak değiştiğini öne sürmüştür (Alıç,1990:1). Herakleitos’a göre bütün cisimler yalnız bir ve aynı ögenin değişmeleridir: Gündüz gece, kış yaz, savaş barış, tokluk açlık. Aynı şeydir yaşayanla ölmüş, uyanıkla uyuyan, gençle yaşlı. Çünkü bunlar değişince ötekilerdir ve ötekiler değişince de bunlardır (Hançerlioğlu,1993:79). Hilav’ın (1985:25-26) değerlendirmelerine bakılırsa Herakleitos varlığın temelinin değişme, oluş ve akış olduğunu ileri sürmüştü. Bu filozofa göre, kendi kendisiyle özdeş kalan (aynı kalan) ve değişmeyen varlık kavramı bir kuruntudan ve yanılgıdan başka bir şey değildi... değişmezlik düşüncesi

sadece bir hayaldi. Herakleitos'a göre tek kalıcı gerçeklik değişimin kendisiydi, tek gerçek de evrendeki her şeyin kendi karşı tezini içerdiğiydi (Marti-Ibanéz, 1996:38). Bu da Herakleitos'u diyalektik modelin, değişime diyalektik yaklaşımın ilk sözcüsü yapıyordu.

Değişmez hiçbir tür ve organik ögelerden kurulmuş değişmez yapı yoktur. Değişmez gibi görünen her şey, bir oluşum içindedir (Husserl, 1995:64). Değişmez gibi görünen her şey aslında çok daha büyük değişimlere gebe dir. Ortoli ve Witkowski (2003:35-40) bu sürekli değişim için belki de tekerleğin icadını simge olarak kullanmışlar ve bu icattan sonra sürekli bir evrimin ve devrimin insanlıkla birlikte olduğunu vurgulamışlardır. Bu buluş, insanlığın teknolojik değişimlerden etkilenişini ve bu etkiyle sürekli değişim içinde oluşunu anlatmaktadır. Benzer şekilde toplumsal değişim modellerin hemen hemen hepsi, değişimin itici gücünün teknoloji olduğunu belirtir (Kongar, 1995:300).

Durant ve Durant'a (1992:35-37) göre;

... gelişmiş canlıların evrimi, deneyim ve yaratıcılık gerektirir ki, bunlar çeşitlenme ve devrimsel değişmelerin sosyal karşılığıdır... İşte bundan dolayı, uygulanabilecek tek bir fikir için bile olsa, yeniliğin araştırılması, bilinmesi ve sınanması gerekir.

Değişim olgusu, tarihsel süreç içinde toplum canlısına ait gövdenin bir organı olarak kabul edilmiştir. Yani toplum ve değişim birbirini sürekli olarak besleyen iki olgudur. Dewey'in deyişiyle hareket nasıl fiziksel bir gerçekse, değişme de toplumsal bir gerçektir (Alıç,1990:2).

Değişim kavramının kökenleri insanlık kadar eskidir. Değişim her dönem konuşulmuştur. Camus de (1990:180) değişim, devrim, evrim kavramlarından

bahsederken, değişerek ilerlemeyi aydınlanma çağı ve burjuva devrimiyle çağdaş olarak değerlendirmiştir.

Doğaldır ki tarih içinde değişim hep kabul gören bir durum değildir. Değişime karşı duruşlarda her zaman olmuştur. Örneğin, Hilav'a göre (1985:26) Elea Okulu, Herakleitos'un değişimle ilgili görüşlerinin tam tersini savunmuştur. Elea Okulunun kurucusu Parmenides (M.Ö.540-480) duyularımız durmadan değişen ve içinde birçok varolanın bulunduğu bir gerçeği tanıtmaktadır bize ve değişen, çokluk gösteren bu gerçek, aslında bir hayaldir; bir kuruntu ve aldanıştır... asıl varlık, kendisiyle özdeştir (aynıdır); tümdür,... değişikliğe uğramaz, bölünemez.... demiştir. Cros'un eğitimsel değişim çalışmaları sırasında derinlemesine incelediği değişim ve yenileşme kavramları bir dönem hiçte kabul görür felsefeleri temsil eder olarak değerlendirilmemişler. Örneğin, *Dictionnaire de l'Académie Française* (1740) yenileşme sözcüğünü, davranışlara ve geleneğe yeni unsurların sunulması olarak açıklarken, hiç kimse yenileşmemeli, yenileşme girişimleri tehlikelidir ve yenilikçi ise Kilise'ye ve hislerimize karşı yeni şeyler sunan tehlikeli kişidir, görüşlerini de eklemiştir. Ayrıca huzurun devamının, "devlet" ya da "din"de yeniliklere karşı olmakta yattığı da bu sözlükte yer almıştır (Sultana,2001:3).

Durant ve Durant (1992:36-37) değişmeye karşı koyan korumacılar bulunduğunu ve onların değişmeyi öneren devrimciler kadar gerekli ve değerli olduğunu belirtmektedirler. Lewin de değişimin, değişmeyi yaratan güçlerle değişmeye karşı direnen güçlerin mücadelesi çerçevesinde oluştuğunu vurgulamaktadır (Erdoğan, 2002:13). Öyleyse değişim, karşı çıkanlarla savunucuların çatışmalarında olgunlaşmaktadır değerlendirmesi yapılabilir.

Gull, değişimle ilgili dűşüncesini, değişimden kaçınmak yaşamın özüne sırt çevirmek anlamına gelir diyerek özetlemiştir (İnandı, 1999:1). Durant ve Durant (1992:89) değişimin gerekliliği ile ilgili olarak;

“organik çağlarda, (tanrısal, siyasal, ekonomik ve töresel) bütün temel sorunların geçici çözümleri bulunmuştur. Ancak, bu yarım çözümlerle sağlanan gelişme ve gelişmeyi sağlayan kurumlar kısa sürede yetersiz kalınca...Yenilik (değişme) kaçınılmaz olmuştur”.

değerlendirmesini yapmışlar ve değişim-örgüt ilişkisine de, tarihsel süreç açısından ışık tutmuşlardır.

Benzer şekilde Cook ve Hunseker de (2001:528) değişimi “bireylerin, grupların ve örgütlerin yaşamak için başa çıkmaları gereken bir gerçeklik, ... mevcut durumdan arzulanan başka bir duruma geçiş süreci” olarak tanımlamaktadırlar. Öyleyse hem bireylerin hem de toplumların tüm alt unsurlarıyla birlikte, en önemli yaşam dinamiklerinden olan değişimle barışık olmaları, doğal hayat sürecinin bir gerekliliğidir. Çünkü hem bireyler hem de toplumlar, değişim olumluya doğru bir süreç olduğundan, değiştikleri ölçüde etkindirler.

Değişen günümüz dünyası belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir (Aslan, 1995:1). Hızla gelen değişimler, insan yaşamını etkileyen hemen hemen her alanda hissedilmektedir. Bireylerin kendi yaşamlarından, devletlerin yönetim biçimlerine, hatta varlıklarına kadar çeşitlilik gösteren sayısız değişim, insanlık üzerinde derin etkiler bırakarak, gelecekte oluşacak yeni değişimlere de ortam hazırlamaktadır.

Geçmiş dönemlerde değişim günümüzde olduğu kadar sık yaşanmamaktaydı. Oysa çağımızda değişim çok sık ve hızlı yaşanıyor. Her üç dört yılda bir hayatınızı

değiştirecek kadar büyük bir değişim yaşamanız son derece olağandır (Braham,1998:18).

Yukarıda söz edilen gereksinimler örgütleri de etkilemektedir. Hiç bir örgüt, değişimden uzak durarak ya da değişime direnç göstererek ayakta kalmaz. Bu yüzden tüm örgütlerin değişim taleplerini en elverişli (optimal) seviyede yaşatması gerekmektedir.

Ancak bir örgütün üyelerinin katılımı ve desteği ile gerçekleşen kontrollü değişim ile plansız ve kontrolsüz ani değişmeyi birbirinden ayırmak gerekir (Özdemir, 2000:55). Çünkü, örgütün kontrolü dışında gerçekleşecek bir değişim, örgüt için tükenme noktası da olabilir. Bu nedenle, örgütlerin, değişimi kontrol altına alarak, planlı bir biçimde işlevsel hale getirmeleri gerekmektedir.

Altrichter (2000:2) değişim eylemini iki boyutlu olarak değerlendirmektedir. Birincisi, değişim durumunun kendiliğinden olacağı, ikincisi ise kişinin durumu değiştirebileceğidir. Buradan çıkışla değişimin, örgüt iç unsurlarının denetimi altında mı yoksa dış unsurların dayatması ile mi gerçekleşmesinin uygun olduğu sorusu sorulabilir. Elbette “durumun değişmesinin” “durumu değiştirmekten” daha verimli olabileceği söylenemez. Herhangi bir örgütün dışından, o örgütü tanımayan unsurlar tarafından örgüt için yapılmış değişim düzenekleri (yasalar, toplumsal talepler vb.), örgütte rahat işleyebileceği boş alanlar bulup bulamayacağını tasarlamadan gerçekleştirilmiş olabilir. Bu da örgütte, direnç ve sağlıksızlığa son derece açık tepkilere neden olabilir. Oysa, duyarlı bir örgüt kendi iç dinamizmi ile kendi

ihtiyaçları doğrultusunda değişim durumları kurgulayabilir. Bunun daha amaca dönük olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Sparks'la yaptığı söyleşide Senge de derinlemesine bir değişimin zorla yapılamayacağını, değişimin bakılıp büyütülmesi gerektiğine inandığını belirtmektedir (Sparks, 2001:43). Yani sağlıklı ve sürekli etkili bir değişim ancak benimseme ve değişimi sürekli destekleme ile mümkündür.

Günümüzde, yenileşme ve bu doğrultuda yapılan çalışmalar, eskiden olmadığı kadar örgüt çalışmalarının merkezinde bulunmaktadır (Machat, 2003).

Değişim, diğer tüm örgütler gibi okul örgütünü de yakından ilgilendiren bir olgudur. Çünkü, toplumları değiştirmesi beklenen öncüler arasında belki de en önemlisi eğitim işlevini gerçekleştiren okul örgütüdür. Reyes, Wagstaff ve Fusarelli'ye (1999:183) göre:

“Amerikalılar, her zaman ilerlemek ve toplumu korumak için, okullara kafalarını çevirmişler, devlet okullarından yoksulluğu ortadan kaldırmasını, işsizliği azaltmasını, etnik gurupların asimilasyonunu kolaylaştırmasını, moral değerler oluşturmasını, bilimsel ilerlemeyi gerçekleştirmesini ve demokrasiyi korumasını, kısaca toplumun eksikliklerini kapatmasını beklemişlerdir”.

Doğaldır ki yirmi birinci yüzyıla girerken toplum, yurttaşlarından çok kültürlü küresel değişim ve getirdiği dinamizm bağlamında, hem çevresiyle işbirliği içinde, hem de bireysel olarak, değişimle başa çıkabilmesini beklemektedir. Tüm kurumlar arasında, bu amaca temel katkıyı sağlayacağı sözünü, sadece eğitim örgütü vermiştir (Fullan,1993:4) Bu temel davranış örgüleri sağlıklı biçimde işler hale gelmeden yapılacak değişim girişimlerinin uzun soluklu olmama ihtimali oldukça yüksektir. Kanada'da eğitimsel değişim çalışmaları ile tanınan Michael Fullan (1991:

xiii) bu konuyu, on yıl önce yenileşmeyi incelediklerini, bugün ise reformlar yaptıklarını; edilgenlikten etkenliğe, dar görüşlülükten anlayışlılığa dayalı çözümlere doğru bir değişim içinde olduklarını belirterek, kendi ülkesi açısından açıklamıştır.

Eğitime yönelik bu beklenti dünyanın diğer ülkelerinde de pek farklı değildir. UNESCO 21.Yüzyıl Eğitim Bildirisi girişinde Jacques Delors, eğitimi '*gerekli bir ütopya*' olarak değerlendirmiştir. Delors, eğitimin ve ulusların yüz yüze olduğu sorunların var olduğunu ve ulusların bu sorunlarla yüzleşmelerinde ve çözüm bulmalarında, eğitimin onlara yardımcı olduğunu belirtmektedir. Delors bu sorunları, şu kavramlar arasındaki iki uçluluk olarak açıklamaktadır; yerel ile küresel, evrensel ile bireysel, gelenekçilik ve çağdaşlık, uzun dönem düşünmeyle kısa vadeli düşünmek, olağan dışı bilgi patlaması ile insanlığın bu bilgiyi tüketme kapasitesi ve ruhsal ile maddi olan arasındaki gerilimlerdir (tensions) (Sultana, 2001:5-6). Bunlar eğitimin çözmesi ya da aşması gereken çağcıl toplumsal sorunlardır. Bu yüzden bulunduğumuz yeni yüzyıl içinde eğitim örgütü de değişime gereksinim duymaktadır.

Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar.

Ülkemizde de planlı ve işlevsel değişimler için, eğitim süreci işletilmeye başlanmadan önce, okul örgütünde "değişim" kavramı incelenmeli ve bu konuda araştırmalar yapılmalıdır.

Bu gereklilik içerisinde öngörülen bu araştırma, ilköğretim okullarımızın yapı ve işleyişine ilişkin yenileşme istemlerinin belirlenmesini amaçlamıştır.

Araştırma ile toplanacak verilerin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri hakkında düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı düşünülmektedir. Araştırmanın, yenileşme girişimleri hakkında daha gerçekçi değerlendirmelerin yapılmasına ve ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri hakkında, ilgili örgütlerin ve bu konuda çalışma yapacak araştırmacıların yararlanabileceği bir ortam sağlayabileceği umulmaktadır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

- 1- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri görüşlerine göre, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinimi var mıdır?
- b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 2- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “örgütsel yapı” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?

- b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “örgütsel yapı” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 3- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “örgütsel amaç” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?
b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “örgütsel amaç” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “demokrasi” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?
b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “demokrasi” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 5- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “okul-çevre ilişkileri” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?
b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “okul-çevre ilişkileri” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 6- a) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri, görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
b) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri, mezun oldukları okula göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

c) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

d) İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Sayıtlar

1. Değişme olgusu, ona uyum sağlama ve yenileşme sürecini zorunlu kılmaktadır.
2. Toplumsal değişme ve yenileşmeler, örgütleri de etkilemektedir.
3. Okul örgütleri değişen teknoloji ve artan bilgi birikimi sonucunda yenileşme gereksinimindedirler.
4. Yenileşme gereksinimi okul yönetici ve öğretmenlerinin görüşleri ile saptanabilir.
5. Araştırmanın veri toplama aracında yer alan sorulara verilen yanıtlar, yönetici ve öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2003-2004 öğretim yılında, Malatya il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır.
2. İlköğretim okullarındaki yenileşme “örgütsel yapı”, “örgütsel amaç”, “demokrasi” ve “okul-çevre ilişkileri” boyutlarındaki gereksinimlerle sınırlıdır.

3. İlköğretim okullarındaki örgütsel yenileşme gereksinimi, bu araştırmanın veri toplama aracında yer alan sorularla sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütsel Yapı: Örgütte geçerli olan iletişim sistemini, otorite sistemini, örgütün ilkelerini, iş akışına ilişkin kuralları içermektedir (Alıç, 1990:87).

Demokrasi: Örgütte bireyler, gruplar ve bunların değer yargıları, örgütün ideolojisi, örgütün insan ögesine bakış tarzı, insana ilişkin sorunlara yaklaşım biçimi insan ilişkilerini yansıtmaktadır (Alıç, 1990:87).

Örgütsel Amaç: Örgütün varlık gerekçesinin ifade etmektedir. İlköğretim okulları için örgütsel amaç, öngörülen hedef davranışları öğrencilere kazandırmaktır (Alıç, 1990:87).

Örgüt-Çevre İlişkisi: Bir örgüt ile çevresindeki başka örgütler arasındaki girdi-çıkı alışverişini ve benzeri etkileşimleri ifade etmektedir (Alıç, 1990:87).

Müfredat Laboratuvar Okulu: Müfredat Laboratuvar Okulu, geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımlarının, rehberlik anlayışının ve teftiş sisteminin, sistem geneline yaygınlaştırılmadan önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yaygınlaştırılacağı ve bu konuda liderlik yapacak okullardır (EARGED).

Değişme: Bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Başaran, 1982:171).

Yenileşme: Toplumun gereksinimlerini karşılamak için, örgütün kasıtlı planlı olarak yeniden örgütlenmesidir. Planlı değişmedir (Başaran, 1982:170-213).

Yenileşme Gereksinimi: Örgütün iç ve dış unsurlarında yer alan, yenileştirmede hem zorlayıcı bir etkidir hem de yenileştirme için bir güç kaynağıdır (Başaran, 1982:206).

BÖLÜM II

KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alanyazına dayalı olarak değişim ve yenileşme olgusunu, toplumsal, örgütsel ve eğitimsel açıdan açıklamaya yönelik kuramsal bilgiler ile araştırmanın konusu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara değinilmektedir.

A. Değişim Olgusuna Genel Bir Bakış

Alan yazında değişim, birbiriyle ilintili yenileşme, dönüşüm, çağdaşlaşma, iyileşme, evrim, devrim gibi çeşitli kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Bu başlık altında bu kavramlar arasında genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

1. Değişim ve Yenileşme

De Mul ve Korthals'a göre, değişim ve değişim sözcükleri ailesi içinde yer alan "kalkınma", "ilerleme" ve "evrim" gibi terimler çağdaşlığın anahtar sözcükleri arasındadır (Altrichter, 2000:1).

Değişim (change), farklı biçimlerde olmak üzere yenileşme (innovation), gelişme (development), iyileşme (reform), evrim (evolution), devrim (revolution), yeniden yapılanma (restructuring) gibi bazı kavramlarla yakın anlamlarda tanımlanmaktadır. Ancak değişme kavramı, genel olarak açıklanmaya çalışılırken, olumlu yönde gelişme ve yenileşme içeriği ile tartışılmaktadır. Louis, Toole ve Hargreaves (1999:251), alan tarama çalışmalarında kullanılan araştırma dilinin tam

ya da kusursuz olmadığını ve değişim, ilerleme, uygulama (implementation) ve reform sözcüklerinin, bazı anlam farkları olduğunu kabul etmekle beraber, bu sözcüklerin sıklıkla birlikte ya da birbirlerinin yerine kullanıldığını belirtmektedirler. Aynı araştırmacılar, sözcükler arası anlam farklarına yoğunlaşmak yerine, bu işi tanımsal sözlük çalışmaları yürüten diğer araştırmacılara bırakmayı ve bu sözcükleri birbirleri yerine kullanarak kendi konularında daha derinlere girmeyi tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar.

Coriat (2000:6) da, örgütsel yenileşmeden bahsederken, değişim ve yenileşme sözcüklerine atfen “iki seçenektan birini seçmek mümkün mü?” sorusunu yöneltmektedir.

Kongar (1995:59), toplumsal değişimi incelerken bazı kavramları şu şekilde değerlendirmekte ve anılan sözcüklerin değişik disiplinlerde birbirinden çokta ayrı tutulmadığına vurgu yapmaktadır:

“değişme ile ilgili bir başka terimler takımı, ekonomide görülür. Kalkınma, büyüme gibi bu terimler, genellikle ekonomik bazı ölçütlerle göre toplumun değişme yön ve miktarını belirtirler. Evrim ve devrim gibi toplumsal, kültürel ve siyasal bilimlerin terminolojisinde kullanılan ifadeler de değişmenin özel şekilleridir”.

Altrichter’e göre (2000:2) değişim, bir ilerleme sürecini ve bu sürecin çıktılarını anlatır.

Özdemir’e göre (2000:31) ise yenileşme, önceden planlanmış olan, kontrol altına alınarak olumlu sonuçlar doğurması planlanan belirli bir değişmedir. Yenileşme, değişmedir. Bir durumdan başka bir duruma geçişin planlanarak

kontrollü hale getirilmesi ve verimliliğe dönüştürülmesi; elde edilecek çıktıların beklenenden farklı olmamasıdır.

Değişim belli sistematığı olan bir süreçtir ve genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002:8-11).

Başaran'a göre (1998:128) değişme bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikte gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır.

Sağlam ise değişmeyi, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:207).

Değişme, aslında hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen bir kavramdır. İleriye doğru olabileceği gibi, geriye doğru da olabilir. Bunların her ikisi de değişmedir (Tezcan, 1984:2).

O halde değişimin planlamadığınız sonuçları olabileceği ve değişimin yönünün her zaman olumluya doğru olmayabileceği anlaşılmaktadır. Oysa yenileşme kavramı genel olarak olumluya doğru bir yönelimle eş anlamlılık taşımaktadır.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre (1998:207) olumlu değişme, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda dağılmaya ve

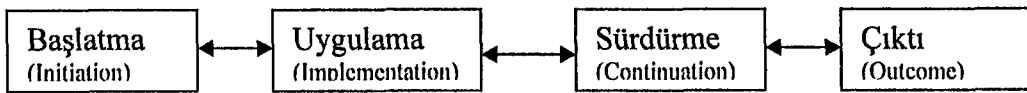
etkinliğin azalmasına neden olan değişmedir. Buradaki olumlu gelişmeyi de yenileşme olarak ele alabiliriz.

Bazı değişim durumlarında eski oluşum veya yapılara geri dönülmesi mümkündür. Oysa yenileşme olumluya yöneliktir ve eski durumlara dönülmesi beklenmemektedir. O halde olumsuz sonuçları önleyebilmek için, değişim (etkili değişme ya da yenileşme) planlı ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu da değişime direnmek yerine, değişimi kontrol altına alıp optimal düzeye getirebilmek gerektiği anlamına gelmektedir.

Bu araştırmada, ele alınan yenileşme olgusu da, olumlu değişmeden, gelişmeden, reformdan, ilerlemeden farklı olmayan bir durum olarak ya da altyapısı oluşturulmuş kontrollü değişim olarak değerlendirilmiştir.

2. Değişim Sürecinin Oluşumu

Fullan (1991:49) değişim sürecini dört önemli devinimli bölüm içinde ele almış (Şekil 1) ve bu bölümlerden, değişim bir olay (etkinlik-event) değil bir süreçtir genel değerlendirmesini yapmıştır.



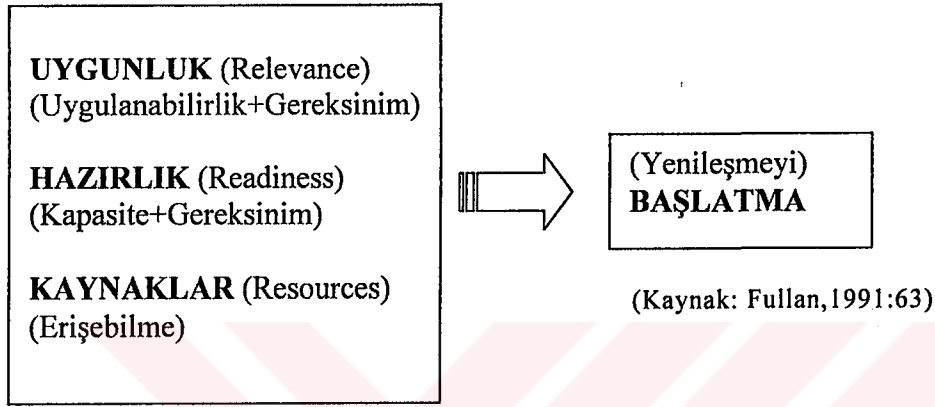
(Fullan,1991:62)

Şekil 1: Değişim Sürecinin Genel Bir Değerlendirmesi

Fullan (1991:62-64) sağlıklı bir değişim için yenileşme girişiminin “başlatılması-initiation” aşamasını önemsemekte ve bu aşamaya geçmeden önce

üzerinde dikkatle durulması gereken, yenileşme girişiminin “benimsenmesi-adoption” öncül basamağında bazı faktörlerin varlığından bahsetmektedir.

Şekil 2’de verilen bu faktörler Fullan tarafından, bir yenileşme girişimi öncesi iyi bir başlangıcın, üç önemli unsuru olarak belirtilmektedir.

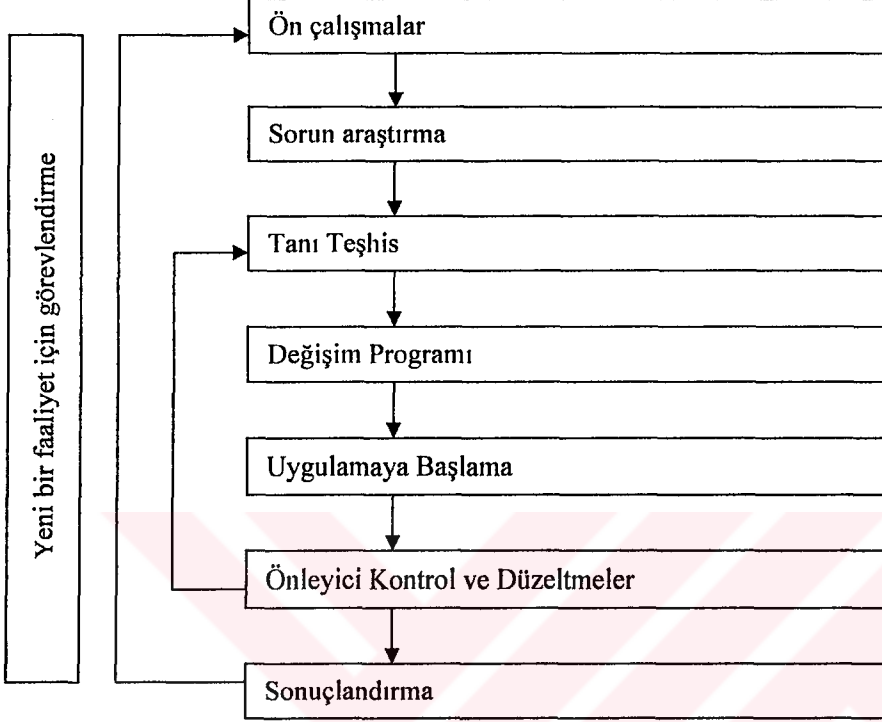


Şekil 2: Benimseme Aşamasının (adoption) Planlamasındaki Faktörler

Uygunluk faktörü, yenileşme girişimi gereksiniminin, uygulayıcıların yenileşmeyi açık şekilde anlamalarının ve yenileşmenin faydalılığının etkileşimidir. Bazen yenileşme uğraşmaya değmez olarak algılanabilir.

Hazırlık faktörü, hem örgütsel hem de bireysel açıdan örgütün verilen bir yenileşmeyi benimsemesi ya da geliştirmek ve başlatmak için uygulamaya dönük ve kavramsal kapasitesidir. Bireysel bağlamda, yenileşmenin bir gereksinime yanıt verip vermeyeceği, vakit ayırmaya değip değmeyeceği, ussal olup olmadığı ve ön bilgi ya da beceri gerektirip gerektirmediğidir. Örgütsel açıdan, yenileşmenin örgüt kültürüne uygun olup olmadığı, gerekli imkan, ekipman, materyal ve benzerlerinin ulaşılabilir olup olmadığı, süreç içinde başka sorunlar veya değişimler gerekip gerekmeyeceği ve yenileşmeye yönelik “evet”lerin “hayır”lardan çok olup olmadığıdır.

Kaynaklar ise değişim sürecinde destek birikimi ve sözleridir.



(Kaynak: Eren, 1998:482)

Şekil 3: Planlı Değişimin Evreleri

Eren'de (1998:482) planlı değişim ya da yenileşme sürecini Tablo 3'de görülen evrelere ayırmıştır. Bu tablodan da görülebileceği gibi değişim sürecine geçmeden önce yapılacak ön çalışmalarla, değişim gereksinimi belirlenmeli ve tanımlanmalıdır.

3. Toplumsal Değişim

Değişme toplumların ortak özelliğidir; değişmeyen, durağan bir toplum bulunmamaktadır (Alıç,1990:2). Ancak, toplumlarda yaşanan değişimler, o toplumun özelliklerine göre biçimlenmektedir. Bir toplumda olan değişimin aynı biçimiyle

başka bir toplumda da olacağı ileri sürülemez. Fakat değişimlerin yaşanması; toplumlararası yansımaları, etkileri ve ilgilenmeleri getirebilir.

Bir toplumda yaşanan değişim dönemleri, o toplumun tarihini ve gelişmesini de diğer toplumlara yansıtmaktadır. Bu belki de en açık şekilde endüstri devrimi ile başlayıp günümüz üst düzey teknolojisi ile hız kazanan değişim süreçlerinde görülmektedir. Kullanılan teknolojik altyapı ile toplumlar arası etkileşim düzeyi sınırlanamaz hale gelmiş ve beraberinde yaşanan değişim süreçleri, toplumları da değişmeye zorlamıştır.

Toplumsal değişim ile ilgili olarak günümüze kadar birçok kuram ortaya atılmıştır. Bu kuramlar genellikle iki yöne eğilmişlerdir. Bunlardan birincisi, manevi kültür olarak bilinen normlar, değer yargıları ve eğitimidir. Moore, toplumsal değişmeyi, toplumun normlarında, değer yargılarında, davranış kalıplarında, kısaca kültüründe zamanla meydana gelen değişimler olarak tanımlamıştır. Bu olgularda da eğitimin önemli işlevi bulunmaktadır. Toplumsal değişim konusundaki ikinci yaklaşım, ekonomik yapıyı ya da maddi kültürü ele almaktadır (Alıç, 1990:3). Örneğin Karl Marx, endüstri devrimi denen büyük ekonomik değişimin, demokrasiyi, kadıncılık (feminizm) hareketini, doğum kontrolünü, sosyalizmi, dinlerin çöküşünü, ahlakın gevşeyişini, soylular desteğindeki sanatın bağımsızlığını, gerçekçiliği ve benzerlerini getirdiğini ileri sürmüştür (Durant ve Durant, 1992:53).

Auguste Comte da toplumsal değişimi ele alırken gelenekçilerle reformcuları, “toplumsal statik” ve “toplumsal dinamik” kavramları ile ele almıştır. İlk grup, düzeni ve değişmezliği; ikincisi ise ilerlemeyi, değişmeyi ve evrimi konu almaktadır

(Kongar,1995:94). Öyleyse toplumsal değişim hem karşı hem de yandaşların çatışması içinde oluşmaktadır. Yani diyalektik bir yaklaşımla zıtlıklardan, sağlam temelli bir değişim çıktısı ya da artı değeri elde edilmektedir.

Toplumsal değişimin yönü ve kapsamı konusunda da birbirinden farklı görüşler vardır. Ergün'ün değerlendirmesine göre Moore, toplumsal değişmeyi birbirini izleyen ve giderek genişleyen halkalar biçiminde, her toplumu etkileyebilecek bir durum olarak alırken; R. Nisbet ise, bu sürecin hızının, yoğunluğunun ve yönünün farklılıklar gösterebileceğini savunmuştur (Dönmez, 1999:16).

Bu analizlerden, toplumsal değişim açısından ele alabileceğimiz bir değişim durumunun, her toplumda benzer etkiyi bırakmayabileceği; etki yaratsa bile aynı hızda gerçekleşmeyebileceği anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak, toplumların değer yargılarının ve değişim ihtiyaçlarının farklılıklar göstermesi ileri sürülebilir.

Güvenç'e göre toplumsal değişikliklerden bazıları şunlardır (Alıç, 1990:5):

- Toplumsal rol ve statüler değişmektedir.
- Toplumun ekonomik varlığı değişmektedir.
- Toplumun nüfusu değişmektedir.
- İnsan aklının olaylara bakış biçimi değişmektedir.
- Aile ve akrabalık ilişkileri değişmektedir.
- Dinsel kurum ve simgeler değişmektedir.
- Gelenek, görenekler değişmektedir.
- Teknolojide, üretimde kullanılan araç ve gereçler değişmektedir.

- Eğitim amaç ve felsefesi değişmektedir.
- Toplum-Pazar ilişkileri değişmektedir.
- Kişilik sistemleri değişmektedir.
- Yerleşme birimleri değişmektedir.
- ocuk bakımındaki kuram ve ilkeler değişmektedir.
- Kitle iletişim sistemleri değişmektedir.
- Toplumların dili değişmektedir.

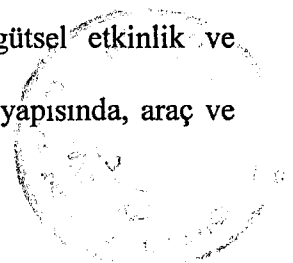
Güvenç'in belirttiği değişim durumlarından da anlaşılacağı üzere, toplumun her biriminde değişimle karşı karşıya kalınmaktadır. Değişimin itici güçleri ise teknolojik, ekonomik, demografik unsurlar ile bunların doğurguları sonucu bu tür etkilerle değişen insanlığın değer yargıları ve ortaya çıkan dünyayı yeni gözlerle algılayış biçimleridir.

Toplumlar değişirken içinde bulunan örgütleri de değişim döngüsüne çekmektedir. Örgütler de değişimle yüzleşmek ve değişimi yaşamak durumunda kalmaktadırlar.

4. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim; toplumsal değişim içinde gerçekleşen, toplumsal değişimden doğrudan etkilenen, zaman içinde artarak çevresini de etkileyebilen ve giderek önemi artan bir kavramdır (Tezcan,1984:130).

Örgüt terminolojisi içinde ele alınan *yenileşme* kavramı, örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde, örgüt yapısında, araç ve



gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamı olan planlı değişimdir (Eren, 1998:481).

Örgütsel düzeyde değişim, örgütte yapılan işlerin, amaçların ve örgütsel yapının yeniden oluşturulması olarak algılanabilir. Bu tür değişiklikler bir yanda kural, rol ve örgütteki ilişkileri içeren yapının, diğer yanda inanç, değer ve kabullenmelerin, yani kültürün değişmesidir (Özden, 2000:179-180). Çelik (2000:58) bu boyutlara bir de örgüt kültüründeki değişimi eklemiştir. Ona göre örgüt kültürünün bir koruyuculuk görevi vardır. Ancak örgütsel değişimin kaçınılmaz olması, örgüt kültürünün de bu değişim sürecine uyum sağlamasını gerektirmektedir.

Başaran'a göre (1998:127) örgütü yenileştirmek, örgütün değişen çevresinin gereksinmelerini karşılamak için örgütü yeniden yapılandırmaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz de (1998:208) örgütsel değişimi, iş yapma usul ve tekniklerinde, kullanılan teknolojiye, örgütün yapı ve süreçleri ile tümü veya belirli birimlerinde görülen değişim olarak açıklamaktadırlar. Robbins ise (1994:324) değişimin bir boşlukta gerçekleşmeyeceğini, yani yapıda, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen etkileşimde bulunacağını belirtmektedir.

Lewin'e göre örgütte değişim, itici güçlerle, engelleyici güçlerin örgütsel statükoyu zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler, bu güçlerin örgütsel statüko içinde dengelendikleri toplumsal sistemler olarak görülmektedir (Chance ve Chance, 2002:203).

Bursalıoğlu da (2000:146) örgütsel değişimi ele alırken, örgüt ortamı içinde değişiklik yapabilmenin çeşitli koşulları olduğunu ve öncelikle değişikliğin bir gereksinmeden doğması gerektiğini belirtmektedir.

Bailey'nin yaklaşımına göre yenileşme, işgörenlerin ve yöneticilerin her ikisinin de katılımıyla daha kolay olmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasında herhangi bir ayrılık olmamalıdır. Tüm örgüt çeşitlerinde çalışanların bağlılığı ve sorumluluğu ile uygulanacak yenileşme programı arasındaki ilişki, insan kaynakları dikkate alınarak sağlanmalıdır (Sayiner, 1999:18).

Fullan ve Hargreaves belki de şu ifadeleriyle bir örgüt için değişimin ne kadar önemle incelenmesi gerektiğini anlatmaktadırlar (Fullan, 1993:viii):

Dünya, değişimin varacağı yer belli olmayan bir yolculuk olduğu, sorunların arkadaşlarımızımız gibi hayatımızda olduğu, yardım istemenin bir güçlülük işareti olduğu, yukarıdan-aşağıya ya da aşağıdan-yukarıya doğru başlatılan girişimlerin birleştiği, birlikte çalışmanın ve bireyseliğin üretken bir çatışma düzeyinde (tension) ortaklaşa var olduğu bir dünyadır. Dünya, değişim aynasının, içinde eksiksiz bir mutluluk yakalayamadığımız ya da kalıcı uyumu bulamadığımız hayatın kendisini yansıttığı, fakat değişimi nasıl göreceği, onunla nasıl başa çıkabileceği ve nasıl öncülük edeceği bilgisiyle dolu bazı insanların diğerlerinden daha kolay yönettiği bir dünyadır.

Gerçekten de çağın yeniliklerinin getirebileceklerini daha erken görebilen, daha çok bilgi toplayan, daha erken önlemler alan, ortaklığı daha çok benimseyen, bulunduğu konuma bakmaksızın daha çok insanın görüşünü alan ve yeniliklere karşı nasıl hazırlıklı olunması gerektiğini daha fazla bilen örgütler, günümüzde daha uzun soluklu olmaktadır. Çünkü, sonsuz ve acımasız bir değişim dünyasında yaşıyoruz (Hargreaves, 2002). Bu yüzden örgütler değişime açık olmalı, kendi değişimlerini çok iyi yönetmelidirler. Hatta daha uzun süre yaşayabilmek için, Drucker'ın "değişimi yönetmenin tek yolunun değişimi yaratmak" olduğu saptaması gözardı edilmemelidir (Erlendsson,2000).

Yenileşme sürecinde örgüt kendi yapısını, yapı içindeki unsurları, değer yargılarını, çalışma şartlarını ve örgütün amaçlarını değiştirmek durumunda kalabilir. Bu, örgütteki tüm yapı ve insan unsurlarına bakış açısının değişmesidir. Çünkü

yenileşme sadece bir düşünce veya kavram değil aynı zamanda bunun uygulanmasıdır ve salt değişmiş olmak uğruna uygulanmayıp, etkililiği artırmak için uygulanmaktadır (Sultana, 2001:5).

Örgütlerin de tıpkı bir toplum gibi yaşayan bir organizma olduğunu ve değişimlerle yüzleşmesi gerektiğini kabul edersek, örgütlerin de değişimden kaçınmak yerine ondan fayda sağlamayı davranış olarak benimsemesi doğru bir tepki olacaktır. Örgütün tüm unsurlarından gelebilecek değişim isteklerine, olumlu sonuçlar alabileceği planlı ve kontrol altına alınmış bir strateji ile yaklaşması gerekmektedir. Çünkü örgütün herhangi bir unsurundan ya da örgüt çevresinden gelecek değişim isteği, örgütün diğer birimlerini ve yapısını, hatta diğer örgütleri bile etkileyebilir. Değişim talepleri, örgütte yönetenler ve işgörenlerin veya çevrenin optimal olmayan düzeyde çatıştığı bir ortam yaratmak yerine, örgütün genel yapısı içinde ortak kararların alındığı, etkililik ve verimlilik ürünü elde edilen sulak bir bölgeye dönüştürülmelidir. Böylelikle gelecek yeni değişim isteklerine de verimli topraklar yaratılmış ve değişim olgusu örgütler için bir hayat kaynağına dönüştürülmüş olur. Kısaca, değişim ya da yenileşme örgütler için hayat suyudur denilebilir.

Doğaldır ki, elbette değişim (yenileşme), tek başına örgütlere verimlilik ve etkililik getirecek dirilişi sağlayamaz ama, değişim (yenileşme) olmadıkça bu diriliş biçimini bulamaz, bulamayınca da örgüt uzun süre yaşayamaz.

Örgütsel değişimin nedenleri, örgütün kendi içinden veya örgüt çevresinden kaynaklanıyor olabilir. Toplumdaki değişimler, ekonomik, siyasal, kültürel, yasal ve benzeri dış etkenlerle örgütün büyümesi, kurumsal birleşmeler, yönetim değişiklikleri, yapısal değişimler, görev ve amaçlarda ortaya çıkan ve benzeri değişimler örgütü yenileşme sürecine

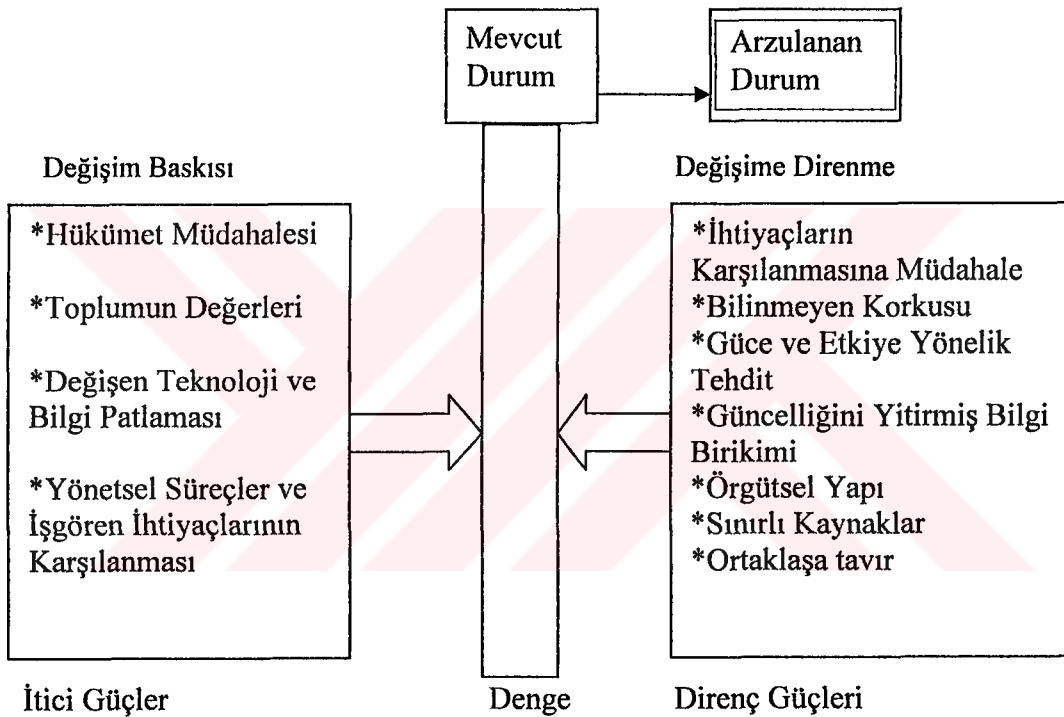
itebilir. Tezcan (1984:131-135), örgütsel değişimi ele alırken, iç güçlerin yol açtığı örgütsel amaçların (resmi amaçların değişmesi zor olduğu için daha çok uygulamaya dönük değişimler) değişmesini; örgüt ilke ve kuralları, ilişkiler, eylemler, işlemler, örgütteki insanlar ve teknolojik öğelerden oluşan örgüt yapısının değişmesini ve dış güçlerin yol açtığı örgüt-çevre ilişkilerinin değişmesini önemli örgütsel değişim noktaları olarak açıklamıştır.

Tüm canlılar ve toplumsal açık sistemler gibi, örgüt de durulum içinde olmak için, değişmeye karşı koymaktadır. Yenileşmeyi gereksinimle direnme, birbirine zıt iki güç oluşturmaktadır (Başaran,1982:169). Bu durumda, örgüt içinde yenileşmeye karşı duruşlar olacaktır. Hatta engelleyici tepkilerin gözlemlenmesi mümkündür ve bu, oldukça doğal bir süredurumsal tepkidir denilebilir. Bunun için örgüt de yenileşme eğilimine karşı duruşlara karşı tepkiler sergilemek yerine, bu tepkisel davranışlardan örgütsel verimlilik sağlamayı amaçlamalıdır.

Başaran (1982:173-175) örgüt içinde yenileşmeye karşı duruşları üç türe ayırmıştır. Birinci durumda örgüt, yenileşme gereksinimi karşısında geçici bazı önlemler alıp, yenileşmeden kaçmayı başarabilir. Zorlayıcı gereksinim kaynakları, yenileşme için zorlamayı sürdürmezler ise, zamanla etkilerini yitirirler ise örgüt, süreci kesme konusunda başarılı olabilir. İkinci durumda örgüt, daha güçlü yenileşme gereksinimlerine karşı açık savaşım verebilir. Üçüncü farklı bir tepki de örgütün, kendine yapılan yenileştirme baskılarından yukarıdaki yollarla kurtulamaz ise, yenileşmeyi benimsemiş gözükerek, yapılacak yenilikleri kendi özümleyip etkisizleştirmeye çalışmasıdır.

Lunenberg ve Ornstein (2000:209-213), örgütsel değişime yönelik olası baskıları “iç” ve “dış” baskılar olarak değerlendirmişler ve dış baskıları “hükümetlerin müdahalesi”,

“toplumun değerleri”, “teknolojik değişim ve bilgi patlaması” ile iç unsur olarak iletişim, karar verme, liderlik ve motivasyonel stratejileri içeren “süreçler ve insan” kaynaklı olarak ele almışlardır. Değişime karşı direnci ise, ekonomik, sosyal, güven ve diğer ihtiyaçlara müdahale getiren değişimlere karşı ihtiyaçların karşılanmasına müdahale, bilinmeyen korkusu, güce ve etkiye yönelik tehdit, güncelliğini yitirmiş bilgi birikimi, örgütsel yapı, sınırlı kaynaklar ve ortaklaşa tavır (işçi örgütleri-yönetim uzlaşması gibi) olarak özetlemişlerdir.



(Kaynak : Lunenberg ve Ornstein, 2000:214)

Şekil 4: Değişim Baskısı ve Değişime Karşı Direnç

Şekil 4'te bu değerlendirmeler görülmektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi, bir değişimin olabilmesi için itici güçlerle direnç güçleri oranları arasında bir dengesizlik olması beklenmektedir. Böyle bir dengesizlik, mevcut durumu yeni ve arzulanana doğru değiştirmektedir. Yeni, arzulanana ortaya çıkınca zıt güçler tekrar denge durumuna geçmektedirler. Denge bozulması ise herhangi bir gücün hızında, yönünde ve gücün

sunumunda olacak değişim aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Lunenberg ve Ornstein, 2000: 214).

Flamholtz (2003), değişim sürecinde ortaya çıkabilecek örgütsel sıkıntıları aşağıdaki maddelerde toplamıştır:

1. İnsanlar gün içinde yeterli vakit olmadığını düşünürler
2. Bazıları kısa süreli sıkıntılara gereğinden fazla vakit harcarlar.
3. İnsanlar diğerlerinin yaptıklarının farkında değildirler
4. Kurumun nereden yönetildiğini anlamakta güçlük çekerler
5. Çok az sayıda iyi yönetici vardır.
6. Bazıları “İşin doğru yapılmasını istiyorsam, kendim yapmalıyım.” düşüncesindedirler
7. Çoğu insan toplantıların zaman kaybı olduğunu düşünür.
8. Planlar yapılır ama devamı gelmez.
9. Bazıları kurumdaki yerleri ile ilişkili güvensizlik hissederler
10. Kurum satışları artar fakat kar payına yansımaz.

Etkili bir değişim sürecinin hem örgütsel, hem bireysel anlamda neleri farklılaştırdığı ile ilgili olarak National School Boards Association (Ulusal Okul Kurulları Derneği) aşağıdaki tablolarda görülen yeni davranış örüntülerini sıralamıştır (NSBA,2003) :

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere sağlıklı bir değişim süreci geçiren bireyin, duygu ve beklentilerini açıkça ifade edebilen, eleştiriye açık, yenilikten korkmayan, esnek, samimi ve dikkatli bir kişi olması beklenmektedir.

Tablo 1: Etkili Değişim Sürecinde Kişisel Çerçevde Gözlenen Değişiklikler

Eski durum	Yeni durum
Kapalı olmaktan	Açıklığa
Duyguları reddetmekten	Açıkça ifade etmeye
Savunmacı olmaktan	Geri bildirimini kabul etmeye
Başkasına sınımsız tutunmaktan	Kucaklaşmaya
Kuralcılıktan	Denemeciliğe
Şüphencilikten	Diğerlerine güvene
Tetikte olmaktan	İçten, kendiliğinden davranışlara
Çatışmadan kaçmaktan	Çatışma ile yüzleşmeye
Sert tutumlardan	Esnek tutumlara
Cephe oluşturmaktan	Samimiyete
Yüzeysel algılamaktan	Derinlemesine algıya
Kendini hatalı tanıyıştan	Dikkatli bir kendini tanıyışa

Doğaldır ki bu türden bir olgunluk düzeyine ulaşmış bireylerin içinde bulunacağı grup çalışmalarında da etkili bir değişim süreci oluşacaktır (Tablo 2).

Tablo 2: Etkili Değişim Sürecinde Grup Çalışmalarında Gözlenen Değişiklikler

Eski durum	Yeni durum
Yüzeysel tartışmadan	Derinlemesine tartışmaya
Rekabetten	İşbirliğine
Bilgiyi gizlemekten	Bilgi paylaşımına
Duyguları reddetmekten	Açıkça ifade etmeye
Diğerlerini baltalamaktan	Desteklemeye
Grup sürecinin farkında olmayıştan	Grup bilincine
Grubu kaymak olarak kullanmamaktan	Tüm gurubu kaynağa dönüştürmeye
Kazan/kaybet çatışmasından	Kazan/kazan çatışmasına
Grup amaçlarına kayıtsızlıktan	Grup amaçlarına yönelik sorumluluğa
Kendi-değercilikten (self-enhancement)	Grup eylemlerine katkı sağlamaya

Grup çalışmalarında verim sağlayacak tartışmacı, işbirlikçi, paylaşımcı, açıklığa dayalı, destekleyici, ortak bir bilincin oluştuğu, katkı sağlayıcı ve ortak amaca yönelimin olduğu bir ortam görülebilecektir.

Tablo 3: Etkili Değişim Sürecinde Gruplar Arası Çalışmalarda Gözlenen Değişiklikler

Eski durum	Yeni durum
Rekabetten	İşbirliğine
Kazan/kaybet çatışmasından	Kazan/kazan çatışmasına
Yıkıcılıktan	Yapıcılığa
Tek taraflılıktan	Paylaşımına
Diğerlerinin görüşlerini reddetmekten	Diğerlerinin görüşlerini kabul etmeye
Diğerlerini düşman olarak görmekten	Meslektaş olarak görmeye
Şüpheden	Güvene
Grup amaçlarına yönelmekten	Tüm örgütsel amaçlara yönelime

Bu değerler, Tablo 3’de özetlenen benzer değerler olarak değişim süreci katkısıyla, örgüt içinde bulunan gruplar arası çalışmalarda da gözlemlenebilecektir. Gruplar birbirlerini aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan oluşumlar olarak algılamaya başlayacaklar ve bu amaç uğruna paylaşımcı bir çalışma ortamı oluşturabileceklerdir.

Tablo 4’de ise tüm örgütte etkili bir değişim sürecinin neleri değiştirebileceği görülmektedir. Sadece önceden planlanmış ve emredilmiş etkinlikleri gerçekleştiren örgüt, değişim süreciyle birlikte doğaçlama fırsatları da etkinlik alanına almayı öğrenecektir.

Bu uygulamaları gerçekleştirirken de örgüt, sadece emirlere uyulan değil, herkesin kararlara katılıp katkı sağlayabildiği bir yapıya kavuşabilecektir. Bu durum işgörenlerde benimseme duygusunu yaratacağından, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi daha ön plana

çıkabilecektir. Örgüt, yenilikler peşinde koşulan ve tartışmalardan optimum fayda sağlanan bir etkinlik alanı olabilecektir. Özetlemek gerekirse, sağlıklı bir değişim süreciyle barışık olmak örgüt-işgören eylemlerinde etkililiği artırma olasılığını oldukça yükseltebilir.

Tablo 4: Etkili Değişim Sürecinde Örgütsel Kapasitede Gözlenen Değişiklikler

Eski durum	Yeni durum
Sadece planlanana yapmaktan	Fırsatlardan yarar sağlamaya
Az sayıda karar verenlerden	Herkesin karar sürecine katılmasına
Emredilmiş kurallardan	Takdir yetkili ilkelere
Emirle yönetmekten	Dönüştürerek yönetmeye
Kişisel başarımdan (performance)	Grup başarıma
İnsanları uzman olarak görmekten	İnsanları genel değerlendirmeye
Eski eylemleri savunmaktan	Yeni eylemler keşfetmeye
Sakinliği korumaktan	İç tartışma ve fikir çatışmalarını değerlendirmeye

Değişimin ya da yenileşmenin tüm örgütler gibi eğitim örgütünü de etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli ve en planlı biçimde hazır bulunması gereken toplumsal örgüttür. Çünkü eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilecektir.

5. Eğitim Örgütünde Değişim

Fullan (1991:3), eğitim örgütünde görülebilecek şu olası durumlara dikkati çekmektedir: Birileri çıkıp, okulların sürekli olarak değişmesi gerektiğini söyleyebilir. Bir diğeri ise “gün ışığı altında yeni olan hiçbir şey” olmadığını iddia edebilir. Bir politikacı, değişime direnç gösteriyor diyerek öğretmeni, öğretmen çıkarı için değişim istediğini belirterek yöneticiyi gösterebilir ya da birileri sadece bir müfredat değişiminin sorunları

çözeceğini, bir üniversite profesörü okulların toplumları yansıttığını ve değişime hiçde gerek olmadığını, bir başkası sadece müfettişlerin ve müdürlerin vizyonlarını değiştirmelerinin yeterli olacağını söyleyebilir. Hükümet eğitim reformuna yönelik yasalar hazırlarken, bir yönetici “şu da geçmeli” diye düşünebilir.

Tüm bu karmaşa içinde sayılan farklı düşünce ve görüş kurmacaları, aslında tüm örgütler gibi eğitim örgütünde de değişim tartışmalarının, ister akademik bir dille anlatılsın isterse farklı bir bireysel birikimle söylensin, her zaman güncel olabileceğini göstermektedir.

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri ya da okullar da değişim gereksinmelerinden etkilenmektedir. Özellikle de açık bir sistem olan okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha kırılgan bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, okullarda değişim son derece doğal ve kaçınılmaz bir olgudur.

Çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütlerin değişimlere ayak uyum sağlamaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir (Celep, 2004:1). Bu, okulun değişime açık olmasının son derece beklenen bir durum olduğu, hatta değişime öncülük etmesi gerektiği anlamına gelmektedir.

Çağdaş yaşamın getirdiği bir takım sorunların üstesinden gelmek, eğitimden ve eğitim liderlerinden beklenmektedir (Şişman, 2002:20). Tıpkı iş dünyası örgütlerinin açık bir toplumda “yenileştirme ocağı” olması gibi (Senge,2002:25), okullarında toplumu yenileştirmeleri beklenmektedir.

Hargreaves'a göre eğitim sadece sınıfta öğrencilerle birlikte olmak değildir. Okulun daha geniş bir misyonu vardır. Çünkü okul, toplumdaki tüm bireylerin geçtiği tek örgüttür (Sparks, 2004:47). Okulun bu yanı ile toplumu değiştirmeye öncülük etmesi son derece olağandır.

Değişim ve yenileşme kavramları arasında var olan farklılık, eğitim örgütünde yapılması olası bir değişiklik için de geçerli olabilir. Bazı durumlarda değişim, hiçde düşünülmediği biçimde örgütü geriye doğru yönlendirici de olabilir. Altrichter'in de (2000:1) işaret ettiği gibi,

..okul yönetimi, öğretmen eğitimi, öğretim yöntemleri, okul denetimi ve değerlendirme çalışmaları gibi alanlarda, değişim şemsiyesi altında yer alan yenileşme, gelişme, ilerleme ve benzeri kavramları bolca konuşmak ve duymak mümkündür. Fakat değişim üzerimize giyilebilecek bir üniforma olmadığı gibi, eğitimsel değişme kavramlarının çeşitliliği politikacıların, uygulayıcıların (eğitimciler) ve geniş bir toplum kesiminin dikkatini çekmektedir.

Örneğin, okullarda değişim, daha fazla özgürlük ve kendini yönetme anlamında değerlendirilebilir ya da daha fazla sınırlayan merkezi gözetim ve denetleme veya her iki açıdan da ele alınan olgu olarak kullanılabilir (Altrichter, 2000:1).

Greenman'a göre eğitimde yenileşme hareketleri ilk olarak geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin tespiti ile başlamaktadır. Bu aşamayı yeniden düzenlemeler takip etmektedir. Üçüncü aşamada ise eski ve yeninin mücadelesi başlamaktadır (Özdemir, 2000:26).

Kneisler (2001:1) sahiplenme ve katılımı okul kültürünü değiştirmenin hem öğrenciler hem de öğretmenler açısından olumlu olacağını savunmaktadır. Bidwell (2001:14) okulları geliştirmekten bahsederken, yenileşme kavramına, özellikle de pedagojik yenileşme kavramına gönderme yapmaktadır.

Ellsworth (2000:3), sistemin tek bir parçasında denenecek tek bir yenileşmenin başarılı olamayacağını, tüm unsurlarda ve herkesin katılımıyla uygulanacak çok boyutlu yenileşme çalışmalarının başarı getireceğini öne sürmektedir.

Yee'nin değerlendirmesi (1998:3) ise, okulların iç ve ekonomik, sosyal ve politik kapsamlı dış yenileşme ihtiyaçlarını yanıtlamadığı sürece ayakta kalamayacağı yönündedir.

Kozeracki (1998:3) eğitim örgütlerinin, dışarıdan gelen daha çok ekonomik, teknolojik ve demografik değişikliklerden etkilendiğini ve bu değişikliklere tepki verilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Campbell, Corbally ve Nystrand (1983:206-209), okulda değişimi getiren güçler olarak, geçen yüzyıl sonunda hızla değişen demografik (nüfus artışı, okulların artışı vb.) durumu, yapısal değişimleri, toplumsal değişimlerden etkilenen müfredatı, finansal durumu, yönetim (hükümet) mekanizmasını saymışlardır.

Ogawa, Crowson ve Goldring (1999:227) ise Amerikan eğitim sistemi ve okullarında ortaya çıkan hızlı değişimin nedenleri olarak Ruslar'ın Sputnik'i uzaya göndermesini, insan hakları evrimini, metropol yaşama doğru büyüyen kentleşmeyi, iş, işçi ve hükümet ölçeğini, teknolojik ve ekonomik değişimleri ve davranış bilimlerinin artan önemini ön plana çıkarmışlardır. Smirnova ve Smotrina da (2002:6) günümüz Rusya'sı okullarının demokratikleşme sürecinde başarılı olamadığı ve bu noktada değişimin önemi üzerinde durmuşlardır.

Fullan ve Hargreaves (1998), okullarda değişimi şekillendiren gleri aşağıdaki başlıklarla açıklamışlardır:

1. Okullar, kapılarını kapatıp dış dünyadan ayrılamazlar.
2. Daha fazla çeşitlilik, daha çok esneklik ister.
3. Teknoloji, okulların duvarlarını yıkmaktadır.
4. Okullar, toplumu yenileme ve kurtarma için son umuttur.
5. Öğretmenler, daha çok yardımla daha fazla şey yapabilirler.
6. Eğitim, demokrasi için temeldir.
7. Pazardaki yarış, aile tercihi ve bireyin kendini yönetimi, okulların daha geniş bir çevreyle ilişkisini yeniden tanımlamaktadır.
8. Okullar, ğrencileri bekleyen hayattan daha farklı olamazlar
9. Günümüz karmaşık çevresinin, okullar üzerindeki baskısı yoğunlaşmıştır
10. Okullarda bulunan mevcut yapımız, yorulmuştur.

Öyleyse, okulların artık sadece eğitim yönüyle değil ayrıca; topluma ve öğrencinin duygusal yanına da açık, toplumsal çeşitliliği kabul eden, teknolojiye duyarlılığı yüksek, toplum gözündeki manevi değerini geliştirerek koruyan, işgreniyle işbirliği içinde olan, demokrasi öğreten, öğretirken demokratik olan, günümüz dünyasının rekabetçi ortamına hazır, hayatın somut yanından kopmadan dış çevrenin zararlı etkilerine direnebilen ve tüm bunları gerçekleştirirken kendi yapısını da sorgulayan, değişime açık örgüt yönüyle de işlevselleşmesi gerekmektedir.

Lodge ve Reed (2003:46) eğitimde değişimden bahsederken  önemli noktanın gözden kaçırılmaması gerektiğine işaret etmektedirler:

1. Eğitim sistemlerinin, okullaşmanın ve okul gelişmesinin olduğu bağlam hızlı değişimlere maruz kalmaktadır.
2. Eğitim sistemleri, okullar ve okul geliştirme çalışmaları bu değişimlere cevap vermede evrim geçirme ihtiyacındadır.
3. Öğrenciler, öğretmenler ve okul toplumuna yönelik, daha dönüşümsel ve sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlamak için, okul gelişiminin öğrenmeye odaklanması gerekir.

Lodge ve Reed'in önemle altını çizdiği durum, eğitimle ilgili tüm alanlarda bir değişim olgusu görülmesi ve bu durum karşısında eğitimle ilgili her bir oluşumun, değişimlere yanıt verebilecek yapılanmaya yönelmesi gerekliliği ve buna bir süreklilik kazandırmasının önemidir.

Eğitim örgütlerinin toplumsal işlevi düşünüldüğünde değişim gereksinmelerinin iç ve dış etkilerinin yansımaları görmezden gelinemez. Eğitim, tüm sektörlere uzmanlaşmış insan gücü yetiştirirken, bir toplumun değer yargılarını da kuşaktan kuşağa taşımaktadır. Bu yönüyle okullar; öğrencisiyle, öğretmeniyle, yöneticisi ve yardımcı işgöreniyle, toplumların yüklerini sırtlanmış durumdadır (İnanlı, 1999:10). Bu ağır yükü taşıyan eğitimin bir de değişimle mücadelesi vardır. Fullan'ın (1993:3) benzetmesinde olduğu gibi, bir dağın eteğinde yukarı doğru yürütülen bu savaşta çözüm, daha fazla yenileşerek ya da eğitim sistemlerine daha çok reformlar sokarak doruğa nasıl tırmanacağımız değildir. İhtiyacımız olan sorunun kalbine, farklı bir doruğa ulaşmak için yeni bir formüldür, yani kendi aramızda değişimi konuşmamızdır. Kısacası ihtiyacımız olan, eğitimsel değişimle ilgili yeni bir kafa yapısıdır. Yani kısaca öğrenmedir. Tüm iş görenleriyle yeniliklere karşı daha geçirgen süzgeçli bir duruş kazanmadır.

Eğitim sistemleri ve örgütlerinin gelişmek için değişmeyi öğrenmesi ve öğrenmeyi sürekli kılması gerekmektedir. UNESCO'nun 1996 yılında yayınladığı bir rapora göre, eğitimin ekonomi için yetişmiş iş gücü hazırlamaktan daha öte amaçları vardır. Eğitim, insanoğlunu kalkınmanın aracı değil, nedeni yapmak için hizmet etmelidir (Lodge ve Reed, 2003:50).

Özdemir'e (2000:8) göre eğitimde yenileşme;

... nitelik değiştirmiştir. Eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve birtakım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okulun, gün ve saatleri, mali bir takım imkanlar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır.

Yukarıda belirtilenler daha çok somut değişimlerdir. Artık diğer ülke okullarında bunların ötesinde okul kültürü, liderlik, okul-çevre ilişkisi, sürekli değişim, öğrenen okul, öğrenen yönetici ve benzeri insan boyutuna ait değişiklikler de ele alınmaktadır. Bir örgütün gelişmesinden bahsedildiğinde; insanlarda, teknolojide ve yapı ve süreçlerde (örgütteki sadece insan, sadece teknoloji ya da sadece yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütünlük içinde) değişim kastedilmektedir (Balcı, 2000:1).

Eğitim doğrudan insana yöneldiği için toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir. Toplumun tüm kesimleri eğitimin etkileme gücünün farkındadırlar ve bu nedenle de kendi değerleri ve eğilimleri doğrultusunda eğitimi yönlendirmek ve eğitimden yararlanmak istemektedirler (Aydın,1998:170). Böyle bir konumda bulunan okulun da değişim baskıları ya da istekleri ile yaşaması olağan bir durumdur. Reyes, Wagstaff ve Fusarelli (1999:183), eğitim örgütündeki değişim isteklerinin çoğunlukla eğitimcilerin kendilerinden değil, kendilerine bu durumdan bir fayda sağlamak isteyen siyasetçilerden geldiği görüşündedirler. Oysa eğitim dış

baskı unsurlarının değil kendi gereksinimlerinin rehberliğinde, inandırarak ve inanarak, bir yenileşme süreci hazırlamalıdır. Sheey'nin de vurguladığı gibi, değişimi benimsemek, ancak insanların plan ve düşüncelerinde içsel bir değişme ile ortaya çıkmaktadır (Goodson, 2001:45). Mevcut sistemler çoğunlukla yeniliklerin önünde tıkayıcı durumda olabilirler. Ama vizyonu olan bir örgüt, sistemin bu engellemesini uygulamadaki yaklaşımlarıyla aşabilmelidir.

Şüphesiz ki okulda değişimin en önemli iki uygulayıcı grubu yöneticiler ve öğretmenlerdir. Onların görüş ve önerileri dikkate alınmadan yapılacak bir değişim girişiminin ne ölçüde benimseneceği ve başarılı olacağı tahmin edilebilir.

6. Okul Yöneticileri ve Değişim

Murphy ve Hallinger (1992:77)'a ait şu alıntı, okul yöneticilerine, herkesin ya da her şeyin uyum içinde olduğu dönemlerin artık geride kaldığını göstermektedir: Bir okul müdürü, yirmi yıl önce, okul müdürü olmanın her zaman ilginç melodiler çıkabilecek bitmemiş bir senfoni çalan orkestrayı yönetmek gibi olduğunu, şimdi ise ahenksiz melodiler çalan bir müzisyenler gurubunu yönetiyormuş gibi hissettiğini belirtiyor.

Okul yönetimi artık sadece müdürlerin değil, aynı zamanda öğretmenlerin, öğrencilerin, okul çevresinin, politikacıların ve benzeri kişi ve grupların etki alanına girmiştir. Dolayısıyla artık okul müdürünün aynı melodiye uyum içinde çaldırabileceği orkestra kalmamış ve nota kayıtlarının bulunduğu sayfalar çoktan sararmış, okunamaz hale gelmiştir. Orkestra üyeleri ise kendi tınlarını da katarak uyum içinde çal(ış)abilecekleri yeni melodiler beklemektedirler. Bu durum müdürlerin de artık değişmesi anlamına gelmektedir. Artık “yenilenmiş” notaların yeni enstrümanlarla çalındığı, herkesin katıldığı dinletileri programlamak gerekmektedir.

Okul örgütünde değişim denildiğinde şüphesiz en önemli unsurlardan önde geleni okul yönetimi, başka bir deyişle müdür ve yardımcılarıdır. Çünkü *'bir okul, ancak müdürü kadar iyidir'* yaygın söylemi, çevrenin okula ilişkin algısında, müdürün kimliğiyle simgelenen yönetsel yeterliğin etkili olduğunu göstermektedir (Aksu, 2004:709). Okul yöneticilerinin bu beklentileri karşılayabilmeleri ya da bu algıyı doğrulayabilmeleri, değişime açıklıkları ile ilişkilendirilebilir. Sadece değişime açıklık ile ilgili liderlik veya yönetim becerisi değil, değişimi başlatma, yönetme ve değerlendirmede de, tüm ilgili birim ve görevler arasında eşgüdümleme anlamına gelebilecek, liderlik ve yöneticiliği de kapsayan orkestrasyonu sağlamak okul liderlerinden beklenmektedir (Wallace, 2004:57-64).

Fullan (2002:16-21) etkili okul liderlerini, geniş ölçekli ve sürdürülebilir eğitim reformunun anahtarları olarak ele almaktadır. Goldring'in de belirttiği gibi okul yöneticileri, artık rutin yöneticilikten uzaklaşacak; katılımcı, okulu daha açık, daha demokratik hale getirecek, yeniden yapılandıran bir değişim liderliği sergilemelidirler (Murphy ve Hallinger, 1992:79).

Benzer şekilde DuFour da (2004:67), tecrit duvarlarını yıkan ve genel amaçları başarabilmek için bireylerin bağımsız olarak ortak çalışmalar yürüttüğü birlik kültürü oluşturan okul liderlerine ihtiyacımız olduğunu vurgulamaktadır. Sashkin ise katılımcı yönetim anlayışının bir "etik emir" olduğunu ve aksi durumda işğören yabancılaşmasının düşük moral ve verime neden olacağını belirtmektedir (Wheelan ve Conway, 1991:64).

Hallinger (1992:35-48), okul müdürünün rolünü, atmışlı-yetmişli yıllarda program yöneticisi, seksenli yıllarda etkili okul ve eğitim lideri, doksanlarda ise değişim ve dönüşümün lideri olarak özetlemekte ve müdürleri okullarda değişimin öncüsü olarak

görmektedir. Fullan da (2002:1), günümüz değişim kültüründe müdürün eğitimci liderliğinin tek başına yeterli olmadığını vurgulamaktadır.

Goodson (2001:45) eğitimsel değişimi, ilgi alanlarının ve projelerin koalisyonunun bir isim altında, zaman içinde belli bir noktada temsil edildiği siyasi partilere benzetmektedir. Bu ilgi alanları ve projeler uyum içinde örgütlendiğinde, siyasi parti veya eğitimsel değişimin ardındaki toplumsal hareketin yönelim ve güç elde edeceğini belirtmektedir. Bunu okul örgütüne yansıttığımızda, değişim sürecini yaşayacak okulun, bu süreci sağlıklı hale getirebilmesi için tüm unsurları dikkate alması gerekmektedir. Elbette Goodson tarafından işaret edilen okuldaki bu yönetim tarzını başlatacak ve besleyecek olan isim, okul yöneticisidir. Fullan ise (2000:7-22) yöneticisi ilerlemeye önderlik etmeyen fakat gelişen bir okul bilmediğini ve müdürlerin bu süreçte rollerinin değişim liderliği için karmaşık olduğu kadar anlamlı da olduğunu belirtmektedir. Brandt de (2003:10), artık eğitim liderlerinin, buldukları okullarının değişime ve değişim şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalarını istediklerini vurgulamaktadır.

Gale ve Densmore (2003:126), batı toplumlarında çalışanların çoğunun artık yeniden yapılanmada yönetsel boyutun farkında olduğunu ve bu durumun okullarda öğretmenler için de geçerlilik taşıdığı görüşündedirler. Bu görüşten yola çıkarak, okullarda yenileşme kavramının yönetim ile ilgili yanının oldukça yaşamsal önemde olduğu, okul yöneticilerinin değişime karşı tepkisiz kalamayacakları ve bunun onlardan, en başta öğretmenler tarafından beklenmekte olduğu rahatlıkla söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin değişimi çok iyi anlamaları ve değerlendirmeleri beklenmektedir. Değişim dinamiklerinde yetkin olmak için, yöneticiler ve öğretmenler deneyimli ve usta değişim unsurları olmalıdırlar (Fullan:1993:4).

Değişimi tam olarak algılayamamış bir okul müdürü, eğer okulu yenileştirmek isterse *yenilenen*, *yenileyen* ve sonunda *yenilen* kişi olabilir. Bu yüzden okul müdürünün *yenilenen*, *yenileyen* ve *öğrenen* (sürekli değişimi) yönetici olması okul ve amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından daha uygun olacaktır.

Stiggins (2002:40), toplumların ve eğitim örgütlerinin yeni vizyonlarda hemfikir oldukları durumlarda “profesyonel eğitimciler bir sonraki katkıyı sağlama işini ele almalıdırlar” diyerek eğitimcilerin yenileşme süreçlerinde ortak çabaya hazır ve istekli olmaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Clarke (2000:61), okulda reformdan bahsederken okul müdürünün özellikleri olarak “fırsatçı, girişimci, araştırmacı, öğrenen, pragmatist, güven veren, iletişimci, bilgi sağlayan, cevap veren ve yük taşıyan” sıfatlarını kullanırken, asıl etkililiğin bu tüm özellikleri ortak şekilde kullanmak olduğunun altını çizmektedir.

Okul yöneticileri, değişim olmadan ya da değişime kayıtsız kalarak yaşanamayacağını, ama her şeyin de sadece değişim önyargısıyla ele alınmaması gerektiğini; çok sayıda insanı, ortak amaçlar ve eylemlerle coşturacak yenileşmeleri, uygulama biçimlerini bularak dikkate alabilmelidirler. Bunu gerçekleştirirken de yönetici, gerçeği aramak, daha önceki deneyleri, bilgileri, varsayımları bütün çelişkileriyle karşılaştırarak aşamalı olarak (Lefebvre,1986:25) değişmek ve Barth’ın da vurguladığı gibi eğitim liderinin en önemli ve en zor işinin, bir okulun kültürünü değiştirmek olduğunu (Sparks, 2003:55) unutmamak durumundadır.

Artık sadece okulun ders programını yapan, okuldaki işlerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini denetleyen, öğretmenleri müfredatı öğrenciye aktaran birer makine olarak gören okul yöneticileri genel çağdaş dokunun dışında kalmışlardır denilebilir. Çünkü çağın okul yöneticisi, öğrenmek için çaba harcayan, “disiplinin pratiğini

yapmak için ömür boyu öğrenen” (Senge, 2002:19) ve öğrendiklerini uygulayan, öğrenmeleri için herkese öncülük eden, tüm okul toplumuyla ortak kararlar alan, onların yenileşme ihtiyaçlarını görebilen, bunu okula yansıtan, herkese güven dolu ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, okulu için yeni vizyonlar peşinde koşan, çağın teknolojik yeniliklerini tüm okula sunmaya çalışan, öğretmenlerle öğrenci ihtiyaçları ve beklentilerini de göz önüne alarak müfredat esnekliği sergileyebilen, okulu çevresiyle birlikte kabul eden ve tüm bunları bir bilge sabrı ve birikimiyle gerçekleştirmeye çalışan zor bir işin insanı olarak algılanmaktadır.

Holberton da (2002:1) liderin en güç ve en önemli işi olarak değişimi görebilmesini, bunu işle ilişkilendirebilmesini ve çalışanları örgütsel yenileşmenin arzulanır olduğuna ikna edebilmesini göstermiştir. Gerçekten de okul yöneticisi bir lider olarak okul toplumunu değişim konusunda öncelikle ikna etmeli, onları inandırmalıdır. Bu durum, önderin insanların başına geçmek için ‘görev çağrısı’ını içsel olarak almış kişi olarak kabul edilmesi anlamına gelir. İnsanlar ona gelenekler ya da yasalar nedeniyle değil, inandıkları için itaat ederler (Weber,1987:81). Weber’in liderliğe karizmatik yaklaşımı okul yöneticisinin, yenilikler için okul toplumunu ikna etme konusunda gerek duyabileceği davranış örüntülerinden biri olabilir.

7. Öğretmenler ve Değişim

Okullarda gerçekleştirilecek bir yenileşme girişiminde en önemli oyuncularından biri de öğretmenlerdir. Okulda yapılacak bir değişim ya da yenileşme girişiminde öğretmenlerin görüşlerine başvurulması bu girişimi daha uzun süreli ve daha sağlıklı yapabilir. OECD ve UNESCO’nun yayınladığı (2001:5) bir değerlendirme raporuna göre, siyasetçiler ve toplumun, öğretmenlerden mesleki olarak, model olarak ve toplum lideri olarak çok yüksek beklentileri bulunmaktadır. Öğretmenlerden okul içi ve çevresinde ortaya çıkan değişimleri yönetebilmesi ve eğitim sistemlerinin karmaşık reformlarını uygulaması istenmektedir. Sarason’a göre eğitimsel değişim, öğretmenin ne yaptığı ve ne düşündüğüne bağlıdır

(Fullan, 1991:117). Çünkü değişimle gelebilecek herhangi bir yeniliği sınıf ortamında uygulayabilecek kişi öğretmendir. Eğer öğretmen yeniliğe inanmamışsa ya da benimsememişse, bu girişim baştan kaybedilebilir.

Okullarda öğretmenin rolü oldukça merkezi ve geniş bir etki alanına sahiptir. Öğretmenin bu kişisel etki alanını görmezden gelerek tasarlanan değişim kuramları ve projeleri amaçlarının çoğundan vazgeçmek zorunda kalabilmektedirler (Goodson, 2001:57). Monkman ve Baird (2002:507) küreselleşme ve eğitim ilişkisinde iki önemli faktörden bahsetmektedirler; (1) politikayı, gerçekleri anlayışımızı ve davranışlarımızı biçimlendiren görüş alışverişi sürecinin önemi ve (2) sürece kimin, nasıl katılım sağlayacağına dikkat edilmesi. Küreselleşme kavramının değişimle, okulda değişimle yakın ilişkili olduğunu düşünürsek, öğretmenlerin bu sürece katılımının başarı için temel bir unsur olduğunu söyleyebiliriz. Katılımdan önceki süreçte de, yani ihtiyaç belirleme sürecinde de öğretmenlerin görüş, gereksinim ve katılımlarına başvurulmalıdır. Eğitimde yapılacak değişimlerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyaçın bilinmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000:28).

King, Warren ve Peart yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin en önemli on stres kaynağından biri olarak bakanlık yönlendirmesi ve müfredat ya da ders içeriği değişikliğini bulmuşlardır (Fullan, 1991:123). Fullan'a göre (1991:123-127) yeni bir program uygulandığında başarılı ise, öğretmenler bundan az pay alırlar ama eğer başarısızlık varsa, suçlamaların adresinde öğretmenleri götürür.

Çünkü değişimi savunan ve geliştiren kişi daha çok övgü alırken, değişikliğin uygulayıcısı olarak öğretmenler olası bir olumsuzlukta övgüden ziyade, bedel ödemekle yüz

yüze kalmaktadırlar. Bu durum, değişimin, ihtiyaca yönelik olup olmadığı, değişim sürecinin netliği ve kişisel getiri ve götürüleri olarak üç önemli kriterinin öğretmen açısından iyi değerlendirilmesi gerekliliğini göstermektedir.

Öğretmenlerin de kendilerini değişime hazırlamaları ya da değişim olgusuyla barışık olmaları gerekmektedir. Toplumsal, örgütsel, eğitimsel ve yönetsel açıdan değişim ve süreci ile ilgili yapılan genellemeler, öğretmenler için de geçerlidir. Fullan'a göre (1993:5) öğretmenlerin işleri eskisinden daha karmaşık hale gelmiştir. Öğretmenler, değişen öğrenci evreninin ihtiyaçlarına, iş yerinde hızla değişen teknolojiye ve toplumun değişik kesimlerinden gelen istemlere cevap vermelidirler. Öğretmenler, toplumsal ilerlemenin ve eğitimsel değişimin, değişim ve değişim sürecinin doğası hakkında bilinçli olmak anlamına gelen, aracıdırlar (Fullan, 1993:11-12). DuFour ise (2004:64), eğitimcilerin başarıyı arttırmalarıyla ilgili olarak, okul yönetiminden, aileden veya öğrenciden beklentilerle dolu, çözümü dışarıda arayan "keşkeci" yaklaşımla, çözümü kendi etki alanında bulunan şartlarda arayan içe dönük "yapabilirimci" yaklaşım arasında bir seçim yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu aynı zamanda, öğretmenlerin okulda değişim çabalarına da yansıtılabilecek düzeyde bir yaklaşımdır. Öğretmenler ihtiyaç duydukları değişiklikleri kendileri belirleyip, esneklikler çerçevesinde uygulayabilirler. Bunun için okul yönetiminin, ailelerin ya da öğrencilerin öncülük etmesine gerek olmayabilir.

Patterson ve Rolheiser (2004:1), etik bir ekip oluşturma stratejileri arasında önemli ilk iki faktör olarak değişimi öğrenmeyi ve değişim kültürü oluşturmayı saymışlar ve okul ortamında bunu öğrencilerin başarısına olumlu etki yaptığını belirtmişlerdir.

Öyleyse, öğretmenler değişim konusunda bilgi sahibi oldukça, süreç ve çıktılar daha sağlıklı olacak ve değişim süreklilik kazanacaktır. Bunun için de öğretmenlerin yenileşme gereksinimlerinin araştırılması, bu konuda öğretmenlerin bilgilendirilmesi, değişim sürecinin okul ve amaçlar için öneminin öğretmenlerce kavranması, planlı ya da kendiliğinden ortaya çıkabilecek değişimleri yönetmeleri konusunda gerekli birikime sahip olmaları ve bu süreçleri en etkin ve üretken şekilde aşabilmeleri önem kazanmaktadır.

B-İlgili Araştırmalar

Değişim olgusunun kuramsal analizinden değişimin toplumsal, ekonomik, siyasal ve teknolojik boyutlarının yanı sıra, eğitsel boyutunun da, gerek yurt içinde, gerekse yurt dışında araştırmalara konu edildiği görülmektedir.

Bu araştırmada eğitim sistemindeki değişim ve yenileşme konusunu irdelediğinden, alanyazındaki araştırmalardan yalnızca bu konuyla doğrudan ilintili olanlara yer verilmiştir.

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Alanyazın taramalarında Türkiye’de değişim ve yenileşme konusuyla ilgili bir çok araştırma yapıldığı görülmüştür. Bu konuda ilk yapılan araştırmalardan biri, 1979 yılında Sağlık tarafından gerçekleştirilen ve “Örgütsel Değişme ve Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi” konulu çalışmadır. Bu araştırma bir değişim ihtiyacından çok, işgörenlerin örgütsel değişim sürecindeki rollerine odaklanmıştır. Bulgular, işgörenlerin değişim sürecindeki rollerinin farkında olduklarını, değişim ve kendini yenilemede hizmet içi eğitimden yararlandıklarını ortaya koymuştur (İnandı, 1999:49).

Önemli bir çalışma da Alıç tarafından 1990 yılında yapılmıştır. Alıç (1990), bu araştırmada “Genel Liselerin Örgütsel Değişme İhtiyacı”nı ele almıştır. Örgütün yapı, amaç, örgüt-çevre, insan ilişkileri ve teknoloji unsurlarında yenileşme ihtiyacı olup olmadığına bakan Alıç, araştırma sonucunda öğretmen ve yöneticilerin bu boyutlarda yenileşme ihtiyacı duyduklarını ortaya çıkarmıştır.

Sayiner (1997) tarafından yapılan bir çalışmada da “Anadolu Liselerinde Yenileşme İhtiyacı” araştırılmış ve bu okulların yapı, amaç, insan ilişkileri, teknoloji ve örgüt çevre ilişkileri konularında yenileşme ihtiyacı içinde oldukları bulunmuştur. Ayrıca Sayiner’in çalışması, yönetici ve öğretmenler arasında yenileşme ihtiyacı açısından farklılıklar olduğunu göstermiştir.

Birincioğlu (1997) ise, ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre eğitimde yenileşme çabalarını incelemiş ve Türkiye için çıkarsamalarda bulunmuştur. Araştırmada zorunlu eğitim süresinin arttırılması, müfredat geliştirme çabalarının sürdürülmesi, ileri teknoloji kullanımı, meslek içi eğitim ve yükselme olanaklarının arttırılması gibi öneriler ortaya atılmıştır.

İnandı'nın (1999) yaptığı ve “Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan, Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre, İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?” başlıklı çalışma, örnekleme yer alan katılımcıların yenileşme ihtiyacı içinde olduklarını ortaya koymuştur.

Erçetin'in (2000:140-149) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları” adlı araştırması, okullarda değiştirilmek istenen durumlarla ilgilidir. Yöneticiler

örgüt havası, üst yönetim baskısı, kopuk okul-çevre ilişkileri başlıklarında verilen durumlarda değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

Şimşek ve Yıldırım (2001:411-430), öğretmen eğitimi reformuyla ilgili değerlendirmelerinde, hem nitel hem de nicel açıdan eğitim sisteminin temel gereksinimlerinin bu reforma öncü olduğunu belirtmişlerdir.

Erçetin ve Demirbulak (2002) “Sekiz Yıllık Zorunlu Eğitimin 4. Yılında Okulların Değişime Açıklık Düzeylerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı bir çalışma gerçekleştirmişler ve bulgulara dayanarak okulların değişime açıklık düzeylerinin, tartışılan on iki yıllık zorunlu eğitim açısından, “yükseltilmesi” gerektiğine değinmişlerdir. Ayrıca bu araştırmada yöneticiler okul ideallerine; yerinden yönetilen, siyasi baskıdan uzak, ekonomik sorunları çözülmüş, uygun fiziksel koşullara sahip, havası açık, çağdaş bir müfredat programına sahip, çevreyle ilişkileri iyi ve kaliteli eğitim veren okul modelini önermişlerdir.

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yurt dışında yenileşme ve değişim ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. Hemen hemen her ülkede ele alınan bu konularla ilgili olarak, son yıllara ait bazı araştırmalar bu bölümde değerlendirilmiştir.

Klecker ve Loadman (2000:213), okul müdürlerinin etkileyiş, bilişsel ve davranışsal boyutta değişime açıklıklarına baktıkları araştırmalarında, müdürlerin değişime yönelik yaklaşımlarının değişim hakkında ne düşündüklerine bağlı olduğunu ve kadın okul müdürlerinin değişime daha açık olduklarını göstermiştir.

Pasias ve Flouris (2001:47-71) Yunanistan'da yapılan yenileşme girişimleri ile ilgili yaptıkları kuramsal değerlendirmede, yetmişli yıllarla doksanlı yıllar arasındaki önemli değişiklikler olarak dokuz yıllık zorunlu eğitime geçişi, okul denetiminin ve müfettişliğin kaldırılmasını, okul rehberliğinin yapılandırılmasını, ilköğretim öğretmenleri için dört yıllık üniversite eğitimi kurulmasını, müfredat reformunu ve benzer bazı girişimleri saymışlar ve sistemli, uzun döneme yayılan yeni müfredat ve yenileşme girişimlerini ele alan çalışmalar yapılmasını bir gereklilik olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, eğitimsel yenileşmenin öncesinde, uygulama süresi boyunca ve sonrasında değerlendirme gereksinimi olmadan kurumsal hale gelemeyeceğini saptamışlardır.

Malta eğitim sisteminde, orta öğretim düzeyinde yapılan sertifika sınavlarında öğrencilerin, öğretmenlerce önerilen düzeylerine göre iki gruba (Paper A ve Paper B) ayrılarak değerlendirilmesini inceleyen Chetcuti'nin (2001:69-117), öğrenci ve öğretmenlerle yüz yüze yaptığı görüşmelerle yürüttüğü çalışması, Malta'daki okullarda değerlendirme uygulamalarında bir yenileşme ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur.

Amaro (2001:121-151), Portekiz'de okullarda, okul, toplum ve öğrencinin kişisel ve toplumsal gelişimi arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi hedefleyen, farklı bir müfredat uygulanması olan Aera-Escola (A-E) düzeyinde bir araştırma yapmıştır. Amaro çalışmada yapısal açıdan, A-E okul örgütünün ana özelliklerinin, proje ve çıktı özelliklerinin, uygulamada karşılaşılan zorlukların neler olduğunu, okulların kendilerinin nasıl değerlendirdiklerini, öğretmenlerini daha etkili hale getirmek için okulların nasıl örgütlendiklerini ve A-E okullarının, gelişimi sağlama, yeni uygulama stratejileri ve çıktı analizi ile ilgili ne derecede yenileşme sunduğu sorularını sormuştur. Ayrıca okul-çevre ilişkisinin ana özelliklerine ve öğrencinin kişisel ve toplumsal gelişimine, A-E okullarının neler kattığına bakılmıştır. Çok boyutlu bir yöntemin

uygulandığı araştırmada, hem alan tarama hem de vaka çalışmalarından faydalanılmıştır. Amaro'nun elde ettiği bulgular, A-E okullarında müfredat açısından öncü girişimlerde, müfredatın daha çok okul konseyi, müdürler ve okul yönetim kurulları tarafından benimsendiğini, okul, öğretmen ve öğrencinin müfredat bakımından uyumlu olduğunu, müfredatın bir takım işi olarak görüldüğünü, bu uyumun daha çok informal görüşmelerle sağlandığını ve bu tür görüşmelerde öğretmen, öğrenci, müdür, okul konseyi başkanı aktörlerinin daha baskın bir güç gösterisinde bulunmadığı ama yine de A-E amaçları açısından eğitim-öğretim ve değerlendirme süreçlerinde bir değişikliğin müfredatın özünü oluşturması gerektiği sonuçlarını ortaya koymuştur. Vaka analizlerinde ise bu okulların iyi işlediğini göstermek ve anlatmak açısından okul toplumunda bir gereksinim olduğu gözlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin toplumsal sorumluluk konusunda daha çok bilgi sahibi oldukları, okul-toplum ilişkilerinde işbirliğine ilişkin güçlü göstergeler olduğu, fakat okul ve yerel eğitim otoriteleri arasında iletişim ve işbirliği ihtiyacı olduğu bu araştırmanın sonuçları arasındadır. A-E okullarının amaçları ve uygulamalar, yenileşme girişimlerinin bir okulu daha etkin ve verimli hale getirdiğini göstermektedir.

Miliani ise (2001:190-193) Cezayir'de okul öncesi eğitime ilişkin kuramsal değerlendirmesinde, eğitim sisteminde bu düzeyde sağlam yeniliklere ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Musai'ye göre (2001:433-451) Arnavutluk'ta üniversiteler; değişim ihtiyaçlarını karşılamadaki güncelliğini yitirmiş yapıda, dünyayla iletişimde, dışarıdan gelen sorunlarla başa çıkmada, kurumsal değerlendirmede, araştırmacılığa yönelik amaçların gerçekleşmesinde ve yasal boyutta değişime ihtiyaç duymaktadırlar.

Frayha (2001:343-357), Lübnan eğitim sisteminde müfredat yenileşmeleri konusunda yapılan çalışmaları değerlendirirken öğretmen ve öğrencilerin ve onların ilgi ve ihtiyaçlarının göz önüne alınmadığını belirtmektedir. Bu durumunda, müfredatı yenileyen merkez teşkilatının herkes için neyin iyi olduğunu bildiklerini sandıkları anlamına geldiğini ve yenileşme girişimlerini güçsüz kılacağını belirtmektedir.

Dinham ve Scott (2002:35-52), The International Teacher 2000 Project çerçevesinde Amerika Birleşik Devletleri, Yeni Zelanda, Avustralya ve İngiltere'de 360 ilk ve orta öğretim öğretmen ve yöneticileriyle yaptıkları kapsamlı çalışmada, katılımcılara yenileşme ve yenileşme baskılarıyla nasıl başa çıktıklarını ve hizmet içi ve hizmet öncesi eğitimlerin bu konuda katkı sağlayıcı olup olmadığını sormuşlar ve bulgular, öğretmenlerin ve orta kademe yöneticilerin değişim için sistemin baskı noktaları olduklarını eğitimsel değişim ve toplumsal baskıların daha çok yükünü çektiklerini göstermiştir.

Oplatka (2003:25) yaptığı çalışmada, kadın okul yöneticilerinin değişimi nasıl anlamlandırdıkları ile değişime yaklaşımlarına ve arzulanan okul değişimi ile kendilerini yenileyişlerine bakmıştır. Sonuçlar, kadın müdürlerin, değişimi, gelişimlerine katkı sağlayan bir durum olarak algıladıklarını ortaya koymuştur.

Rosenblatt (2004:1-5) tarafından yapılan benzer bir çalışmada, okul değişimi bağlamında, değişen ihtiyaçlara göre öğretmenlerin yeteneklerindeki esneklik araştırılmıştır. Avustralya, Kanada, Çin, İngiltere, Macaristan, İsrail, Hollanda, Güney Afrika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde araştırma ekiplerince uygulanan çalışmada sonuçlar öğretmenlerin kendi katıldıkları yenileşme girişimlerinde, okul yönetimince başlatılan ya da yönetime yönelik yenileşme girişimlerine göre daha esnek olduklarını göstermiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilköğretim okullarının örgütsel yenileşme ihtiyacını öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre dört farklı boyutta saptamayı amaçlamıştır. Çalışmada, Karasar (2002:77) tarafından, geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan model olarak betimlenen, tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, 2003-2004 öğretim yılında Malatya il merkezinde bulunan 72 resmi ilköğretim okulunda görevli olan 122 yönetici ve 2397 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın Örneklemi

Malatya il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmacının, benzer amaçlı (işlevli) kümelerden oluşan evrenden seçim yaparak oransız küme örneklem (Karasar, 2002:114) yoluyla ulaşabildiği, 36 yönetici ve 329 öğretmen olmak üzere, toplam

365 katılımcı bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Evrende bulunan 4 MLO ilköğretim okulu ile 9 ilköğretim okulu çalışma evrenini oluşturmaktadır.

Evrende bulunan 122 yöneticiden 36 kişiye ulaşılmıştır. Ulaşılan yöneticilere uygulanan anketlerden 2 tanesi, hatalar nedeniyle değerlendirme dışı tutulmuş ve analizler 34 geçerli anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın ikinci katılımcı grubu olan öğretmenlerden ise 329 kişiye ulaşılmış ve çeşitli hatalar nedeniyle geçersiz sayılan 27 anket değerlendirme dışı tutularak analizler 302 öğretmen anketiyle yapılmıştır. Böylece evrende bulunan 122 yöneticiden 34'ü ve 2397 öğretmenden 302'si örnekleme alınmıştır. Bu rakamlar ışığında, yönetici evreninin % 27.8 oranında ve öğretmen evreninin de %12.5 oranında araştırmada temsil edildiği görülebilmektedir. 0.95 güvenirlik ve 0.5 anlamlılık düzeyi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) uygulaması kapsamında bulunan ilköğretim okulları, bu araştırmada bir yenileşme modeli olarak diğer okullarla karşılaştırılmıştır.

Bilindiği üzere Müfredat Laboratuvar Okulu, geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımlarının, rehberlik anlayışının ve teftiş sisteminin, sistem geneline yaygınlaştırılmadan önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yaygınlaştırılacağı ve bu konuda liderlik yapacak okullardır. Laboratuvar okulu, öğretim ve öğrenmeyi destekleyen materyaller ile birlikte öğretim programlarının alanda deneneceği pilot okul anlamındadır. Eğitimdeki yeni yaklaşımların ve buna bağlı olarak değişim sürecinin başarılı olabilmesi için alanda denenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak 7 coğrafi bölgede, 23 ilde belirlenen 208 Müfredat Laboratuvar Okulu'nda, eğitimi geliştirmeye yönelik pilot uygulama çalışmalarına devam edilmektedir. MLO'lar; eğitim,

öğretim ve yönetim alanında, araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda ortaya konacak her türlü çalışmanın sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce pilot uygulamalar ile alanda deneme çalışması yapılan okullardır. EARGED (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi) tarafından geliştirilen ve “öğrenci merkezli eğitim, okul merkezli sistem” anlayışını esas alan Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Modeli'nin amacı, her proje okulunun işlevsel bir Müfredat Laboratuvar Okulu haline gelmesi için nelerin yapılması gerektiğini açık olarak ortaya koymaktır. MLO Modeli, yazılı temel ilkelere dayandırılmıştır. Her ilkenin açıklaması ve bu ilkelerin hayata geçirilmesi için önerilen stratejiler bulunmaktadır. Model, ilk ve ortaöğretim düzeylerinde görev alacak müfettişlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterlik alanları ve bu okullardan mezun olacak öğrencilere kazandırılması öngörülen yeterlikleri; “temel akademik beceriler ve yaşam becerileri” olarak tanımlamıştır. Modelde, okulların fiziki yapısının oluşturulması, yönetim, rehberlik, teftiş anlayışı, eğitim teknolojisinin kullanımı, okul kaynaklarının kullanımında önceliklerin belirlenmesi, okulun veli, çevre, üniversite ile etkileşimine kadar her alanda okul gelişimini esas alan anlayış benimsenmiştir. Yapılan ve yapılacak tüm değişim çalışmaları sonucunda kazanılacak deneyimler ve uygulama sonuçlarından elde edilecek veriler, eğitim politikalarının belirlenmesinde kaynak oluşturmaktadır (EARGED).

Araştırma katılımcıları, iki ayrı tür ilköğretim okulunda görev yapmaktadırlar. Bir grupta MLO İlköğretim okullarında çalışan katılımcılar, öteki grupta da diğer ilköğretim okullarında çalışan katılımcılar yer almaktadır.

Örnekleme alınan katılımcılar, araştırma değişkenlerini de oluşturan, çalışılan okul, okuldaki konum, mezun olunan okul, branş ve kıdeme göre dağılımlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 5-A. Katılımcıların Çalıştıkları İlköğretim Okulları Türüne Göre Dağılımı

OKUL TÜRÜ	N	%
Müfredat Laboratuvar İlköğretim Okulu (MLO)	132	39.3
Diğer İlköğretim Okulları	302	60.7
TOPLAM	336	100.0

Tablo 5-A'da görüldüğü gibi, 132 (%39,3) katılımcı, müfredat laboratuvar ilköğretim okullarında ve 302 (%60.7) katılımcı da diğer ilköğretim okullarında görev yapmaktadırlar.

Tablo 5-B. Katılımcıların Mesleki Konumlarına Göre Dağılımları

KONUM	N	%
Yönetici	34	10.1
Öğretmen	302	89.9
TOPLAM	336	100.0

Tablo 5-B'deki verilerden görüldüğü gibi, 34 (%10.1) katılımcı bulunduğu okulda yönetici (müdür ve yardımcıları) olarak çalışmaktadır. 302 (%89.9) katılımcı da okullarında öğretmen olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 5-C. Katılımcıların Mezun Oldukları Okula Göre Dağılımları

MEZUNİYET	N	%
Eğitim Fakültesi	144	42.9
Diğer Fakülteler	192	57.1
TOPLAM	336	100.0

Tablo 5-C'de katılımcıların mezun oldukları okula göre dağılımları görülmektedir. Buna göre 144 (%42.9) katılımcı eğitim fakültesi mezunu ve 192 (%57.1) katılımcı ise diğer fakülteler mezunudur.

Tablo 5-D. Katılımcıların Branşlara Göre Dağılımları

BRANŞ	N	%
Sınıf Öğretmenliği	171	50.9
Matematik ve Fen Bilimleri	47	14.0
Sosyal Bilimler	118	35.1
TOPLAM	336	100.0

Tablo 5-D'de katılımcıların branşları üç ana başlık altında toplanarak verilmiştir. 171 (%50.9) katılımcı sınıf öğretmeni, 47 (%14.0) katılımcı matematik ve fen bilimleri ve 118 (%35.1) katılımcı ise sosyal bilgiler alanlarında görev yapmaktadırlar. Sosyal bilimler branş dilimine Türkçe, yabancı dil, resim, müzik, rehberlik vb. branşlar dahil edilmiştir.

Tablo 5-E. Katılımcıların Mesleki Kıdeme Göre Dağılımları

KIDEM	N	%
1-5 yıl arası	26	7.7
6-10 yıl arası	53	15.8
11-15 yıl arası	45	13.4
16-20 yıl arası	34	10.1
21 yıl ve üstü	178	53.0
TOPLAM	336	100.0

Tablo 5-E'de katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları görülmektedir. 26 (%7.7) katılımcı 1-5 yıl arası kıdem diliminde, 53 (%15.8) katılımcı 6-10 yıl kıdem

diliminde, 45 (%13.4 katılımcı 11-15 yıl kıdem diliminde, 34 (%10.1) katılımcı 16-20 yıl kıdem diliminde ve 178 (%53.0) katılımcı 21 yıl ve üstü kıdem diliminde yer almaktadır.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplamak üzere anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak da, alanyazın taraması ve ilgili araştırmalardan yararlanılarak oluşturulan; geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak uygulanan anket kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından yürütülen alanyazın taramaları sonucunda İnandı (1999:60-61) tarafından geliştirilmiş anket formu, bu araştırma için uygun bulunmuştur. İnandı, yaptığı çalışmalar sonucunda 53 soruluk bir anket geliştirmiş ve yapılan pilot çalışmada anketin güvenilirliği $r= 0.92$ olarak bulunmuştur. Bu araştırma kapsamında İnandı'nın anketi araştırmanın amacına yönelik olarak yeniden değerlendirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda yapılan değerlendirmeler sonucunda bazı sorular çıkarılmış, bazı eklemeler yapılmış ve yenileşme gereksinimini dört boyutta ele alan 40 soruluk ankete son şekli verilmiştir.

İlk bölümde araştırmaya katılanlara yönelik çalışılan okul türü, okuldaki konum, mezun olunan okul türü, branş ve kıdem ile ilgili sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise örgütsel yenileşme gereksinimini yapı, amaç, demokrasi ve okul-çevre ilişkileri boyutlarında inceleyen 40 soru yer almıştır. Örgütsel yapı boyutuna yönelik 12 soru, amaç boyutuna yönelik 11 soru, demokrasi boyutuna yönelik 7 soru ve okul-çevre ilişkileri boyutuna yönelik 10 sorunun bulunduğu beşli likert tipi ankette yanıtlar, deneklerin gereksinim derecelerini Çok (5), Oldukça (4), Orta (3), Az (2), Hiç yok (1) olarak belirtebilecekleri şekilde düzenlenmiştir.

Analizlerde esas alınan ve yenileşme gereksinimini gösteren puan aralıkları ise şöyledir:

1 - 1.80	_____	Hiç
1.81 – 2.60	_____	Az
2.61 – 3.40	_____	Orta
3.41 – 4.20	_____	Oldukça
4.21 – 5.00	_____	Çok

SPSS paket programında anketin tümü için Alpha güvenirliği $r= 0.94$ olarak çıkmıştır. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları ise yapı boyutu için $r= 0.84$, amaç boyutu için $r= 0.82$, demokrasi boyutu için $r= 0.85$ ve okul-çevre boyutu için $r= 0.90$ olarak bulunmuştur. Çalışma sonucu anket sorularının işleyişinde herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Anket uygulanması araştırmacı tarafından okul rehberlik servisleri aracılığı ile yürütülmüştür.

Anket uygulanması 20-30 Mart 2004 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Okullara bırakılan anketler okul rehberlik servisleri tarafından yönetici ve öğretmenlere dağıtılmış ve doldurulan anketler tekrar rehberlik servislerince toplanarak araştırmacıya verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerinin sıralanışına uygun olarak verilerin çözümlenmesiyle ulaşılan bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın Birinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi (a) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinimi var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 6’da yer almaktadır. 336 katılımcının örneklemini oluşturduğu araştırmada, katılımcıların yenileşme gereksinimine ilişkin aritmetik ortalaması ($X=3.67$) olarak görülmüştür. Bu veriler, okullarda yenileşme gereksiniminin “oldukça” yüksek bir düzeyde duyumsandığını göstermektedir. Benzer sonuç Alıç’ın (1990), İnandı’nın (1999) ve Sayner’in (1997) çalışmalarında da elde edilmiştir.

Tablo 6: İlköğretim Okullarının Örgütsel Yenileşme Gereksinimleri

Katılımcılar	n	X	Ss
Yönetici ve Öğretmenler	336	3.67	.6585

Genel olarak, yenileşme gereksiniminin sorgulandığı maddelere göre aritmetik ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde dağılımı ise Ek III-Tablo 1’de verilmiştir.

Tabloda da görüleceği gibi, araştırmada yer alan sorular içinde en yüksek aritmetik ortalama ($X=4.09$) 14. soruda gözlenmektedir. Bu soru, katılımcıların, öğrenci başarısını arttırmaya ne derece gereksinim duyduklarına yöneliktir. Benzer şekilde, öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamaları için velilerle işbirliğine ne derece gereksinim olduğu sorusuna da (35) verilen yanıtların aritmetik ortalaması oldukça yüksektir ($X=4.07$).

Öyleyse okullarda bulunan yönetici ve öğretmenlerin bir yenileşme gereksinimi içinde oldukları, öncelikli olarak öğrenci başarısından memnun olmadıkları ve acil yenileşme gereksinimi durumu olarak bu olguyu gördükleri söylenebilir. Bu durum, uygulanan müfredat ile çağın getirdiği değişikliklerle ortaya çıkan başarı düzeyi beklentisi arasında bir uzaklık oluştuğu anlamına gelebilir.

Elde edilen sonuçlarda en düşük aritmetik ortalamanın ise öğretmen sayısının artırılmasına gereksinim olup olmadığına yönelik ilk soruda görülmesi ($X=2.05$), en azından bu araştırmanın evrenini oluşturan Malatya il merkezinde okulların artık öğretmen sıkıntısı içinde olmadıkları anlamına gelebilir.

Araştırmanın Birinci Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi (b) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Konumlarına Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KONUM	n	X	Ss	t	p
YÖNETİCİ	34	3.63	.70	-.42	0.06
ÖĞRETMEN	302	3.68	.65		

$p > .05$

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X = 3.63$ ve öğretmenler için $X = 3.68$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu durum, yenileşme gereksiniminin çalışılan okuldaki konumla ilişkili olmadığını göstermektedir. Oysa İnandı'nın (1999) ve Sayiner'in (1997) çalışmasında elde edilen bulgulara göre, yöneticiler öğretmenlere oranla daha az yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. Daha önceki yıllarda yapılan araştırmalardan sonra geçen süre içerisinde, okul örgütünde yönetim kademesinin de artık yenileşme gereksinimi duymaya başladığı söylenebilir. Bu sonucu, okul yöneticilerinin artık geleneksel anlayıştan uzaklaşarak, sorunu bir yapı ve sistem bütünlüğüyle algılayabilme yetisine yaklaştıkları biçiminde de yorumlayabiliriz.

Bu sonuçlar, okullardaki örgütsel yenileşme gereksiniminin tüm okul işgörenlerinin paylaştığı bir görüş olduğunu ortaya koymaktadır. Öyleyse okulların bu gereksinimin farkında olarak yenileşme çabalarına yönelmeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi (a) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “örgütsel yapı” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 12 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8’de okul örgütü yönetici ve öğretmenlerinin yapı boyutuna ilişkin gereksinim düzeylerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değeri verilmiştir. Tablo değerlerine göre, yönetici ve öğretmenler, örgütün yapı boyutunda “oldukça” düzeyinde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar ($X=3.55$).

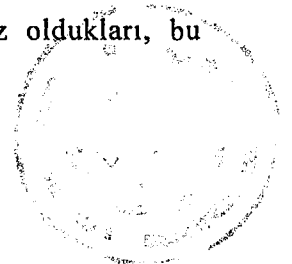
Tablo 8’de yapı boyutuna ilişkin maddelere göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de görülmektedir. Verilere göre, yönetici ve öğretmenler, açık bir biçimde okullarda öğretmen sayısının artırılmasına “az” düzeyde gereksinim duymaktadırlar (Md.1, $X=2.05$).

Tablo 8: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yapı Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler

Madde	X	Ss	
1	2.05	1.07	Okulunuzdaki öğretmen sayısının artırılmasına ne derecede gereksinim vardır?
2	3.75	1.16	Bir eğitim lideri olarak, okulunuzdaki yöneticilerin okul için yeni bir vizyon ve misyon geliştirmelerine ne derecede gereksinim vardır?
3	3.57	1.42	Okulunuzdaki öğretmenlerin atama, nakil, yer değiştirme işlemlerinin adil ve tarafsız biçimde yapılmasına ne derecede gereksinim duyulmaktadır?
4	3.81	1.1	Okulunuzdaki öğretmenlerin, ihtiyaç duyduklarında mesleki konularda seminer, hizmet içi eğitim gibi geliştirici programlara katılmasına ne derecede gereksinim vardır?
5	3.00	1.23	Okulunuzdaki öğretmenlerin alanlarında gelişmelerini sağlayacak rehberlik ve teftiş uygulamalarına ne derecede gereksinim vardır?
6	3.67	1.24	Okulunuzdaki öğretmenler değerlendirilirken, ödül ve ceza verilmesinde gerekli ölçütlere uyulmasına ne derecede gereksinim vardır?
7	3.90	1.13	Okulunuzda ekip çalışması anlayışının oluşturulmasına ne derecede gereksinim vardır?
8	3.86	1.03	Okulunuzda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki amaç birliğini sağlamaya ne derecede gereksinim vardır?
9	3.58	1.16	Okulunuzda kişilere verilen sorumluluk-yetki dengesini sağlamaya ne derecede gereksinim vardır?
10	4.02	1.13	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojik yeniliklerin okulunuzda kullanılmasına ne derecede gereksinim vardır?
11	3.51	1.15	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uyulmasına ne derecede gereksinim vardır?
12	3.90	1.01	Personelin çalışmasında verim ve kalitenin artırılmasına ne derecede gereksinim vardır?
Toplam	3.55	.71	

Okullarda daha fazla öğretmene ihtiyaç olmadığı anlamına gelen bu düzey, norm kadro uygulanmalarının gerekliliği ile ilgili tartışmalara da bir ışık tutabilir. Aynı zamanda bu ortalama, Bakanlıkça alınan öğretmen sayılarında yapılan azaltma için de dayanak sağlayıcı nitelikte olabilir.

Katılımcılar, öğretmenlerin ihtiyaç duyduklarında mesleki konularda seminer, hizmet içi eğitim gibi geliştirici programlara katılma (Md.4, X=3.81) konusunda “oldukça” düzeyinde gereksinim olduğunu belirtirken; öğretmenlerin alanlarında gelişmelerini sağlayacak rehberlik ve teftiş uygulamalarına gereksinim oranının “orta” düzeyde olduğunu (Md.5, X=3.00) belirtmişlerdir. Bu durum okul işgörenlerinin, rehberlik ve teftiş uygulamaları konusunda isteksiz oldukları, bu



uygulamaları katkı sağlayıcı bulmadıkları anlamına gelebilir. Bu değer ayrıca, rehberlik ve teftiş uygulamalarının güncel beklentilere uygun olup olmadığı konusunda, bir tartışma ortamı oluşması gerektiği anlamına gelebilir.

Okullarda yöneticilerin okulları için yeni bir vizyon ve misyon geliştirmelerine “oldukça” düzeyinde gereksinim duyulmakta (Md.2, X=3.75), bu doğrultuda çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojik yeniliklerin okullarda kullanılmasının da dikkate alınması belirtilmektedir (Md.10, X=4.02).

Katılımcılar, çağın yenilikleri temelinde, yöneticilerden yeni liderlik davranışları geliştirmelerini beklentisi içerisinde olabilirler.

Bu süreçte personelin çalışmasında verim ve kalitenin artırılmasına (Md.12, X= 3.90), okulda ekip çalışması anlayışının oluşturulmasına (Md.7, X=3.90) ve amaç birliğinin sağlanmasına (Md.8, X=3.86) “oldukça” gereksinim duyulmaktadır.

Bu durum okul işgörenlerinin okul için yeni bir misyonu da içerebilecek yeni bir vizyonun; çağcıl yenilikleri ve beklentileri karşılayacak biçimde, ortaklaşa olarak oluşturulması, verim ve kaliteyi arttırmak amacıyla gerekli hizmet içi eğitimi de gözeterek, ekip çalışması ile teknolojik yeniliklerin sağlanarak uygulanması konusunda yenileşme gereksinimi duydukları anlamına gelebilir.

Yapı boyutunda yenileşme gereksiniminin sorgulandığı maddelere göre aritmetik ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde dağılımı ise Ek III-Tablo 2’de verilmiştir.

Araştırmanın İkinci Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi (b) maddesi “İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “örgütsel yapı” boyutunda boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 12 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yapı Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KONUM	n	X	Ss	t	p
YÖNETİCİ	34	3.67	.73	1.0	0.30
ÖĞRETMEN	302	3.54	.70		

$p > .05$

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yapı boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için aritmetik ortalama $X = 3.67$ ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X = 3.54$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütsel yapı boyutunda hem yöneticiler hem de öğretmenler aynı düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. Oysa İnandı'nın (1999) İstanbul ili Ümraniye ilçesinde gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticiler, örgütsel yapıdan daha az rahatsızlık duyduklarını ve öğretmenlere oranla daha az yenileşme gereksinimi içinde olduklarını belirtmişlerdir.

Bu durum, zaman içinde yöneticilerin değişim gereksiniminin de hızla artmış olması ve öğretmenlerle benzer düzeyde yenileşme gereksinimi duymalarıyla ya da bölgesel farklılıklarla ilişkili olabilir. Yöneticilerin yapıyı temsil etme rolü dikkate alındığında, yenileşme gereksinimi konusunda daha gerçekçi ve kritik olarak değerlendirme noktasına geldikleri ileri sürülebilir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi (a) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “örgütsel amaç” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 11 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10'da katılımcıların okulun amaç boyutundaki örgütsel yenileşme gereksinimiyle ilgili görüşlerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değeri verilmiştir. Katılımcıların bu boyutta bulunan yenileşme gereksinimine ilişkin sorulara

verdikleri yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.74$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların adı geçen boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir. Benzer bir bulgu Alıç’ın (1990) çalışmasında da görülmüştür.

Tablo 10: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Amaç Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler

Madde	X	Ss	
1	3.52	1.10	Okulunuzda yapılan eğitim-öğretim etkinliklerinin okulun amaçlarına uygun olarak yürütülmesine ne derecede gereksinim vardır?
2	4.09	.95	Öğrencilerinizin başarılarını artırmaya ne derecede gereksinim vardır?
3	3.94	.98	Okulunuzdaki ders dışı sosyal etkinliklerin okulun amaçlarına uygun olarak yürütülmesine ne derecede gereksinim vardır?
4	3.92	1.06	Okulunuzdaki eğitsel kol etkinliklerinin işlevsel hale getirilmesine ne derecede gereksinim vardır?
5	3.77	1.11	Eğitim öğretim programlarının (müfredat) içeriğinin değiştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?
6	3.54	1.05	Okulunuzdaki öğretmenlerin, öğrencinin düzeyini dikkate alabilme yeterliklerinin geliştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?
7	4.00	1.21	Okulunuzda destekleyici eğitim ortamlarına (laboratuvar, atelye, spor salonu, müzik odası, seminer salonu, kitaplıklar vb) ne derecede gereksinim vardır?
8	3.64	1.32	Okulunuzda destekleyici eğitim araçlarına (bilgisayar, internet ulaşımı, video, projeksiyon cihazı vb) nicelik veya nitelik olarak ne derece gereksinim vardır?
9	3.16	1.47	Okulunuzdaki sınıf mevcutlarının azaltılmasına ne derece gereksinim vardır?
10	3.72	1.08	Okulunuzdaki mevcut eğitim ortam ve araçlarından yararlanma düzeyinin artırılmasına ne derece gereksinim vardır?
11	3.89	.99	Okulunuzda öğrencileri etkili öğrenmeye güdülemek için yeni çalışmalar yapmaya ne derecede gereksinim vardır?
Toplam	3.74	.68	

Okul örgütünün amaç bakımından yenileşme gereksiniminin sorgulandığı maddelerde Tablo 10’daki değerler elde edilmiştir. Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik gereksinimin “oldukça” yüksek (Md.2, $X=4.09$) olduğu görülmüştür. Bu durum, okullardaki öğrenci başarısının işgörenler tarafından istendik düzeyde olmadığı ve bu konuda yeni uygulamalara ihtiyaç duyulduğu anlamına gelebilir. Benzer şekilde ders dışı sosyal etkinliklerin amaçlara uygun olarak yürütülmesi (Md.3, $X=3.94$) ve eğitsel kol etkinliklerinin amaca yönelik bir

işlevsellik kazanması (Md.4, X=3.92) konularında da “oldukça” yüksek düzeyde gereksinim olduğu görülmektedir.

Bu verilerden, eğitim örgütünde “ders dışı etkinliklerin ve sosyal faaliyetlerin kağıt üzerinde yürütüldüğü” genel yargısını besleyen durumdan rahatsızlık duyulduğu ve bu durumun değişmesinin istendiği anlamı çıkarılabilir. Okullarda laboratuvar, atelye, spor salonu, müzik odası, seminer salonu, kitaplıklar gibi destekleyici eğitim ortamlarına da “oldukça” yüksek düzeyde gereksinim (Md.7, X=4.00) olduğu ve bu ortamlar ile artırılma gereksinimi “orta” düzeyde olmasına rağmen (Md.9, X=3.16) mevcut eğitim araçlarından yararlanma düzeyinin artırılmasına gereksinim olduğu (Md.11, X=3.89), rakamlar tarafından ortaya konulmuştur. Bu oranların yüksek çıkması, bu tür olanaklara sahip okullardaki eğitim ortam ve araçları kullanım düzeyinin yeterli görülmediği anlamına gelebilir.

Amaç boyutunda yenileşme gereksiniminin sorgulandığı maddelere göre aritmetik ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde dağılımı ise Ek III-Tablo 3’de verilmiştir.

Araştırmanın Üçüncü Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi (b) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin “örgütsel amaç” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 11 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 11’de yer almaktadır.

Okulda bulunulan konuma göre amaç boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.81$ ve öğretmenler için $X= 3.74$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 11: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Amaç Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KONUM	n	X	Ss	t	p
YÖNETİCİ	34	3.81	.71	0.5	0.57
ÖĞRETMEN	302	3.74	.68		

$p > .05$

Oysa İnandı'nın çalışmasında (1999) amaç boyutunda öğretmenler, yöneticilere oranla daha fazla yenileşme ihtiyacı içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, geçen zaman içinde, yöneticilerin öğretmenlerle ortak amaçlar belirleme konusunda biraz daha esnek davranmaya başlayıp, öğretmen görüşlerini alma konusunda daha ılımlı olma eğiliminde oldukları anlamına gelebilir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi (a) maddesi "ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında "demokrasi" boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 7 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Demokrasi Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler

Madde	X	Ss	
1	4.00	1.04	Okulunuzda öğretmenleri ilgilendiren konularda kararlar alınırken, öğretmenlerin bu kararlara katılmasına ne derece gereksinim vardır?
2	3.80	.98	Okulunuzda öğrencileri ilgilendiren durumlarda öğrenci görüşlerini dikkate almaya ne derece gereksinim vardır?
3	3.71	1.14	Okulunuzda, her öğretmene kendi düşünce ve duygularını açıklama olanağı verilmesine ne derece gereksinim vardır?
4	3.73	1.16	Öğrencilerinize; farklı kültürlere, düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşma anlayışı kazandırılmasına ne derece gereksinim vardır?
5	3.16	1.29	Okulunuzda öğretmenlere örgütlenme olanağı verilmesine ne derece gereksinim vardır?
6	3.29	1.35	Okulun olanaklarından yararlanma konusunda, öğretmenlere eşit davranılmasına ne derecede gereksinim vardır?
7	3.41	1.35	Okulunuzda demokratik kurallar çerçevesinde personele sevgi, saygı ve güvene dayalı bir ortam oluşturulmasına ne derecede gereksinim vardır?
Toplam	3.59	.88	

Tablo 12’de katılımcıların okulun demokrasi boyutundaki örgütsel yenileşme gereksinimiyle ilgili görüşlerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değeri verilmiştir. Katılımcıların bu boyutta bulunan yenileşme gereksinimine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.59$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların adı geçen boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir. Yani ilköğretim okulları işgörenlerince yeteri kadar demokratik bir örgüt olarak algılanmamaktadır. Daha önce Alıç (1990) ve İnandı (1999) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 12’de demokrasi boyutuna ilişkin maddelere göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de görülmektedir. İşgörenler, en çok okulda öğretmenleri ilgilendiren kararlar

alınırken, öğretmenlerin bu kararlara katılmasına (Md.1, X=4.00), kendi düşünce ve duygularını açıklama olanağı verilmesine (Md.3, X=3.71), öğrencileri ilgilendiren durumlarda öğrenci görüşlerinin dikkate alınmasına (Md.4, X=3.73) ve öğrencilere; farklı kültürlere, düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşma anlayışı kazandırılmasına “oldukça” yüksek düzeyde gereksinim duymaktadırlar (Md.2, X=3.80).

Bu durum, öğretmenlerin “yönetimin kalbi” olan karar sürecine katılmak istemesi, yönetim sürecinin içinde olma ihtiyacı duydukları ve okulda sadece müfredatı uygulamak için çalışan değil, okulun vizyonuna da katkıda bulunan, karar veren, danışan ve danışılan işgörenler sıfatıyla; yöneteni, yönetileni ve etrafını gözlemleyip önyargısız değerlendirebilen öğrencisiyle, bir takım olarak okulu işletmek ve bu tür bir ortamda çalışmak istedikleri anlamına gelebilir.

Demokrasi boyutunda yenileşme gereksiniminin sorgulandığı maddelere göre aritmetik ortalama, standart sapma, sayı ve yüzde dağılımı ise Ek III-Tablo 4’de verilmiştir.

Araştırmanın Dördüncü Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi (b) maddesi “ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin “demokrasi” boyutundaki yenileşme gereksinime ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan 7 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 13’de yer almaktadır.

Okulda bulunan konuma göre demokrasi boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.20$ ve öğretmenler için $X= 3.63$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < .05$). Veriler, öğretmenlerin demokratik açıdan daha fazla yenileşme gereksinimi duyduklarını göstermektedir. Bu bulgu İnandı'nın (1999) elde ettiği sonucu desteklemektedir. Ümraniye'de yapılan çalışmada da öğretmenlerin yöneticilere oranla demokrasi boyutunda daha çok yenileşme ihtiyacı içinde olduklarını ortaya koymuştur.

Tablo 13: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Demokrasi Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KONUM	n	X	Ss	t	p
YÖNETİCİ	34	3.20	.93	-2.7	0.007
ÖĞRETMEN	302	3.63	.86		

* $p < .05$

Bu durum, belki de Türkiye'de hala yöneten-yönetilen ilişkisinde geleneksel yönetim anlayışının devam ettiği, özellikle de okullarda işgörenlerin bu açıdan çağın yeni yönetim anlayışlarını kapsayabilecek demokratik açılımlar beklentisi içinde olduğu anlamına gelebilir. Yöneticilerin makamın sağladığı yetki ve gücün bir anlamda paylaşımı anlamına gelebilecek demokratik açılımlardan yana öğretmenlerden daha az gereksinim düzeyinde bulunuyor olmaları, öğretmenler tarafından çok da onaylanıyor görülmemektedir.

Araştırmanın Beşinci Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi (a) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında “okul-çevre ilişkileri” boyutunda yenileşme gereksinimi var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, anketin bu boyutunda yer alan tüm 10 soruya verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin analizi sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul-Çevre İlişkileri Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine Yönelik Görüşlerine İlişkin Veriler

Madde	X	Ss	
1	3.59	1.13	Okulunuzda gerçekleştirmeyi öngördüğünüz hedeflerden öğrenci velilerinin haberdar olmasına ne derece gereksinim vardır?
2	3.79	1.11	Okul sorunlarının çözümünde velilerle ve çevreyle işbirliğinin geliştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?
3	3.86	1.12	Okulunuz, okul dışında gerçekleştirilen tiyatro, gezi, gözlem, sinema vb faaliyetlerde öğrenci velilerinin desteğini almaya ne derecede gereksinim duymaktadır?
4	3.76	1.06	Okulunuz, çevresine rehberlik ve önderlik edebilme görevine ne derecede gereksinim duymaktadır?
5	4.07	.96	Okulunuzda öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamaları için, velilerle işbirliğine ne derecede gereksinim duyulmaktadır?
6	3.58	1.27	Okulunuzdaki işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönlerden engelli çocuklar için, okul ve çevre işbirliğine ne derecede gereksinim duyulmaktadır?
7	4.01	1.05	Okulunuzda, eğitim-öğretim yönünden başarılı olan, ancak ekonomik gücü olmayan öğrencilere çevreden destek sağlanmasına ne derecede gereksinim vardır?
8	3.79	.98	Çevre imkanlarından okulun, okul imkanlarından da çevrenin yararlanmasına ne derecede gereksinim vardır?
9	3.72	1.04	Okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerini planlarken çevrenin imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ne derecede gereksinim vardır?
10	3.65	1.20	Okulunuzdaki yöneticilerin, okulun iç ögeleri (öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel) ile dış ögeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği vb.) arasında işbirliği sağlamalarına ne derecede gereksinim vardır?

Tablo 14’de katılımcıların okul-çevre ilişkileri boyutundaki örgütsel yenileşme gereksinimiyle ilgili görüşlerine yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değeri

verilmiştir. Katılımcıların bu boyutta bulunan yenileşme gereksinimine ilişkin maddelere verdikleri yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.78$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların adı geçen boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir. Bu bulgu, Alıç’ın (1990) gerçekleştirdiği araştırmada da katılımcıların okul-çevre ilişkilerinde değişiklik ihtiyacı olduğunu belirttikleri sonuçla örtüşmektedir.

Okul-çevre ilişkileri boyutuna ilişkin maddelere ait veriler Tablo 14’de görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalama, öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamaları için, velilerle işbirliğine olan gereksinimin sorgulandığı maddede görülmektedir. Katılımcılar bu konuda “oldukça” yüksek düzeyde (Md.5, $X=4.07$) gereksinim olduğunu söylemektedirler. Benzer şekilde katılımcılar, okul hedefleriyle ilgili velilerin haberdar edilmesine (Md.1, $X=3.59$), okul sorunlarının çözümünde velilerle ve çevreyle işbirliğinin geliştirilmesine (Md.2, $X=3.79$) ve okul dışı sosyal faaliyetlerde veli desteği alınmasına (Md.3, $X=3.86$) gereksinim duymaktadırlar.

Öyleyse işgörenlerin okul için ihtiyaç duydukları yeni bir vizyon ve misyonda velilere de rol biçtikleri, onlarla sürekli iletişim ve işbirliği içinde olmak istedikleri, gerektiğinde kararlardan haberdar etmeyi ve belki de sürece dahil etmeyi istedikleri söylenebilir.

Katılımcılar ayrıca, ekonomik sıkıntı içinde bulunan öğrencilere çevre desteği sağlanması (Md.7, $X=4.01$), engelli çocuklar için çevreyle işbirliği sağlanması (Md.6, $X=3.58$), eğitim-öğretim etkinlikleri planlanırken çevrenin imkan ve şartlarının göz önüne alınması (Md.9, $X=3.72$) konularında da “oldukça” yüksek düzeyde bir gereksinim olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 15: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul-Çevre İlişkileri Boyutundaki Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KONUM	n	X	Ss	t	p
YÖNETİCİ	34	3.57	.85	-1.5	0.10
ÖĞRETMEN	302	3.81	.80		

$p > .05$

Okulda bulunan konuma göre okul-çevre ilişkileri boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin katılımcılar arasındaki görüş farkına bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X = 3.57$ ve öğretmenler için $X = 3.81$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani öğretmen görüşleri ile yönetici görüşleri arasında dikkate değer bir fark bulunamamıştır. Yine İnandı'nın (1999) çalışmasında bu fark istatistiksel açıdan anlamlı olarak yorumlanmıştır. İnandı'nın çalışmasında, öğretmenler yöneticilere oranla okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesini daha çok istemişlerdir. Bu durum, günümüz okulları yöneticilerinin, okulun çevre ile oluşturacağı iletişime, eskiye oranla biraz daha hazır olduğu anlamına gelebilir. Ayrıca sonuçlardan okulun, çağcıl yenilikler ve değişimler karşısında planlı olmasa da, geçirgen bir yapıya bürünmekte ve çevreye daha açık bir duruşa yönelmekte olduğu görüşü ortaya atılabilir.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (a) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi (a) maddesi "ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, MLO ilköğretim okulları ile diğer ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

OKUL	n	X	Ss	t	p
MLO	132	3.46	.66	-4.9	0.000
DİĞER	192	3.81	.61		

*p<.05

Katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. MLO okulları için X= 3.46 ve diğer ilköğretim okulları için X= 3.81 olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.05).

Tablo 16'daki verilere bakılarak, tam bir doyum sağlamasa da öğrenen okul anlayışının temelini oluşturan, paylaşımcı yönetim anlayışı ve iş birliğine dayalı bir çalışma sistemini esas alması öngörülen ve bir yenileşme modeli olarak sunulan MLO türü okullarda beklenen hedeflere bazı eksikliklere rağmen, kısmen ulaşıldığı söylenebilir. Çünkü veriler diğer ilköğretim okullarının, MLO okullarına göre daha fazla yenileşme gereksinimi içinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca yenileşmenin itici güçlerinden biri olan sürekliliğin MLO okullarında var olduğu, süren yenileşme gereksiniminden anlaşılmaktadır.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (b) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi (b) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında mezun oldukları okul bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, eğitim fakültesi mezunu ve diğer fakülteler mezunu olan yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mezun Oldukları Okul Türüne Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

OKUL	n	X	Ss	t	p
EĞT. FAK.	144	3.64	.62	-.87	0.38
DİĞER	192	3.70	.68		

$p > .05$

Katılımcıların mezun oldukları okul türüne göre yenileşme gereksinimine ilişkin görüşler arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Tablo 17’de verilen bulgulara göre, eğitim fakültesi mezunları için $X = 3.64$ ve diğer fakülte ve okullar için $X = 3.70$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yani eğitim fakültesi çıkışlı katılımcılarla diğer fakültelerden mezun olan katılımcılar arasında yenileşme

gereksinimi bakımından belirgin bir farklılık gözlenmemiştir. Her iki grup benzer düzeyde “oldukça” yüksek yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. İnandı'nın (1990) çalışmasında ise eğitim fakültesi çıkışlı yöneticiler ve öğretmenlerle, eğitim fakültesi çıkışlı olmayan yönetici ve öğretmenlerin yenileşme gereksinimi arasında değişik boyutlarda anlamlı farklılıklar olup olmadığına bakılmıştır. Bulgular örgütsel yapı, örgütsel amaç, örgüt-çevre ilişkileri ve demokrasi boyutlarında, eğitim fakültesi anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir.

Araştırmanın bu bulgusu, ilköğretim okullarımızdaki yenileşme gereksiniminin, artık eğitim fakültesi çıkışlı öğretmenlerin fark edebilecekleri düzeyi aştığını ve tüm öğretmenlerce hissedilir boyutlara ulaştığını vurgulaması bakımından da ilginç sayılabilir.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (c) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi (c) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında branşları bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni, matematik ve fen bilimleri ve sosyal bilimler branşları gruplarına ayrılarak, karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

BRANŞ	n	X	Ss	Sh
Sınıf Öğretmeni	171	3.70	.69	5.29
Matematik ve Fen Bil.	47	3.73	.65	9.58
Sosyal Bilimler	118	3.62	.60	5.60
TOPLAM	336	3.67	.65	3.59

Tablo 18’de görüldüğü gibi sınıf öğretmenliği eğitimi alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.70$, matematik ve fen bilimleri yönetici ve öğretmenleri için aritmetik ortalama $X= 3.73$ ve sosyal bilimler alanında eğitim almış yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.62$ olarak bulunmuştur. Yani tüm branşlardaki yönetici ve öğretmenler, “oldukça” yüksek düzeyde bir yenileşme gereksinimi duymaktadırlar.

Tablo 19: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Varyans Analizi

Kaynak	Kareler top.	Sd	Kareler ort.	F	Sig.
Gruplar arası	.579	5	.289	.666	.514
Gruplar içi	144.682	333	.434		
TOPLAM	145.261	335			

$p > .05$

Araştırmada katılımcıların branşlarına göre ilköğretim okullarında örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığını görebilmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır (Tablo 19). Gruplar arasındaki aritmetik ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu bulgular katılımcıların hangi branşta olursa olsun yenileşme gereksinimlerinin benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemi (d) Maddesine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi (d) maddesi “ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdemleri bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde ifade edilmiştir.

Bu alt probleme ilişkin bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, mesleki kıdemlerine yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Bu bulgular Tablo 20’de yer almaktadır.

Tabloda da görüldüğü gibi 1-5 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.69$, 6-10 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenleri için aritmetik ortalama $X= 3.68$, 11-15 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.59$, 16-20 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.37$ ve 21 yıl ve üstü hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.75$ olarak bulunmuştur. Sonuç olarak tüm hizmet dilimlerindeki yönetici ve öğretmenler “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar

Tablo 20: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşleri

KIDEM	n	X	Ss	Sh
1-5 yıl arası	26	3.69 ^(a)	.79	.156
6-10 yıl arası	53	3.68 ^(a)	.51	7.09
11-15 yıl arası	45	3.59 ^(a)	.60	9.04
16-20 yıl arası	34	3.37 ^{(a)(b)}	.73	.125
21 yıl ve üstü	178	3.75 ^{(a)(c)}	.66	4.95
TOPLAM	336	3.67	.65	3.59

Araştırmada katılımcıların kıdemlerine göre ilköğretim okullarındaki örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığını görebilmek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır (Tablo 21).

Bazı gruplar arasındaki aritmetik ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların görüşleri ile diğer tüm grupların görüşleri arasındaki fark anlamlı değildir. Fakat 6-10 yıl arası mesleki kıdem grubu ile 16-20 yıl arası mesleki kıdem grubu arasında bulunan fark istatistiksel olarak anlamlıdır. 6-10 mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılar, 16-20 mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. Bu durum, 6-10 mesleki kıdem grubuna dahil katılımcıların, geçen mesleki kıdem süresi içinde, tükenmişlik düzeyine ulaşmadan, okul örgütünü daha iyi tanıyarak, doğru değerlendirmelerde bulunup, gereksinimleri daha iyi görebildiği anlamına gelebilir.

11-15 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılarda, 1-5 yıl mesleki kıdem grubu katılımcıları gibi tüm gruplarla aynı düzeyde yenileşme gereksinimi içindedirler.

16-20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcıların yenileşme gereksinimi düzeyi ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdem grubu gereksinim düzeyi arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. 21 yıl ve üstü mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılar, hem 16-20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılardan daha yüksek bir yenileşme gereksinimi düzeyindedir hem de tüm mesleki kıdem grupları içinde en yüksek yenileşme gereksinimi düzeyine sahiptir.

Tablo 21: İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Yenileşme Gereksinimine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Bakımından Varyans Analizi

Kaynak	Kareler top.	Sd	Kareler ort.	F	Sig.
Gruplar arası	4.308	4	1.077	2.529	.041
Gruplar içi	140.953	331	.426		
TOPLAM	145.261	335			

*p< .05

21 yıl ve üstü kıdeme sahip grupta yer alan katılımcıların diğer gruplara oranla daha yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duyuyor olmaları, meslekte geçirdikleri süre içinde yapı ve işleyişi çok daha iyi algılayabildikleri ve çağın yenilikleri karşısında, daha hazır hissetme gereği duydukları anlamına gelebilir.



BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özeti, elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmekte ve bunlara ilişkin öneriler yer almaktadır.

ÖZET

Çağın yenilikleri değişimleri de beraberinde getirmektedir. Değişimler tüm toplumsal alanları ve bu alanın belirgin unsurlarından olan örgütleri de etkilemekte; değişim ve dönüşüm süreçlerinin sarmalında yenileşmeler kaçınılmaz olmaktadır.

Toplumsal dönüşümün en önemli örgütü olan okul da gelişen teknoloji, farklılaşan toplumsal, siyasal ve ekonomik yapı nedeniyle değişimle yüz yüze kalmaktadır.

Bu araştırma, bir eğitim örgütü olan ilköğretim okullarında yenileşme gereksinimleri olup olmadığını, varsa örgütün hangi boyutlarında ve ne düzeyde bir gereksinimin olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma olan bu araştırmanın evrenini, 2003-2004 öğretim yılında Malatya il merkezinde bulunan 72 resmi ilköğretim okulunda görevli olan 122 yönetici ve 2397 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme ise 34 yönetici ve araştırmanın ikinci katılımcı grubunu oluşturan 302 öğretmen yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, İnandı'nın (1999: 60-61) geliştirdiği ve araştırmacı tarafından bu araştırmanın amacına uygun olarak işlevselleştirilen bir anket kullanılmıştır.

İnandı'nın anketi araştırmanın amacına yönelik olarak yeniden değerlendirilmiştir. Uzman görüşleri doğrultusunda yapılan değerlendirmeler sonucunda bazı sorular çıkarılmış, bazı eklemeler yapılmış ve yenileşme gereksinimini dört boyutta ele alan 40 soruluk ankete son şekli verilmiştir.

İlk bölümde araştırmaya katılanlara yönelik çalışılan okul türü, okuldaki konum, mezun olunan okul türü, branş ve kıdem ile ilgili sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise örgütsel yenileşme gereksinimini yapı, amaç, demokrasi ve okul-çevre ilişkileri boyutlarında irdeleyen 40 soru yer almıştır. Örgütsel yapı boyutuna yönelik 12 soru, amaç boyutuna yönelik 11 soru, demokrasi boyutuna yönelik 7 soru ve okul-çevre ilişkileri boyutuna yönelik 10 sorunun bulunduğu beşli likert tipi dereceleme ölçeğinde yanıtlar, deneklerin örgütsel yenileşmeye olan gereksinim derecelerini Çok (5), Oldukça (4), Orta (3), Az (2), Hiç yok (1) olarak belirtebilecekleri şekilde düzenlenmiştir.

SPSS paket programında anketin tümü için Alpha güvenirliği $r = 0.94$ olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları ise, yapı boyutu için $r = 0.84$, amaç boyutu için $r = 0.82$, demokrasi boyutu için $r = 0.85$ ve okul-çevre boyutu için $r = 0.90$ olarak bulunmuştur. Çalışma sonucu anket sorularının işleyişinde herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Anket uygulanması, gerekli izinler alındıktan sonra (Ek-III) araştırmacı tarafından okul rehberlik servisleri aracılığı ile yürütülmüştür.

Verilerin analizinde, yönetici ve öğretmenlerin hem genel, hem de dört boyutta boyutlandırılmış olarak örgütsel yenileşme gereksinimi duyup duymadıklarına bakmak için frekans, yüzde dağılımları belirlenmiş; yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark olup

olmadığını görmek için de t-test uygulanmıştır. Çalışılan okul (MLO ve diğer) ve konuma (öğretmen-yönetici) göre yenileşme gereksiniminde farklılık aramak için t-testi, branş ve kıdemle ilişkilendirilebilecek farklar için varyans analizi uygulanmıştır.

SONUÇ

Araştırmada alt problem sırasına göre şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Katılımcıların yenileşme gereksinimine ilişkin aritmetik ortalaması ($X=3.67$) olarak görülmüştür. Bu veriler, okullarda yenileşme gereksiniminin “oldukça” yüksek bir düzeyde duyumsandığını göstermektedir.
2. İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.63$ ve öğretmenler için $X= 3.68$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.
3. Yönetici ve öğretmenler, örgütün “yapı” boyutunda “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar ($X=3.55$).
4. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yapı boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için aritmetik ortalama $X= 3.67$ ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.54$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

5. Katılımcıların “örgütsel amaç” boyutta bulunan yenileşme gereksinimine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.74$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların adı geçen boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir.
6. Okulda bulunulan konuma göre örgütsel amaç boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.81$ ve öğretmenler için $X= 3.74$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.
7. Katılımcıların “demokrasi” boyutunda yenileşme gereksinimi olup olmadığına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.59$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların bu boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir.
8. Okulda bulunulan konuma göre demokrasi boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farka bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.20$ ve öğretmenler için $X= 3.63$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p< .05$). Veriler, öğretmenlerin demokratik açıdan daha fazla yenileşme gereksinimi duyduklarını göstermektedir.
9. Katılımcıların “okul-çevre ilişkileri” boyutunda yenileşme gereksinimi olup olmadığına ilişkin sorulara yanıtlar sonucunda aritmetik ortalama $X=3.78$ olarak bulunmuştur. Bu bulgu katılımcıların adı geçen boyutta “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi içinde olduklarını göstermektedir.

10. Okulda bulunulan konuma göre okul-çevre ilişkileri boyutunda yenileşme gereksinimine ilişkin katılımcılar arasındaki görüş farkına bakmak için t-testi uygulanmıştır. Yöneticiler için $X= 3.57$ ve öğretmenler için $X= 3.81$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.
11. Katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasındaki farka bakmak için ilişkisiz t-testi uygulanmıştır. MLO okulları için $X= 3.46$ ve diğer ilköğretim okulları için $X= 3.81$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.
12. Katılımcıların mezun oldukları okul türüne göre yenileşme gereksinimine ilişkin görüşler arasındaki farka bakmak için ilişkisiz t-testi uygulanmıştır. Bulgulara göre, eğitim fakültesi mezunları için $X= 3.64$ ve diğer fakülte ve okullar için $X= 3.70$ olarak bulunmuştur. Bu ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.
13. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yenileşme gereksinimine ilişkin görüşleri arasında branşları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı ilgili bulgular, ankette yer alan tüm sorulara verilen yanıtlar ışığında, yönetici ve öğretmen görüşlerinin sınıf öğretmeni, matematik ve fen bilimleri ve sosyal bilimler branşları gruplarına ayrılarak, karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Sınıf öğretmenliği eğitimi alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.70$, matematik ve fen bilimleri yönetici ve öğretmenleri için aritmetik ortalama $X= 3.73$ ve sosyal bilimler alanında eğitim almış yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X= 3.62$ olarak bulunmuştur. Yani tüm branşlardaki yönetici ve öğretmenler, “oldukça” yüksek düzeyde bir yenileşme

gereksinimi duymaktadırlar. Yapılan varyans analizlerine göre Gruplar arasındaki aritmetik ortalamalar arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir.

14. 1-5 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X=3.69$, 6-10 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenleri için aritmetik ortalama $X=3.68$, 11-15 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X=3.59$, 16-20 yıl hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X=3.37$ ve 21 yıl ve üstü hizmet dilimi içinde yer alan yönetici ve öğretmenler için aritmetik ortalama $X=3.75$ olarak bulunmuştur. Sonuç olarak tüm hizmet dilimlerindeki yönetici ve öğretmenler “oldukça” yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. Bazı gruplar arasındaki aritmetik ortalamalar istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir. 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcıların görüşleri ile diğer tüm grupların görüşleri arasındaki fark anlamlı değildir. Fakat 6-10 yıl arası mesleki kıdem grubu ile 16-20 yıl arası mesleki kıdem grubu arasında bulunan fark istatistiksel olarak anlamlıdır. 6-10 mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılar, 16-20 mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde yenileşme gereksinimi duymaktadırlar. 11-15 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılarda, 1-5 yıl mesleki kıdem grubu katılımcıları gibi tüm gruplarla aynı düzeyde yenileşme gereksinimi içindedirler. 16-20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcıların yenileşme gereksinimi düzeyi ile 21 yıl ve üstü mesleki kıdem grubu gereksinim düzeyi arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. 21 yıl ve üstü mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılar, hem 16-20 yıl mesleki kıdem grubunda bulunan katılımcılardan daha yüksek bir yenileşme gereksinimi düzeyindedir hem de tüm mesleki kıdem grupları içinde en yüksek yenileşme gereksinimi düzeyine sahiptir.

Tüm sonuçlar göstermektedir ki yönetici ve öğretmenler hem genel olarak hem de her boyutta yenileşme gereksinimi duyduklarını söylemişlerdir. Çalışılan okul bakımından MLO ilköğretim okullarına kıyasla diğer ilköğretim okullarında daha çok yenileşme gereksinimi olduğu ortaya çıkmıştır.

Boyutlar açısından bakıldığında ise demokrasi boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenler daha demokratik bir ortam istemektedirler. Ayrıca kідeme göre yapılan varyans analizinde de gruplar arasında fark bulunmuştur.

Sonuç olarak ilköğretim okullarında bulunan yönetici ve öğretmenler farklılıklar bulunsa da yenileşme gereksinimi duymaktadırlar.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçları, ilköğretim okullarında yenileşme gereksinimi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca önemli bir bulgu da, yenileşme modeli olarak değerlendirilebilecek MLO ilköğretim okullarında yenileşme gereksiniminin daha az düzeyde olmasıdır. Öneriler de bu bulgulara dayandırılmıştır.

A- Uygulamacılar İçin Öneriler

Ulaşılan bulgulara göre ilköğretim okullarında bir yenileşme gereksinimi duyulmaktadır. Öyleyse;

1. İlköğretim okullarında artık öğretmen alımında okulların gereksinimine daha gerçekçi olarak dikkat edilmelidir.

2. Öğretmenlerin gelişimine yönelik seminer, hizmet içi eğitim gibi programlar daha işlevsel ve etkili biçimde düzenlenmeli ve uygulanmalıdır.

3. Teftiş ve rehberlik olgusu yeniden ele alınarak, çağdaş normlara uygun hale getirilmelidir.

4. Okullarda görev yapan yöneticilerin çağın ve teknolojinin getirdiği yenilikleri de dikkate alarak okulları için yeni bir vizyon ve misyon belirlemeleri ve yeni liderlik davranışları geliştirmeleri sağlanmalıdır.

5. Okullarda ekip çalışması arzulanan bir duruma dönüştüğü için, örgütsel amaca yönelik işbirlikçi çalışma ortamları oluşturulmalıdır.

6. Öğrenci başarılarının artırılabilmesi için gerekli stratejiler belirlenmeli, müfredatta esnek hareket edebilme alanları yaratılmalı, ders dışı sosyal etkinlikler ve eğitsel kol etkinlikleri işlevsel hale dönüştürülmelidir.

7. Okullarda laboratuvar, atelye, spor salonu vb. destekleyici eğitim ortamları oluşturulmalı ve bu ortamların mevcut olduğu okullarda faydalanma düzeyini artıracak, kullanımına yönelik eğitimler verilmelidir.

8. Yöneticilerin öğretmenleri ve ilgili konularda öğrencileri karar sürecine dahil ederek daha demokratik bir okul kültürü oluşturmaları sağlanmalıdır.

9. Okul çevresine daha açık bir açık sistem haline dönüştürülmeli, velilerle daha fazla işbirliğine gidilmelidir.

10. Bir değişim modeli olarak MLO okullarında yapılan uygulamalar, günümüz gereksinimlerine uygun biçimde eksikleri giderilerek, diğer okullarda da yaygınlaştırılmalıdır.

A- Araştırmacılar İçin Öneriler.

1. Okullarda yenileşme gereksinimini ortaya çıkarmayı amaçlayacak yeni araştırmalar değişik coğrafi bölgelerde uygulanabilir.

2. Örgütsel yenileşme gereksinimini teftiş kademesinde bulunan müfettiş görüşleri çerçevesinde ele alacak yeni araştırmalar yapılabilir.

3. MLO okullarındaki örgütsel yenileşme gereksinimine ilişkin durumu daha derinlemesine ortaya koyabilecek yeni araştırmalar yapılabilir.

4. Yöneticilerin demokratik tutumlarını ortaya çıkarabilecek araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksu B., Mualla. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri". **XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler (Cilt-I)**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, ss.709-727.
- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtivacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Altrichter, Herbert. "Introduction". **Images of Educational Change**. (Eds: Altrichter, H. ve Elliot, J.).Buckingham: Open University Press, 2000.
- Amaro, Gertrudes. "Curriculum Innovation In Portugal-The Aera-Escola Initiative". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.
- Aslan, Mahire. "Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE, 1995.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. (5.Baskı) Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme**. (2.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Başaran, İ.Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara:1998.
- _____. **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, Yayın No:111, 1982.
- Bidwell, Charles E. "Analyzing Schools as Organizations: Long-term Permanence and Short-term Change". **Sociology of Education**. Extra Issue, Albany: American Sociological Association, 2001, ss.100-114.
- Birincioğlu, Fatma. "Ülkelerin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Eğitimde Yenileşme Çabaları" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE, 1997.
- Braham, Barbara J. **Stres Yönetimi/Ateş Altında Sakin Kalabilmek**. (Çev:Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayınları., 1998.
- Brandt, Ron. "Is This School A Learning Organization: Ten Ways To Tell " **Journal of Staff Development**. Cilt: 24, Sayı:1, Oxford: National Staff Development Council., 2003, ss.10-16.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.(11.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000

Campbell, R.E., Corbally, J.E. ve Nystrand, R.O. **Introduction to Educational Administration**. (6th ed.).Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1983.

Camus, Albert. **Başkaldıran İnsan (L'Homme Révolté)**. (Çev:Prof.Dr. Tahsin Yücel). (3.Baskı) Ankara: VersoYayıncılık., 1990.

Celep, Cevat. **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004

Chance, P.L. ve Chance, E.W. **Introduction To Educational Leadership and Organizational Leadership**. New York: Eye On Education, Inc., 2002.

Chetcuti, Deborah. "Meeting The Challenge of Equity: The Inroduction of Differentiated Exmaination Papers In Malta". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.

Clarke, Simon P. "The Principal at The Center of The Reform". **International Journal of Leadership in Education**. Cilt: 3, Sayı:1, Carfax: Taylor & Francis Ltd, 2000, ss.57-73.

Cook, C. ve Hunseker, P. **Management and Organizational Behavior**. New York: Mc.Graw Hill Companies, Inc., 2001.

Coriat, Benjamin. "Organizational Innovation In European Firms" (Paper to be published in Archibuggi D., Lundvall B. (coord). **The End of Fordism and The Rise of Knowledge Economy**. Oxford University Press, 2000.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**.(2.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Dinham, S. ve Scott, C. "Pressure Points: School Executive adn Educational Change?" **Journal of Educatioanl Enquiry**. Cilt: 3, Sayı:2, Adelaide: University of South Australia., 2002, ss.35-52.

DuFour, Rick. "Are You Looking Out The Window Or In A Mirror?" **Journal of Staff Development**. Cilt: 25, Sayı:3, Oxford: National Staff Development Council., 2004, ss.63-64.

_____. "Leadership Is An Affair of The Heart" **Journal of Staff Development**. Cilt: 25, Sayı:1, Oxford: National Staff Development Council., 2004, ss.67-68.

Durant, W. ve Durant, A. **Tarihten Dersler**. (Çev:Bozkurt Güvenç). İstanbul: Cem Yayınevi, 1992.

Dönmez, Burhanettin. "Değişme ve Yenileşme". İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi E.Y.D.Bilim Dalı, Yönetici Adayları Eğitim Programı Ders Notları. Malatya, 1999.

EARGED (2004). MLO Modeli. <http://earged.meb.gov.tr/mlo/MLO.htm> 13.07.04

Ellsworth, James B. (2000). A Survey of Educational Change Models. <http://eric.syr.edu/plweb/cgi/obtain.pl> 02.07.2003.

Erçetin, Ş. ve Demirbulak, D. "Views of The School Administrators About The Readiness Levels of The Schools To The Change In The Fourth Year of The Eight-year Compulsory Education In Turkey?" **Educational Research Quarterly**. Cilt: 26, Sayı:2, West Monroe (LA): E.R.Q., 2002, ss. 3-12.

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. (2.Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Erdoğan, İrfan. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (5.Baskı) İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998.

Erlendsson, J. (2000). Fast Take Newsletter. http://www.hi.is/~joner/eaps/cs_pdfc.htm

Flamholtz, Eric.(2003). "Growing Pains".

<http://entrepreneurs.about.com/cs/beyondstartup/a/uc070903.htm> 11.10.2003

Frayha, Nemer. "Curricular Innovation In Lebanon: An Uneasy Experience". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.

Fullan, Michael. **The New Meaning of Educational Change**. (2nd ed.).New York: Teachers College Press, 1991.

Change Forces: Probing The Depths of Educational Reform. London: The Falmer Press, 1993.

- _____ . “The Role of The Principle in School Reform” (Adapted from the New Meaning of Educational Change, 3.rd Edition). Paper Presented at Principles Institute 10th Year Celebration. New York, 2000.
- _____ (2002). “Principles as Leaders in a Culture of Change”(Paper Prepared for) Educational Leadership. Special Issue.
http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_02/03_02.htm 009.01.04
- _____ . “The Change Leader”. Educational Leadership. Cilt: 59, Sayı:8, Alexandria (The U.S.A): Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD), 2002, ss.16-21.
- _____ . “Why Teachers Must Become Change Agents”. Educational Leadership(The Professional Teacher). Cilt: 50, Sayı:6, Alexandria: ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), 1993, ss.12-17.
- Fullan, M. ve Hargreaves A. (1998). “What’s Worth Fighting For Out There?”
<http://www.leadership.sa.edu.au/papers/precisPS.htm> 09.01.04
- Gale, T. ve Densmore, K. “Democratic Educational Leadership in Contemporary Times”.
International Journal of Leadership in Education. Cilt: 6, Sayı:2, Carfax: Taylor & Francis Ltd, 2003, ss.119-136.
- Goodson, Ivor F. “Social Histories of Educational Change”. Journal of Educational Change. Cilt: 2, Sayı:1, Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2001, ss.45-63.
- Güvenç, Bozkurt. Kültürün ABC’si. (2.Baskı) İstanbul: Beta Yapı Kredi Yayınları, 2002
- Hallinger, Philip. “The Evolving Role of American Principals: From Managerial to Instructional to Transformational Leaders”. Journal of Educational Administration. Cilt: 30, Sayı:3, Bradford: MCB University Press, 1992, ss.35-48.
- Hançerlioğlu, Orhan. Düşünce Tarihi. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993.
- Hargreaves, A. “Sustainability Of Educational Change: The Role Of Social Geographies”
Journal of Educational Change. Cilt: 3, Sayı:3-4, Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2002, ss.189-214.
- Hilav, Selahattin. Felsefe El Kitabı. İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1985.

- Holberton, Phil. "The Need for Change". **Speaking of Leadership**. Cilt: 2, Sayı:23, , 2002, http://www.holberton.com/sol_vol-2-no23.html 11.10.2003
- Husserl, Edmund. **Kesin Bir Bilim Olarak Felsefe**. (Çev: Tomris Mengüşoğlu). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları., 1995.
- İnandı, Yusuf. "Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan, Müdür ve Öğretmen Görüşlerine Göre, İlköğretim Okullarının Yenileşme İhtiyaçları Nelerdir?" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 1999.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. (11. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Klecker, M.B. ve Loadman, W.E. "Measuring Principles' Openness to Change On Three Dimensions: Affective, Cognitive and Behavioural". **Journal of Instructional Psychology**. Cilt: 26, Sayı:4, 1999, ss.213-225.
- Kneisler, Terry. "A School In Transition". **Principal Leadership**. Cilt: 1, Sayı:7, Reston: National Association of Secondary School Principals, 2001ss.31-34
- Kongar, Emre. **Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1995.
- Korezacki, Carol. (1998). **Managing Organizational Change In The Community College**. <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed424884.html> 02.07.2003.
- Lefebvre, Henri. **Marksizm**.(Çev:Vedat Günyol). İstanbul: Alan Yayıncılık, 1986.
- Lodge C., ve Reed J. "Transforming School Improvement Now and For The Future". **Journal of Educational Change**. Cilt: 4, Sayı:1, , Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2003, ss.45-62.
- Louis, S.K., Toole, J. ve Hargreaves A. "Rethinking School Improvement". **Handbook Of Research On Educational Administration**. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.) San Fransisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- Lunenberg, C.F. ve Ornstein, A.C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. (3rd ed.).Belmont: Wardsworth Thomson Learning, 2000.

- Machat, Cécile. (2003). The Co-evolution of Technological and Organizational Innovations In High Technology Based SMEs. <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICSB/99ics060.htm> 11.10.2003
- MEB. (2004).**E-Türkçe Sözlük**. <http://www.meb.gov.tr/index800.htm>. 07.06.2004
- Miliani, Mohamed. "Pre-School Education In Algeria: A New Deal?". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.
- Marti-Ibanéz, Felix. **Felsefe Öyküleri**. (Çev:Hamide Koyukan)Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık, 1996.
- Monkman, K. ve Baird, M. "Educational Change in The Context of Globalization". **Comparative Education Review**. Cilt: 46, Sayı:4, Chicago: C.I.E.S.(Comparative and International Education Society) The University of Chicago Press, 2002, ss.497-508.
- Murphy, J. ve Hallinger, P. "The Principalship In An Era of Transformation". **Journal of Educational Administration**. Cilt: 30, Sayı:3, Bradford: MCB University Press, 1992, ss.77-88.
- Musai, Bardhyl. "Educational Innovation in the Context of Challenge and Change: a Euro-Mediterranean Perspective". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.
- NSBA. (2003).**Education Sytemic Change Tools**. <http://www.nsba.org/sbot/toolkit/chinv.html> 1.10.2003
- OECD/UNESCO (UIS). **Teachers For Tomorrow's School: Analysis of The World Education Indicators (Executive Summary)**. Paris: 2001.
- Ogawa, R.T., Crowson, R.L. ve Goldring, E.B. "Enduring Dilemmas of School Orgnization". **Handbook Of Research On Educational Administration**. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.) San Fransisco: Jossey-Bass Inc., 1999.
- Opatka, I. "School Change and Self-Renewal: Some Reflections From Life Stories of Women Principles " **Journal of Educational Change**. Cilt: 4, Sayı:1, Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2003, ss.25-43.
- Ortoli, S. ve Witkowski, N. **Arsimed'in Hamamı**. (Çev: Ömer Aygün). (2.Baskı) İstanbul:Yapı Kredi Yayınları., 2003.

Özdemir, Servet. Eğitimde Örgütsel Yenileşme.(5.Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Özden, Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler. (3.Baskı)Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.

Pasias, G. Ve Flouris, G. "Innovations In Greece At The End of The 20th Century: Challenges and Prospects". Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.

Patterson, D. ve Rolheiser C.. "Creating A Culture of Change" Journal of Staff Development. Cilt: 25, Sayı:2 (JSD web exclusive), Oxford: National Staff Development Council., 2004, ss.1-4.

Reyes, P., Wagstaff, L.H. ve Fusarelli, L.D. "Delta Forces: The Changing Fabric of American Society and Education". Handbook Of Research On Educational Administration. (Eds: Murphy, J. ve Louis K.S.) San Fransisco: Jossey-Bass Inc., 1999.

Robbins, Stephen. Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev:S.Ayşe Öztürk). Eskişehir:ETAM A.Ş., 1994.

Rosenblatt, Zehava. "Skill Flexibility And School Change: A Multi-National Study" Journal of Educational Change. Cilt: 5, Sayı:1, Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2004, ss.1-30.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayıncılık, 1998.

Sayiner, Banu. "Anadolu Liselerinde Yenileşme İhtiyacı". 4.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Bildirileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.

Senge, Peter M. Beşinci Disiplin. (Çev: A. İldeniz ve A. Doğukan). (9.Baskı) İstanbul:Yapı Kredi Yayınları., 2003.

Smirnova E.E. ve Smitrona T.A. "Democratic Changes in The School" Russian Education and Society. Cilt: 44, Sayı:9, New York: M.E. Sharpe Inc., 2002, ss.6-18.

Sparks, Dennis. "Why Change Is So Challenging for Schools: *An Interview With Peter Senge*" Journal of Staff Development. Cilt: 22, Sayı:3, Oxford: National Staff Development Council., 2001, ss.42-47.

_____. "Broader Prpose Calls for Higher Understanding: *An Interview With Andy Hargreaves*" Journal of Staff Development. Cilt: 25, Sayı:2, Oxford: National Staff Development Council., 2004, ss.46-50.

- _____. "Change Agent: *An Interview With Michael Fullan*" **Journal of Staff Development**. Cilt: 24, Sayı:1, Oxford: National Staff Development Council., 2003, ss.55-58.
- Stiggins, Richard J. "Where Is Our Assessment Future and How Can We Get There from Here?". **Assessment In Educational Reform: Both Means and Ends**. (Eds: Lissitz, Robert W. ve Schafer, William D.) Boston: Allyn and Bacon., 2002.
- Sultana, Ronald G. "Educational Innovation in the Context of Challenge and Change: a Euro-Mediterranean Perspective". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. "The Reform of Pre-Service Teacher Education In Turkey". **Challenge and Change in the Euro-Mediterranean Region**. (Ed: Sultana, Ronald G.) New York: Peter Lang Publishing, Inc., 2001.
- Şişman, Mehmet. **Öğretim Liderliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Tezcan, Mahmut. **Sosyal ve Kültürel Değişme**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1984.
- Wallace, Mike. "Orchestrating Complex Educational Change: Local Reorganisations of Schools In England". **Journal of Educational Change**. Cilt: 5, Sayı:1, Dordrecht (The Netherlands): Kluwer Academic Publishers, 2004, ss.57-78.
- Weber, Max. **Sosyoloji Yazıları**. İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları, 1987.
- Wheelan, S. A. ve Conway, C. "Group Development as a Framework to Understand and Promote School Readiness to Engage in an Organizational Development Project". **Journal of Educational and Psychological Consultation**. Cilt: 2, Sayı:1, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1991, ss.59-71.
- Yee, Jennifer A. (1998). **Forces Motivating Institutional Reform**. <http://www.ericfacility.net/ericdigests/ed421179.html> 02.07.2003

EKLER

I.	Anket	100
II.	Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Genel Olarak ve Boyutlara Göre Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımları	105
III.	İzin Yazısı	110



EK- I**AÇIKLAMA**

Sayın Eğitimci,

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yenileşme gereksinimini araştırmak üzere hazırladığımız bu ankete görüşlerinizle katkıda bulunmanız, çalışmamız için çok önemli olup, bu araştırmaya değer katacaktır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar toplu olarak değerlendirilip, sadece bu araştırmaya yönelik olarak kullanılacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise araştırma konusuyla ilgili sorular yer almaktadır. Anketin nasıl doldurulacağı, soruların yer aldığı ikinci bölümde belirtilmiştir. Sağlıklı bir değerlendirme için soruların tamamının yanıtlanması uygun olacaktır. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Kadir Beycioğlu
İ.Ü. Eğt. Fak.
Yük. Lis. Öğr.

İletişim :

Tel : 341 00 10 (dahili:3590)

e-posta: kbeycioglu@inonu.edu.tr

I.BÖLÜM:

Aşağıdaki sorularla ilgili size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1.Çalıştığınız okul:

- MLO- Müfredat Laboratuvar Okulu
 Diğer

2.Okuldaki konumunuz:

- Müdür
 Müdür Yardımcısı
 Öğretmen

3.Mezun olduğunuz okul:

- Eğitim Fakültesi Diğer (belirtiniz)

5. Öğretmenlik branşınız:

- Sınıf öğretmeni
 Fen bilimleri (Fen Bilgisi, Fizik, Kimya; Biyoloji vb.)
 Sosyal Bilimler (Sosyal Bilgiler, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Sosyoloji, Psikoloji vb.)
 Yabancı Dil
 Matematik
 Türkçe
 Diğer (belirtiniz):

6. Meslekteki kıdeminiz:

- 1-5 yıl arası
 6-10 yıl arası
 11-15 yıl arası
 16-20 yıl arası
 21 yıl ve üstü



II.BÖLÜM

Aşağıdaki sorularda, okulunuzda mevcut olduğunu düşündüğünüz gereksinim düzeyini (X) işaretiyle belirtiniz. Gereksinim düzeyleri ve anlamları:

- 5: Çok gereksinim var
 4: Oldukça gereksinim var
 3: Orta düzeyde gereksinim var
 2: Az gereksinim var
 1: Hiç gereksinim yok

SORU NO	AŞAĞIDAKİ SORULARDA, OKULUNUZDA MEVCUT OLDUĞUNU DÜŞÜNDÜĞÜNÜZ GEREKSİNİM DÜZEYİNİ (X) İŞARETİYLE BELİRTİNİZ.					
		5	4	3	2	1
1	Okulunuzdaki öğretmen sayısının artırılmasına ne derecede gereksinim vardır?					
2	Bir eğitim lideri olarak, okulunuzdaki yöneticilerin okul için yeni bir vizyon ve misyon geliştirmelerine ne derecede gereksinim vardır?					
3	Okulunuzdaki öğretmenlerin atama, nakil, yer değiştirme işlemlerinin adil ve tarafsız biçimde yapılmasına ne derecede gereksinim duyulmaktadır?					
4	Okulunuzdaki öğretmenlerin, ihtiyaç duyduklarında mesleki konularda seminer, hizmet içi eğitim gibi geliştirici programlara katılmasına ne derecede gereksinim vardır?					
5	Okulunuzdaki öğretmenlerin alanlarında gelişmelerini sağlayacak rehberlik ve teftiş uygulamalarına ne derecede gereksinim vardır?					
6	Okulunuzdaki öğretmenler değerlendirilirken, ödül ve ceza verilmesinde gerekli ölçütlere uyulmasına ne derecede gereksinim vardır?					
7	Okulunuzda ekip çalışması anlayışının oluşturulmasına ne derecede gereksinim vardır?					
8	Okulunuzda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasındaki amaç birliğini sağlamaya ne derecede gereksinim vardır?					
9	Okulunuzda kişilere verilen sorumluluk-yetki dengesini sağlamaya ne derecede gereksinim vardır?					

10	Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek teknolojik yeniliklerin okulunuzda kullanılmasına ne derecede gereksinim vardır?					
11	Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uyulmasına ne derecede gereksinim vardır?					
12	Personelin çalışmasında verim ve kalitenin artırılmasına ne derece gereksinim vardır?					
13	Okulunuzda yapılan eğitim-öğretim etkinliklerinin okulun amaçlarına uygun olarak yürütülmesine ne derecede gereksinim vardır?					
14	Öğrencilerinizin başarılarını artırmaya ne derecede gereksinim vardır?					
15	Okulunuzdaki ders dışı sosyal etkinliklerin okulun amaçlarına uygun olarak yürütülmesine ne derecede gereksinim vardır?					
16	Okulunuzdaki eğitsel kol etkinliklerinin işlevsel hale getirilmesine ne derecede gereksinim vardır?					
17	Eğitim öğretim programlarının (müfredat) içeriğinin değiştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?					
18	Okulunuzdaki öğretmenlerin, öğrencinin düzeyini dikkate alabilme yeterliklerinin geliştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?					
19	Okulunuzda destekleyici eğitim ortamlarına (laboratuvar, atelye, spor salonu, müzik odası, seminer salonu, kitaplıklar vb) ne derecede gereksinim vardır?					
20	Okulunuzda destekleyici eğitim araçlarına (bilgisayar, internet ulaşımı, video, projeksiyon cihazı vb) nicelik veya nitelik olarak ne derece gereksinim vardır?					
21	Okulunuzdaki sınıf mevcutlarının azaltılmasına ne derece gereksinim vardır?					
22	Okulunuzdaki mevcut eğitim ortam ve araçlarından yararlanma düzeyinin artırılmasına ne derece gereksinim vardır?					
23	Okulunuzda öğrencileri etkili öğrenmeye güdülemek için yeni çalışmalar yapmaya ne derecede gereksinim vardır?					
24	Okulunuzda öğretmenleri ilgilendiren konularda kararlar alınırken, öğretmenlerin bu kararlara katılmasına ne derece gereksinim vardır?					
25	Okulunuzda öğrencileri ilgilendiren durumlarda öğrenci görüşlerini dikkate almaya ne derece gereksinim vardır?					
26	Okulunuzda, her öğretmene kendi düşünce ve duygularını açıklama olanağı verilmesine ne derece gereksinim vardır?					
27	Öğrencilerinize; farklı kültürlere, düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşma anlayışı kazandırılmasına ne derece gereksinim vardır?					
28	Okulunuzda öğretmenlere örgütlenme olanağı verilmesine ne derece gereksinim vardır?					
29	Okulun olanaklarından yararlanma konusunda, öğretmenlere eşit davranılmasına ne derecede gereksinim vardır?					
30	Okulunuzda demokratik kurallar çerçevesinde personele sevgi, saygı ve güvene dayalı bir ortam oluşturulmasına ne derecede gereksinim vardır?					
31	Okulunuzda gerçekleştirmeyi öngördüğünüz hedeflerden öğrenci velilerinin haberdar olmasına ne derece gereksinim vardır?					
32	Okul sorunlarının çözümünde velilerle ve çevreyle işbirliğinin geliştirilmesine ne derecede gereksinim vardır?					

33	Okulunuz, okul dışında gerçekleştirilen tiyatro, gezi, gözlem, sinema vb faaliyetlerde öğrenci velilerinin desteğini almaya ne derecede gereksinim duymaktadır?					
34	Okulunuz, çevresine rehberlik ve önderlik edebilme görevine ne derecede gereksinim duymaktadır?					
35	Okulunuzda öğrencilerin okul disiplinine ve toplumsal hayata uyum sağlamaları için, velilerle işbirliğine ne derecede gereksinim duyulmaktadır?					
36	Okulunuzdaki işitme, görme, konuşma, zihin ve bedensel yönlerden engelli çocuklar için, okul ve çevre işbirliğine ne derecede gereksinim duyulmaktadır?					
37	Okulunuzda, eğitim-öğretim yönünden başarılı olan, ancak ekonomik gücü olmayan öğrencilere çevreden destek sağlanmasına ne derecede gereksinim vardır?					
38	Çevre imkanlarından okulun, okul imkanlarından da çevrenin yararlanmasına ne derecede gereksinim vardır?					
39	Okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerini planlarken çevrenin imkan ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ne derecede gereksinim vardır?					
40	Okulunuzdaki yöneticilerin, okulun iç öğeleri (öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel) ile dış öğeleri (okul koruma derneği, okul aile birliği vb.) arasında işbirliği sağlamalarına ne derecede gereksinim vardır?					

EK-II

Tablo 1: Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maddeler			Çok (5)		Oldukça (4)		Orta (3)		Az(2)		Hiç Yok(1)		Toplam	
No	X	Ss	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
1	2.05	1.07	13	3.9	21	6.3	62	18.5	116	34.5	124	36.9	336	100
2	3.75	1.16	109	32.4	105	31.3	65	19.3	43	12.8	14	4.2	336	100
3	3.57	1.42	129	38.4	65	19.3	53	15.8	49	14.6	40	11.9	336	100
4	3.81	1.1	113	33.6	105	31.3	72	21.4	34	10.1	12	3.6	336	100
5	3.00	1.23	46	13.7	73	21.7	99	29.5	72	21.4	46	13.7	336	100
6	3.67	1.24	110	32.7	97	28.9	63	18.8	42	12.5	24	7.1	336	100
7	3.90	1.13	124	36.9	120	35.7	42	12.5	36	10.7	14	4.2	336	100
8	3.86	1.03	112	33.3	108	32.1	81	24.1	28	8.3	7	2.1	336	100
9	3.58	1.16	84	25.0	108	32.1	90	26.8	29	8.6	25	7.4	336	100
10	4.02	1.13	157	46.7	87	25.9	43	12.8	42	12.5	7	2.1	336	100
11	3.51	1.15	82	24.4	91	27.1	100	29.8	44	13.1	19	5.7	336	100
12	3.90	1.01	114	33.9	112	33.3	81	24.1	21	6.3	8	2.4	336	100
13	3.52	1.10	78	23.2	95	28.3	99	29.5	53	15.8	11	3.3	336	100
14	4.09	.95	139	41.4	114	33.9	63	18.8	15	4.5	5	1.5	336	100
15	3.94	.98	117	34.8	116	34.5	71	21.1	30	8.9	2	.6	336	100
16	3.92	1.06	121	36.0	117	34.8	56	16.7	35	10.4	7	2.1	336	100
17	3.77	1.11	110	32.7	94	28.0	90	26.8	29	8.6	13	3.9	336	100
18	3.54	1.05	70	20.8	108	32.1	102	30.4	47	14.0	9	2.7	336	100
19	4.00	1.21	170	50.6	64	19.0	49	14.6	41	12.2	12	3.6	336	100
20	3.64	1.32	126	37.5	72	21.4	55	16.4	59	17.6	24	7.1	336	100
21	3.16	1.47	101	30.1	38	11.3	69	20.5	72	21.4	56	16.7	336	100
22	3.72	1.08	97	28.9	111	33.0	76	22.6	44	13.1	8	2.4	336	100
23	3.89	.99	107	31.8	127	37.8	69	20.5	27	8.0	6	1.8	336	100
24	4.00	1.04	136	40.5	107	31.8	61	18.2	24	7.1	8	2.4	336	100
25	3.80	.98	92	27.4	126	37.5	83	24.7	30	8.9	5	1.5	336	100
26	3.71	1.14	101	30.1	109	32.4	69	20.5	44	13.1	13	3.9	336	100
27	3.73	1.16	112	33.3	90	26.8	84	25.0	34	10.1	16	4.8	336	100
28	3.16	1.29	63	18.8	79	23.5	92	27.4	56	16.7	46	13.7	336	100
29	3.29	1.35	92	27.4	61	18.2	73	21.7	74	22.0	36	10.7	336	100
30	3.41	1.35	99	29.5	74	22.0	68	20.2	58	17.3	37	11.0	336	100
31	3.59	1.13	89	26.5	95	28.3	95	28.3	42	12.5	15	4.5	336	100
32	3.79	1.11	117	34.8	88	26.2	83	24.7	41	12.2	7	2.1	336	100
33	3.86	1.12	125	37.2	99	29.5	66	19.6	35	10.4	11	3.3	336	100
34	3.76	1.06	100	29.8	104	31.0	96	28.6	25	7.4	11	3.3	336	100
35	4.07	.96	136	40.5	117	34.8	59	17.6	20	6.0	4	1.6	336	100
36	3.58	1.27	102	30.4	94	28.0	66	19.6	47	14.0	27	8.0	336	100
37	4.01	1.05	142	42.3	101	30.1	56	16.7	31	9.2	6	1.8	336	100
38	3.79	.98	94	28.0	117	34.8	91	27.1	31	9.2	3	.9	336	100
39	3.72	1.04	92	27.4	111	33.0	88	26.2	38	11.3	7	2.1	336	100
40	3.65	1.20	111	33.0	81	24.1	73	21.7	59	17.6	12	3.6	336	100

Tablo 2: Yapı Boyutunda Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maddeler		Çok (5)		Oldukça (4)		Orta (3)		Az(2)		Hiç Yok(1)		Toplam		
No	X	Ss	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
1	2.05	1.07	13	3.9	21	6.3	62	18.5	116	34.5	124	36.9	336	100
2	3.75	1.16	109	32.4	105	31.3	65	19.3	43	12.8	14	4.2	336	100
3	3.57	1.42	129	38.4	65	19.3	53	15.8	49	14.6	40	11.9	336	100
4	3.81	1.1	113	33.6	105	31.3	72	21.4	34	10.1	12	3.6	336	100
5	3.00	1.23	46	13.7	73	21.7	99	29.5	72	21.4	46	13.7	336	100
6	3.67	1.24	110	32.7	97	28.9	63	18.8	42	12.5	24	7.1	336	100
7	3.90	1.13	124	36.9	120	35.7	42	12.5	36	10.7	14	4.2	336	100
8	3.86	1.03	112	33.3	108	32.1	81	24.1	28	8.3	7	2.1	336	100
9	3.58	1.16	84	25.0	108	32.1	90	26.8	29	8.6	25	7.4	336	100
10	4.02	1.13	157	46.7	87	25.9	43	12.8	42	12.5	7	2.1	336	100
11	3.51	1.15	82	24.4	91	27.1	100	29.8	44	13.1	19	5.7	336	100
12	3.90	1.01	114	33.9	112	33.3	81	24.1	21	6.3	8	2.4	336	100

Tablo 3: Amaç Boyutundaki Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maddeler		Çok (5)		Oldukça (4)		Orta (3)		Az(2)		Hiç Yok(1)		Toplam		
No	X	Ss	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	3.52	1.10	78	23.2	95	28.3	99	29.5	53	15.8	11	3.3	336	100
2	4.09	.95	139	41.4	114	33.9	63	18.8	15	4.5	5	1.5	336	100
3	3.94	.98	117	34.8	116	34.5	71	21.1	30	8.9	2	.6	336	100
4	3.92	1.06	121	36.0	117	34.8	56	16.7	35	10.4	7	2.1	336	100
5	3.77	1.11	110	32.7	94	28.0	90	26.8	29	8.6	13	3.9	336	100
6	3.54	1.05	70	20.8	108	32.1	102	30.4	47	14.0	9	2.7	336	100
7	4.00	1.21	170	50.6	64	19.0	49	14.6	41	12.2	12	3.6	336	100
8	3.64	1.32	126	37.5	72	21.4	55	16.4	59	17.6	24	7.1	336	100
9	3.16	1.47	101	30.1	38	11.3	69	20.5	72	21.4	56	16.7	336	100
10	3.72	1.08	97	28.9	111	33.0	76	22.6	44	13.1	8	2.4	336	100
11	3.89	.99	107	31.8	127	37.8	69	20.5	27	8.0	6	1.8	336	100

Tablo 4: Demokrasi Boyutundaki Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maddeler		Çok (5)		Oldukça (4)		Orta (3)		Az(2)		Hiç Yok(1)		Toplam		
No	X	Ss	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	4.00	1.04	136	4.05	107	31.8	61	18.2	24	7.1	8	2.4	336	100
2	3.80	.98	92	27.4	126	37.5	83	24.7	30	8.9	5	1.5	336	100
3	3.71	1.14	101	30.1	109	32.4	69	20.5	44	13.1	13	3.9	336	100
4	3.73	1.16	112	33.3	90	26.8	84	25.0	34	10.1	16	4.8	336	100
5	3.16	1.29	63	18.8	79	23.5	92	27.4	56	16.7	46	13.7	336	100
6	3.29	1.35	92	27.4	61	18.2	73	21.7	74	22.0	36	10.7	336	100
7	3.41	1.35	99	29.5	74	22.0	68	20.2	58	17.3	37	11.0	336	100

Tablo 5: Okul-Çevre İlişkileri Boyutundaki Örgütsel Yenileşme Gereksinimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Sayı ve Yüzde Dağılımı

Maddeler		Çok (5)		Oldukça (4)		Orta (3)		Az(2)		Hiç Yok(1)		Toplam		
No	X	Ss	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	3.59	1.13	89	26.5	95	28.3	95	28.3	42	12.5	15	4.5	336	100
2	3.79	1.11	117	34.8	88	26.2	83	24.7	41	12.2	7	2.1	336	100
3	3.86	1.12	125	37.2	99	29.5	66	19.6	35	10.4	11	3.3	336	100
4	3.76	1.06	100	29.8	104	31.0	96	28.6	25	7.4	11	3.3	336	100
5	4.07	.96	136	40.5	117	34.8	59	17.6	20	6.0	4	1.6	336	100
6	3.58	1.27	102	30.4	94	28.0	66	19.6	47	14.0	27	8.0	336	100
7	4.01	1.05	142	42.3	101	30.1	56	16.7	31	9.2	6	1.8	336	100
8	3.79	.98	94	28.0	117	34.8	91	27.1	31	9.2	3	.9	336	100
9	3.72	1.04	92	27.4	111	33.0	88	26.2	38	11.3	7	2.1	336	100
10	3.65	1.20	111	33.0	81	24.1	73	21.7	59	17.6	12	3.6	336	100

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.44.00.0702/
KONU : Anket İzni

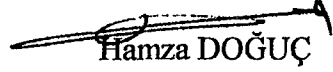
14465

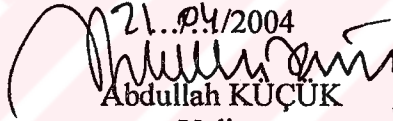
21 Nisan 2004

VALİLİK MAKAMINA

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kadir BEYÇİOĞLU "İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine göre Yenileşme Gereksinimi" konulu anketi Müdürlüğümüze bağlı merkez okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.


Hamza DOĞUÇ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR.
21.04/2004

Abdullah KÜÇÜK
Vali a.
Vali Yardımcısı

