

Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri

Şenol SEZER¹

Özet

Örgütler; varlıklarını sürdürebilmek, daha verimli hale gelmek, amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar. Eğitim örgütleri, bir yandan yaşanan değişimlerden etkilenirken, aynı zamanda toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmekle de yükümlüdürler. Okul yöneticilerinin, hem kendilerini hem de kurumlarını süreklilik temelinde geliştirme yeterliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Araştırmanın amacı, Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini değerlendirmektir. Betimsel tarama yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada, Trabzon il merkezinde yer alan 20 ortaöğretim kurumunda görev yapan 45 müdür yardımcısı ile 255 öğretmenden oluşan 300 eğitimcinin görüşüne başvurulmuştur.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konusunda, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin her bir maddeyle ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans dağılımları değerlendirilmektedir. Farklılıkları belirlemede; görev durumu için bağımsız t-testinden, okul tipleri ve değişme yönetimi ile ilgili kurslara katılmaya bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları anlamada tek faktörlü ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Araştırmada değişim yöneticisinin sahip olması gereken değişimi yönetme yeterlilik alanları; bilgi, beceri ve tutum olarak belirlenmekte, okul yöneticilerinin yeterlikleri ile karşılaştırılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerini değişimi yönetme yeterlikleri konusunda “orta” düzeyde yeterli, müdür yardımcısı ise “iyi” düzeyde yeterli olarak değerlendirmektedirler.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişme, Değişim Yönetimi, Yeterlik, Bilgi, Beceri, Tutum.

Competencies of Secondary School Administrators' About Change Management

Abstract

The organizations able to continue existence, and to be more productive and realise purposes effectively have to be in change and improvement forever. The educational organizations are being affected changes around them on the other hand both responsible to start and manage the change as a social organization. School administrators' have need improve organizations based on continuity as well as ownes.

The purpose of this research to evaluate competencies of secondary school administrators' about change management as opinions of teachers' and assistant managers' who work at secondary schools. This study was realised by descriptive method resorted to 45 assistant managers and teachers perceptions in 20 different secondary schools in the city centre in Trabzon.

The assistant managers' and teachers' perceptions based on mean, standart deviation and frequencies each for item about school administrators' adequacy to manage the changing. In this research profited defining the difference independent t- test for function and one way ANOVA for school types and attending the courses about change management.

In this research change managers' adequacy was determined as information, talent and attitude and compared the adequacy of school administrators'. The school directors have been evaluated about effeciencies of change management as “good” by the assistant directors and “average” by the teachers who participated in this research.

Key Words: Organizational chagement, change management, adequacy, information, talent, attitude.

¹ Coğrafya Öğretmeni, Giresun Bilim ve Sanat Merkezi.

Giriş

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insanlık, bugüne kadar yaşamadığı bir seviye ve hızlilikta değişim olgusuyla karşı karşıya gelmiştir. Bu değişim örgütsel yapılarda, yönetsel anlayışlarda ve tüm uygulamalarda görülmektedir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, her alanda olduğu gibi daha iyisini, işlevselini hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetim yaklaşımlarına da yansımaktadır. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında, yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir.

Değişim, insanların ve örgütlerin varlığının temel bir parçasıdır. İnsanlar; çevrelerine, karşılaştıkları acı veren durumlara, yeni amaç ve değerlere, yeni tutum ve davranışlar geliştirerek başarılı bir şekilde uyum sağlarlar (Fullan, 1999). Örgütler; varlıklarını sürdürülebilmek, daha verimli hale gelmek, amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmek için sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar. Sosyal sistem olarak örgütler, her şeyi daha iyi yapmanın yolunu bulmak, örgüt içi ve dışındaki beklentileri karşılamak amacıyla yenileşmeye çalışmaktadırlar. Kısa dönemde örgütün etkililiği ve personelin iş doyumunu, orta dönemde çevreye uyumu, uzun dönemde ise varlığını sürdürebilmesi, örgütün yenileşmeye sağladığı uyum ile olanaklıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000).

Kendimizi sadece yapıları, sistemleri ve stratejileri değil; çalışanlarının beklentileri zamanla büyük ölçüde değişen kurumlar içinde buluruz. Bireysel yeteneklerimiz, genellikle değişime ayak uydurma ve değişim oranını keşfetmede geride kalır (Woods, 2010). Eğitim örgütleri, bir yandan yaşanan değişimlerden etkilenirken, aynı zamanda toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmekle de yükümlüdürler (Çalık, 2003).

Örgütlerde değişimle ilgilenen yöneticilerin, değişimle ilgili olarak en azından iki konuda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunlar değişimin tanısını koyma ve değişimi gerçekleştirmedir. Örgütsel değişimin yönetsel başarısı da değişime ilişkin tanının isabetlilik derecesi ile uygulama yöntemlerindeki doğruluğa bağlıdır (Özdemir, 2000, 86).

Değişim Gereksinimi

Okullar bugünün sorunlarını çözmeye sorumlulukları dâhil olmak üzere birçok yönden diğer kuruluşlara benzerler.

Belirsiz ve zor bir gelecek için öğrencileri hazırlamadaki endişe, okulların toplumlardaki eşsiz misyonu ile ilgilidir. O anda yapılmakta olan, çok daha etkili ve verimli yapılabilir (Dalin, 2005, 25).

Eğitim örgütleri öğrenen ve öğreten örgütlerdir. Öğrenen örgütlerin varlığı, bireysel öğrenmelerin grupsal öğrenme davranışına dönüştürülmesiyle mümkündür. Öğrenen bir okul, öğrenen bir okul yöneticisinin varlığını gerektirmektedir.

Eğitim liderinin etkililiği ve yeterliliği, kendisini ve izleyenlerini yetiştirmesine ve öğrenen okul kùltürünü gerçekleştirmesine bağlıdır (Çelik, 2000, 218).

Toplumsal değişmenin odağında yer alan eğitim örgütleri, yaşanan hızlı değişimden diğer kurumlara oranla daha fazla etkilenmektedirler. Eğitim örgütleri ve yöneticilerinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlamaları, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmelerine ve gereken rolleri oynayabilmelerine bağlıdır. Yirmibirinci yüzyılın ilk yıllarını yaşarken; eğitim örgütleri bireyleri bilgi toplumuna hazırlamayı ve onları bu toplumun seçkin birer üyesi yapmayı amaçlarının ilk sırasına almalıdır.

Türk Eğitim Sisteminin içinde bulunduğu kısır döngüden kurtulamamasının nedenlerinin ilk sırasında, mevzuat bekçiliği yapan okul yöneticilerinin sayısının fazla olması gelmektedir. Mevzuat bekçiliği yapan okul yöneticilerinin çoğu, herkes için planlanan ve kendi okullarının yönetsel gereksinimlerini karşılamayan mevzuatla okullarını yönetmektedirler. Bu durumun temel nedeni okul yöneticilerinin okullarına ve çevrelerine karşı değil, daha üst makamlardaki mevzuat bekçilerine karşı sorumlu olmalarıdır (Özden, 2002, 146).

Değişimi Etkileyen Dış Etkenler

Değişimi gerekli kılan dış etkenler arasında; teknolojik, ekonomik, siyasal ve kùltürel gelişmeler sayılmaktadır. Çevre sistemlerdeki politik, ekonomik ve teknolojik değişmeler, toplumsal yapıya uyum yoluyla eğitim kurumlarını; örgütsel amaç, örgütsel yapı, insan ilişkileri, kullanılan teknoloji ve örgüt-çevre ilişkileri boyutunda değişime zorlamaktadır (Erdoğan, 2002, 23).

Örgütsel değişmeyi dış etkenlerle açıklamaya çalışan yaklaşımlar değişmeyi, örgüt-çevre ilişkisi açısından ele almaktadırlar. Örgüt, alt ve üst sistemleri ve çevresi ile etkileşim içinde olmak zorundadır.

Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi; bağlı olduğu sistemlere, çevresindeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesiyle orantılıdır (Aytaç, 2003, 320).

Değişimi Etkileyen İç Etkenler

Örgütsel değişmeyi iç etkenler tarafından açıklamaya çalışan yaklaşımlara göre örgüt, birbirleriyle etkileşim içinde olan iç öğelerden oluşmaktadır. Örgütleri oluşturan bu iç unsurlar; Yapıyla ilgili öğeler, süreç ile ilgili öğeler, örgüt amaçlarına ilişkin öğeler ve örgüt iklimidir (Bursalıoğlu, 1994, 22).

Örgütü yenileşme ve değişmeye yönelten iç etkenler, örgütsel amaçları değişmesi ve örgüt yapısındaki değişikliklerdir. Örgütsel amaçların ve uygulamaya yönelik hedeflerin değişmesi, bir kurumun çevre ile ilişkilerini düzenlemesinde kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt yapısındaki değişmeler ise örgüt ilke ve kurallarının, örgüt içi ilişkilerin, eylemlerin, işlemlerin çalışanların ve teknolojinin değişmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2003).

Töremen (2002) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Elazığ'da görev yapan 33 okul yöneticisi grubuna göre, eğitim örgütlerini değişime iten nedenlerin başında "teknolojik yenilikler" yer almaktadır. İkinci önemli neden olarak "okul kültüründe meydana gelen değişiklikler", üçüncü neden, "değişen yasa ve düzenlemeler", dördüncüsü "okul performansının düşük olması", beşinci neden "çevresel baskılar", altıncı ise "okul içi iletişimin bozuk olması"dır. Eğitim örgütlerini değişime iten nedenlerin sonuncusu ise "okul içi kriz ve çatışmalar"dır.

Değişime Karşı Direnme

Yetersizlik, sonuçlara ayak uyduramama algısı ve tembellik, değişmeyi sınırlayabilir ya da karşı koymaya neden olabilir. Değişime karşı direnmenin bir nedeni de iş alışkanlıklarının değişmesinden kaynaklanan kaygılardır. Değerler, düşünceler, gelenek ve inançlar, değişmeden en geç etkilenen öğelerdir.

Seçici dikkat ve hatırda tutma, alışkanlıklar, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik ve çekilme değişmeye karşı bireysel direnmeler olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel boyutta direnmenin nedenleri arasında ise, güç ve etkiye karşı tehdit, sınırlı kaynaklar, sabit yatırımlar sayılmaktadır (Gökçe, 2003, 12).

Değişme ve değiştirme eyleminin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomidir. Bunlardan her birinin değişimi geliştirici olduğu gibi önleyici özellikleri de vardır. Değişimi zorlaştıran kültürel engeller, gelenek, kadercilik, gurur ve alçak gönüllülük gibi değer ve tutumlardır (Bursalıoğlu, 1994, 148).

Summak ve Çelik'in (2006) araştırmasında elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri ve öğretmenler, ilköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen en önemli faktör olarak kaynak yetersizliklerini (teknolojik alt yapının hazır olmaması, yeterli düzeyde mali kaynak sağlanmaması ve okulun fiziki durumunun yeterli olmaması) görmektedirler (Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010).

Değişime Karşı Direnmeyi Önlemenin Yolları

Değişime karşı direnmeye neden olan etkenler araştırılmalı, değişime karşı direncin kaynağı bilinmeli ve uygun stratejiler geliştirilmelidir.

Değişimden etkilenenler, değişime ilgi duymalıdır. Değişim, baskı ya da dayatma yoluyla değil, katılımı sağlayarak gerçekleştirilmelidir. Katılım, değişimin etkileyeceği her düzeyde olmalıdır.

Değişim, inandırıcı ve gerçekçi olmalıdır. Değişimin gerçekçi ya da inandırıcı olmaması, direnç gösteren kişi ve kurumlar tarafından saptırılmasına neden olmaktadır. Değişime karşı direncin azaltılmasında, karara katma, değişimi tanıtmaya, değişimin özendirici olmasını sağlama gibi davranışlar etkili olmaktadır.

Değişimin niteliği ve içeriği doğru anlatılmalı, belirsizlikler giderilmeli, bilgilendirme amacıyla eğitim çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Değişimi; sevilen, saygı duyulan ve olumlu bir imaja sahip kişi ya da kurumun başlatması daha uygundur.

Değişim, değişime katılacak olanların değerleriyle uyumlu olmalıdır. Değişim, katılanlara yeni yaşantılar ve deneyimler sunmalıdır. Bireylerin değişimden dolayı mevcut kazanımlarını kaybetme duygusu yaşamaları önlenmelidir (Erdoğan, 2002, 74) .

Değişimin Olumlu Sonuçları

Türkiye’de okul ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin sık değiştirilmesi, değişime olan gereksinimin dışavurumu olarak algılanmalıdır. Okullardaki eğitimin niteliğinin artırılmasında, sadece okul müdürlerinin yerlerini değiştirmenin etkili olamayacağı varsayımından yola çıkıldığında, okul yöneticilerinde değişime ilişkin tutum geliştirmenin daha yararlı olacağı düşüncesi anlam kazanmaktadır. Liderler ve liderlik, örgütlerin etkili çalışmasından sorumlu ve değişim süreçlerinde yol gösterici olduklarından dolayı lokomotif işlevi görürler (Hoy & Miskel, 2010, 374).

Değişim, ilginç ve heyecan vericidir. Örgütün iç ve dış öğelerinin uyumunun korunmasını sağlar, okul iklimini düzenleyen etik ilkeleri, temel dinamikleri, beceri ve tutumları ön plana çıkarır. Değişim, akademik gelişmeyi cesaretlendirir, kişisel ve mesleki gelişimi özendirir, eğitim örgütündeki bireylerin kariyer gelişimine yardımcı olur. Bireysel ve örgütsel kültürel farklılıklara hoşgörülü yaklaşmayı sağlar, güven yaratır. Başarılı gelişme genellikle zaman aldığı için değişime; paylaşılan amaçlar doğrultusunda tutarlılık ve ortak amaçlara ulaşma duygusunu güçlendirir (Newton & Tarrant, 2002, 10).

Problem Durumu

Değişen dünya koşulları, okul müdürlerini rollerini başarıyla yerine getirmelerinde gerekli bilgi ve becerileri tanıma, tanımlama ve sahip olma gerçeğiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle geleceğin okul müdürlerinin, hem kendilerini hem de kurumlarını süreklilik temelinde geliştirme yeterliklerine sahip yöneticiler olmaları gerekmektedir (Gökçe, 2004, 42).

Kaliteyi artırma ve hizmetleri yaygınlaştırmaya dönük artan talepler beraberinde yeni okul yöneticiliğini öne çıkarmıştır. Okul yöneticileri artık okul liderleri olmak ve daha fazla risk almak zorundadırlar. Sistem, onlara bu yeterlilikleri kazandıracak mesleki gelişme ve yetişme olanakları sunmalı, onların hata yapmaya dayalı öğrenmelerini bir dereceye kadar hoş karşılamalıdır (Balay, 2004).

Okul yöneticilerinin her şeyden önce değişim olgusunu doğru algılamaları gerekir. Olayları sadece izleyen değil, onları hazırlayan, oluşturan, geleceği kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren birer lider olmaları gerekir (Can, 2002)

Okul yöneticileri değişimi gerçekleştirmek için (Bonstingl, 2005);

- Gerçekleştirmeyi düşündükleri değişimi planlamalı, değişimi geçmişteki başarılarla ilişkilendirmelidirler.
- Değişimin yararına inanan ve amaçlarına odaklanan uygun kişileri bulmalı ve değişim için uygun çevreyi belirlemelidirler.
- Değişimi yönetmek için dış etkilerden uzak bir birim kurmalıdırlar. Kişisel eğilimler yerine, kural ve süreçlere odaklanmalıdırlar.
- Değişimin ilkeleri ile ilgili uygun verilere sahip olmalı ve değişim için nesnel olanaklar sunmalıdırlar.
- Değişim sürecinin yönetiminde dengeli beslenme, arkadaşlık ve eğlenceye izin vermelidirler.

Bir eğitim örgütünde güçlü bir örgütsel kültürün bulunmaması, okul yöneticisinin vizyon geliştirme yeterliliğini sınırlar. Vizyonsuz bir okul müdürü, karanlıkta yolunu kaybeden insan gibidir, nereye gideceğini bilemez (Çelik, 2003, 76).

Değişimi yönetmede lider yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Çünkü lider yöneticiler adalet, saygı ve samimiyete dayalı bir ahlak anlayışı içinde, birlikte çalıştığı kişileri değişim için özendirirler.

Lider yöneticiler emir verme yerine, işbirliğini tercih ederler. Lider yöneticiler daha iyi sonuçlar elde etmek için, düşük beklentiler yerine yüksek beklentilere sahiptirler (Canada, 2000).

Değişim lideri olarak okul yöneticileri;

Okul yöneticileri, örgütlerini amaçlarına ulaştırabilmek için yöneticiden çok lider özellikleri taşımalıdırlar. Okulda, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesini yerleştirmeli, öğretimsel lider özellikleri göstererek, hem iş arkadaşlarını hem de kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırmalı, kurumsal vizyon ve misyon geliştirmelidirler. Okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeli, ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlamalıdırlar. Ortak aklın ve enerjinin işe koşulmasını sağlayarak birlikte çalışan bireyleri ortak amaçları gerçekleştirme yönünde bütünleştirmelidirler. Okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekli önlemleri almalıdırlar. Gerekğinde astlarına yetki devrederek işlerin daha iyi yürütülmesini sağlamalıdırlar (Töremen ve Kolay, 2003) .

Deneyimli okul yöneticileri farklı okul bölgeleri ile rekabet etmek için yönetsel sorumluluklarını paylaşma konusunda cömert davranmak durumundadırlar (De Pasquale, 2005).

Değişimi etkin ve başarıyla yöneten eğitim yöneticilerinin önemli göstergeleri vardır. Amaçları açıktır ve amaçlarını gerçekleştirmek için mümkün olan tüm seçenekleri göz önünde bulundururlar. Doğru ve iyi iletişim kurarlar ve iyi dinleyicidirler. Zamanı iyi yönetirler. Duruma etki eden tüm faktörleri araştırırlar. Karar öncesinde esnek davranırlar ve karardan etkilenenlere danışırlar, alınan kararların uygulanmasında ise kararlı davranırlar (Dunham, 2005, 65).

Değişimi yönetmek demek, yeni ve olumlu hedefler belirlemek, stratejik planlar yapmak; değişimi etkileyecek olan herkesle içten, samimi ve doğrudan iletişim kurmak; olumlu ve ümit dolu bir atmosfer yaratmak; yeni fırsat koşullara değişimden etkilenenleri hazırlamak demektir (Adair, 2003, 76–77).

Araştırmanın amacı, müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini belirlemektir.

Bu amaçla okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri;

- 1- Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri, müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2- Müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme bilgileri hangi düzeydedir?
- 3- Müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerileri hangi düzeydedir?
- 4- Müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetmeye ilişkin tutumları nasıldır?
- 5-Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri görev yaptıkları okul türlerine göre farklılık göstermekte midir?
- 6- Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri, aldıkları hizmet içi eğitime bağlı olarak farklılık göstermekte midir? sorularına yanıt aranarak değerlendirilmektedir.

Yöntem

Araştırmanın desenini betimsel tarama yöntemi oluşturmaktadır. Betimsel araştırmalar, mevcut olayların, daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, yeni durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı amaçlar (Kaptan, 1989, 34).

Olgusal sorular; deneklerin çalıştıkları ortaöğretim kurumunun türü, değişim ve eğitim yönetimi ile ilgili aldıkları eğitim, seminer veya kursları belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunu, 2005–2006 Eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezinde bulunan 20 ortaöğretim kurumunda görev yapan, 52 müdür yardımcısı ile 935 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Trabzon il merkezinde yer alan ortaöğretim kurumlarında görevli 45 müdür yardımcısı ile öğretmenler arasından random örneklem alma yoluyla belirlenen 255 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, Meslek Liselerinde görevli 19 müdür yardımcısı ve 81 öğretmen, Genel Liselerde görevli 18 müdür yardımcısı ve 82 öğretmen ile Anadolu Liselerinde görevli 8 müdür yardımcısı ve 92 öğretmenin ölçme aracına verdiği yanıtlardan elde edilmiştir.

Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada değişim yöneticisinin sahip olması gereken değişme yeterlik alanları bilgi, beceri ve tutum olarak belirlenerek, okul müdürlerinin yeterlikleri ile karşılaştırılmaktadır. Everard ve Morris (1996) ile Morrison (1998) tarafından belirlenen değişme yöneticisinin yeterlikleri esas alınarak, Gökçe (2004) tarafından geliştirilen anket, araştırmanın veri toplama aracını oluşturmaktadır.

Anketin geçerliğini ve güvenilirliğini sınamak amacıyla öğretmenlere ve okul müdürlerine iki kez uygulanan anketin Alpha güvenirlik katsayısı 0,97'dir. Anketin I. bölümünde, olgusal bilgileri içeren 3 soru, II. bölümünde ise değişim yöneticilerinin yeterlik alanlarına ilişkin 30 soru bulunmaktadır.

Ankette yer alan değişimi yönetme yeterliklerinden; 1- 8. Maddeler okul yöneticilerinin değişimi yönetme bilgisini, 9- 19. Maddeler değişimi yönetme becerilerini, 20- 30. Maddeler değişime ilişkin tutumlarını ölçmektedir. Ankette yer alan yeterliklerle ilgili görüşler, "likert derecelendirme ölçeği" esas alınarak sayısallaştırılmıştır. Değişme yöneticileri olarak eğitim yöneticilerinin yeterlik alanlarına ilişkin özelliklere ne ölçüde sahip olduklarını ortaya koymak amacıyla görüşler;

(5) Çok iyi (4.21- 5.00), **(4) İyi** (3.41- 4.20), **(3) Orta** (2.61- 3.40), **(2) Biraz** (1.81- 2.60), **(1) Hiç** (1.00- 1.80) şeklinde derecelendirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlemesinde yararlanılan program, **SPSS Windows 10.0** istatistik paket programıdır. Anketlerde yer alan bilgiler SPSS Windows 10.0 istatistik paket programı veri girişi bölümünden bilgisayar ortamına aktarılırken izlenen sıralama; Meslek Liseleri, Genel Liseler, Anadolu Liseleri şeklindedir. Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri konusunda, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin her bir maddeyle ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapma değerleri ve frekans dağılımları değerlendirilmektedir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin değişimi yönetme yeterlikleri konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılığının test edilmesinde, grupların sayıları arasında eşitlik olmadığı için, öğretmenlerin sayıları veri ekranında random olarak azaltılmıştır. Farklılıkları belirlemede; görev durumu için bağımsız t- testinden, okul tipleri ve değişme yönetimi ile ilgili kurslara katılmaya bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları belirlemede $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde tek faktörlü ANOVA'dan yararlanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin değişme yöneticisi yeterliklerinin belirlenmesinde, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma kapsamında anketlere verdikleri yanıtlar değerlendirme kapsamına alınan müdür yardımcısı sayısı 45, öğretmen sayısı ise 255'tir.

Bu bölümde, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri hakkındaki görüşleri ile ilgili bulgular, tablolar halinde yer almakta ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin, okul türlerine ve müdür yardımcıları ve öğretmenlerin değişim yönetimine ilişkin aldıkları kurs ve seminerlere göre nasıl farklılaştığı analiz edilmektedir. Tablo 1'de araştırmanın verilerinin elde edildiği ölçme aracının okul türlerine göre ve müdür yardımcıları ve öğretmenlerden geri dönüş oranları yer almaktadır

Tablo 1: Okul Türlerine Göre Anketlerin Geri Dönme Oranları ve Geçerli Anket Sayısı

Okul Türü	Müdür Yardımcısı			Öğretmen		
	Verilen Anket	Alınan Anket	Geri Dönüş Oranı (%)	Verilen Anket	Alınan Anket	Geri Dönüş Oranı (%)
Meslek Lisesi	23	19	83	100	81	81
Genel Lise	20	18	90	100	82	82
Anadolu Lisesi	9	8	89	100	92	92
Toplam	52	45	87.33	300	255	85
Geçerli Anket	45			255		

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri bilgi, beceri, tutum alt başlıklarında; müdür yardımcısı ve öğretmen görüşleri Tablo 2'de yer almaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılığı test edilirken, grupların sayıları arasında eşitlik olmadığı için, öğretmen sayısı veri ekranında random olarak azaltılmıştır.

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerine İlişkin Müdür Yardımcıları ve Öğretmen Görüşleri

Yeterlik Alanı	Görevi	N	\bar{X}	SS	t- değeri	F	p
BİLGİ	Müdür Yardımcısı	45	3,97	0,81	4,58	2,70	0,00
	Öğretmen	47	3,16	0,89	4,58		
BECERİ	Müdür Yardımcısı	45	3,95	0,90	4,56	3,73	0,00
	Öğretmen	47	3,03	1,04	4,57		
TUTUM	Müdür Yardımcısı	45	3,98	0,84	4,73	3,84	0,00
	Öğretmen	47	3,07	1,00	4,73		
TOPLAM	Müdür Yardımcısı	45	3,97	0,83	4,81	2,94	0,00
	Öğretmen	47	3,08	0,93	4,81		

$p < 0,05$

Tablo 2’de müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri; “*değişimi yönetme bilgisi*” $\bar{X} = 3.97$; “*değişimi yönetme becerisi*” $\bar{X} = 3.95$; “*değişmeyi sağlayacak tutum geliştirme*” $\bar{X} = 3.98$ ortalama değerlerle “iyi” düzeyde değerlendirilmektedir.

Öğretmenler ise okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini; “*değişimi yönetme bilgisi*” $\bar{X} = 3.16$; “*değişimi yönetme becerisi*” $\bar{X} = 3.03$; “*değişmeyi sağlayacak tutum geliştirme*” $\bar{X} = 3.07$ ortalama değerlerle “orta” düzeyde değerlendirmektedirler.

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerinin ortalama değerleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir $t = 4.81$ ($p < 0.05$).

Sonuç olarak öğretmenler, okul yöneticilerinden değişimi daha iyi yönetme yeterlikleri sergilemelerini beklemektedirler.

Müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin değişimi yönetme bilgilerine ilişkin değerler Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Bilgisi

Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Bilgileri	N	\bar{X}	SS
İnsan ve insanları güdüleme sistemleri bilgisi	300	3,47	1,16
Eğitim örgütünü saran çevreyi tanıma bilgisi	300	3,80	1,04
Sosyal sistemler olarak eğitim örgütlerinin yapısı bilgisi	300	3,65	0,99
“Yönetim biçimleri ve eğitim etkinliklerine olan etkileri” bilgisi	300	3,59	1,09
Kişisel yönelim ve eğilimleri hakkındaki bilgi düzeyi	300	3,58	1,04
Karar verme, planlama, kontrol, iletişim gibi yönetsel süreçler bilgisi	300	3,84	1,08
Eğitim, yetiştirme ile ilgili yöntem ve kuramlar bilgisi	300	3,64	1,01
Değişme sürecinin yönetimi bilgisi	300	3,58	1,03
Ortalamalar	300	3,64	0,85

Tablo 3’te okul yöneticilerinin “*okul yöneticilerinin değişimi yönetme bilgisi*” araştırmaya katılan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşlerine göre $\bar{X}=3.64$ ortalama değerle “*iyi*” düzeyde değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin “*insan ve insanları güdüleme sistemleri bilgisi*” $\bar{X} = 3.47$ ile en düşük, “*Karar verme, planlama, kontrol, iletişim gibi yönetsel süreçler bilgisi*” ise $\bar{X}=3.84$ ortalama ile en yüksek değeri göstermektedir.

Müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin değişimi yönetme becerilerine ilişkin değerler Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri

Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Becerileri	N	\bar{X}	SS
Büyük ve karmaşık sistemleri analiz etme becerisi	300	3,52	1,03
Ortak karar alma becerisi	300	3,36	1,25
Çatışmayı yönetme becerisi	300	3,57	1,16
Halkla ilişkiler becerisi	300	3,87	1,18
Yetiştirme ve örgütsel öğrenmeyi destekleme becerisi	300	3,62	1,01
Etkili iletişim becerisi	300	3,55	1,14
Danışmanlık ve rehberlik becerisi	300	3,63	1,10
Çağdaş eğitim politikalarına ilişkin davranış gösterme becerisi	300	3,74	1,08
Kendini başkasının yerine koyabilme becerisi	300	3,25	1,24
Paylaşılan bir vizyon geliştirme ve ondan anlaşılır biçimde yararlanma becerisi	300	3,51	1,08
Eğitim örgütüyle ilgili bilgiyi toplama, işleme ve stratejik planlama becerisi	300	3,67	0,98
Ortalamalar	300	3,57	0,91

Tablo 4'e göre okul yöneticilerinin "*değişimi yönetme becerileri*", müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından $\bar{X}=3.57$ ortalama değerle "*iyi*" düzeyde değerlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerilerinden "*kendini başkasının yerine koyabilme becerisi*" $\bar{X}=3.25$ ile en düşük, "*halkla ilişkiler becerisi*" $\bar{X}=3.87$ ortalama ile en yüksek değere sahiptir.

Tablo 5'te müdür yardımcıları ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme tutumlarına ilişkin değerler yer almaktadır.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Değişme Yöneticisi Tutumları

Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Tutumları	N	\bar{X}	SS
Uygun davranış geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı	300	3,83	1,06
Başkalarının onayına gerek duymayan etkili yönetsel liderlik anlayışı	300	3,70	1,18
Katı kurallardan ve ayrılıklara neden olan tartışmalardan kaçınma eğilimi	300	3,55	1,15
Yumuşak bir ses tonu ve istenilen düzeyde heyecana sahip olma	300	3,53	1,18
Karmaşıklık ve belirsizliğe karşı yüksek moral değerlere sahip olma	300	3,52	1,07
Yüksek düzeyde dinleme yeteneğine sahip olma	300	3,48	1,20
Örgütsel çatışmayı doğal karşılama ve onu yönetmekten zevk alması	300	3,45	1,08
Üst düzeyde kendini tanıma, yetenek ve sınırlılıklarının farkında olma	300	3,67	1,05
Risk almaya yüksek isteklilik	300	3,30	1,22
Güçlü bir iyimserlik duygusu ve eğilimi	300	3,68	1,17
Farklılıkları hoş görme ve zenginlik olarak kabul etme eğilimi	300	3,51	1,24
Ortalamalar	300	3,56	0,89

Tablo 5'e göre okul yöneticilerinin, "*değişimi yönetme tutumları*" müdür yardımcıları ve öğretmenler tarafından $\bar{X}=3.56$ ortalama değerle "*iyi*" düzeyde değerlendirilmektedir.

Değişim yöneticileri olarak okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken tutumlardan "*risk almaya yüksek isteklilik*" $\bar{X}=3.30$ ortalama ile en düşük ve "*orta*" düzeyde, "*uygun davranış geliştirmeye katkıda bulunan güçlü bir kişisel ahlak anlayışı*" $\bar{X}=3.83$ en yüksek ortalama ile "*iyi*" düzeyde görülmektedir.

Müdür yardımcıları ve öğretmenler, okul yöneticilerinden daha fazla risk almalarını beklemektedirler.

Tablo 6'da okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri bilgi, beceri ve tutum alt başlıklarına ve okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6: Okul Türlerine Göre Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Görüşleri

Okul Türü	N	BİLGİ			BECERİ			TUTUM		
		\bar{X}	SS	F	\bar{X}	SS	F	\bar{X}	SS	F
Meslek Lisesi	100	3,70	0,85		3,63	0,86		3,59	0,87	
Genel Lise	100	3,53	0,92	1,35	3,48	1,04	0,79	3,54	1,02	0,57
Anadolu Lisesi	100	3,70	0,77		3,61	0,80		3,57	0,78	
Toplam	300	3,64	0,85		3,57	0,91		3,56	0,89	

Okul türlerine göre yapılan değerlendirmeye göre, Genel Liselerde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcıları; okul yöneticilerini, Meslek Liseleri ve Anadolu Liselerinde görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenlere oranla daha az başarılı bulmaktadırlar. Bu durum, Genel Liselerde değişmeye olan gereksinimin, Meslek Liseleri ve Anadolu Liselerine oranla daha fazla olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7’de araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarının değişimi yönetme ile ilgili kurslara katılma durumlarına göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşlerinde farklılık olup olmadığının test edildiği ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Değişimi Yönetme ile İlgili Kurslara Katılma Durumuna Göre Müdür Yardımcıları ve Öğretmenlerin Görüşleri

Değişme yönetimiyle ilgili kurslara katılma durumu	N	BİLGİ			BECERİ			TUTUM		
		\bar{X}	SS	F	\bar{X}	SS	F	\bar{X}	SS	F
Katılmadım	156	3,75	0,83		3,67	0,85		3,66	0,85	
Bir kez katıldım	45	3,56	0,83	1,86	3,51	0,89	1,29	3,46	0,95	1,61
Birkaç kez katıldım	84	3,49	0,88		3,43	0,98		3,46	0,92	
Çok katıldım	15	3,66	0,88		3,52	1,01		3,52	0,93	
Toplam	300	3,64	0,85		3,57	0,91		3,56	0,89	

Tablo 7’de değişimi yönetme ile ilgili kurslara katılmayan 156 öğretmen ve müdür yardımcısı; okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini; bilgi bakımından \bar{X} = “3.75”; beceri bakımından \bar{X} = “3.67”; tutum açısından \bar{X} = “3.66” ortalama değerle, “iyi” düzeyde görmektedirler.

Değişim yönetimi ile ilgili kurslara çok katıldıklarını belirten 15 kişi ise okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini; bilgi bakımından \bar{X} = “3.66”; beceri ve tutum açısından ise \bar{X} = “3.52” ortalama değerle, “iyi” düzeyde görmektedir.

Değişimi yönetme ile ilgili seminerlere katılma durumlarına göre; öğretmen ve müdür yardımcılarının, okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir.

Tartışma ve Sonuç

Avrupa Birliğine üyelik çabaları ve uyum sürecinde eğitim, Türkiye'de her alanda gerekli görülen değişim, gelişim ve yenileşmeyi sağlayacak en önemli etmenlerden birisidir.

Eğitim sisteminin en önemli örgütü olan okullarda, ortak aklın ve enerjinin işe koşulmasını sağlayacak, öz gerçekleştirimi yüksek, değişim ve gelişmeyi yaşam biçimi haline getirmiş yöneticilere, her zamankinden daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Okul yöneticilerinin değişime ilişkin yeterliklerinin bilinmesi, eğitim örgütlerinin değişim ve dönüşümünü sağlamada önemli bir ölçüt olacaktır. Eğitim yönetiminin başı başına bir uzmanlık alanı olduğuna ilişkin düşüncelerin yüksek seslerle dillendirilmeye başlaması, eğitim yöneticilerinin değişimin uzağında kalmasının mümkün olamayacağını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, değişimi yönetme yeterlikleri konusunda okul yöneticilerini “orta” düzeyde, müdür yardımcılarını ise “iyi” düzeyde yeterli görmekteydiler.

Argon ve Özçelik (2007) tarafından Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan 93 ilköğretim okulunda görev yapan 195 okul yöneticisi ve 356 öğretmen görüşüne başvurarak yapılan bir araştırmada, “Okulda değişimi uygulama” boyutunda yöneticiler tüm yeterlik alanlarında kendilerini “çok yeterli” düzeyde, öğretmenler ise yöneticileri “orta düzeyde yeterli” olarak değerlendirmekteydiler.

Öğretmenler okul yöneticilerinden; değişime ilişkin bilgi ve becerilerini uygulamaya koymalarını ve değişimle ilgili üst düzeyde tutum sergilemeleri beklenmektedir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010) tarafından 2009–2010 eğitim öğretim yılında, Uşak il merkezinde görevli 85 ilköğretim okulunda görev yapan 255 öğretmen tarafından, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri önem sırasına göre; Okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olma $\bar{X} = 3.70$,

Değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilme $\bar{X} = 3.67$, Değişim ya da yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilme $\bar{X} = 3.55$),

Değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabilme $\bar{X} = 3.54$,

Değişimin veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşünebilme $\bar{X} = 3.53$, olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve müdür yardımcılarında göre eğitim yöneticileri değişimi yönetme konusunda risk almaya daha fazla “istekli” olmalıdırlar.

Okul türlerine göre yapılan değerlendirmeye göre, Genel Liselerde görev yapan öğretmen ve müdür yardımcıları; okul yöneticilerini değişimi yönetme yeterlikleri konusunda, Meslek Liseleri ve Anadolu Liselerinde görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenlere oranla daha az başarılı bulmaktadırlar.

Genel liselerde değişim ve dönüşüme daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu durum genel liselerin amaçlarının yeniden belirlenmesi, genel liselere yeni misyonlar yüklenmesi ve öğrenci sayılarının azaltılarak, meslek liselerinin ortaöğretim içindeki payının artırılması şeklinde planlanabilir.

Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri, eğitimde değişim yönetimi kurslarına katılmalarına ve okul türlerine göre değerlendirildiğinde ise görüşler arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamaktadır.

Değişimi yönetecek ve dönüşümü gerçekleştirecek uzman yönetici yetiştirmeye ağırlık verilmelidir. Değişim ve dönüşüm, değişim ve dönüşümü etkili ve amaçlara uygun olarak gerçekleştirebilecek donanıma sahip lider yöneticilere gereksinim duymaktadır.

Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim ve doktora dereceleri edinme konusunda özendirilmesinin, eğitimde değişim ve dönüşümü sağlayacak lider yöneticilere olan gereksinimi azaltacağı düşünülebilir.

Eğitimde değişim ve dönüşümün daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için eğitim sisteminde değişim ve dönüşümü planlama yetkisi, merkez yönetiminden alınarak yerel birimlere devredilebilir.

Kaynakça

- Adair, J. (2003). *Esin Veren Lider*. İstanbul: Dharma Yayınları.
- Argon, T., Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Aytaç, T. (2003). Okul Vizyonu Nedir? Nasıl Geliştirilir? C. Elma ve K. Demir (Ed.) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bonstingl, J. J. (2005). Tips For a Successful Leadership Retreat. *The School Administrator*.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 155–156.
- Canada, B. O. (2000). What Kind of Leader Are You?. *The School Administrator*.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(36), 536–557.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Dalin, P. (2005). Developing the Twenty-First Century School: A Challenge to Reformers. *The Practice and Theory of School Improvement*. (Ed.) D. Hopkins. Published by Springer, P.O. Box 17, 3300: AA Dordrecht, The Netherlands.
- De Pasquale, D. (2005). Teaching Leadership 101. *The School Administrator*.
- Dunham, J. (2005). Developing Effective School Management. Digital Printing 2005 Falmer is an imprint of the Taylor & Francis Group: Routledge.
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Fullan, M. (1999). Change Forces: The Sequel. Educational Change and Development Series. ISBN 0–203–97670–3 Master e-book ISBN. University of East Anglia: Norwich, UK.
- Gökçe, F. (2003). Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim. Ankara: Tekağaç Eylül Yayıncılık.
- Gökçe, F. (2005). Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alan Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişmenin Önemi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(43), 327–354.
- Helvacı, M. A., Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı: 21. Temmuz-Ağustos-Eylül-2010.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi. (Çeviren; Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Kaptan, S. (1989). Bilimsel Araştırma Ve Gözlem Teknikleri. Ankara: Tekişik A.Ş. Veb Ofset Tesisleri.
- Newton, C., Tarrant, T. (2002). Managing Change in Schools. Simultaneously published in the USA and Canada by Routledge a division of Routledge, Chapman and Hall, Inc.: 29 West 35th Street, New York.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (2000).Eğitimde Örgütsel Yenileşme Ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı, 146.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Summak, M.S., Özgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Yeterlikleri ile Bazı Duygusal Sosyal ve Ruhsal Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(2), 261–288.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1), 185–202.
- Töremen, F., Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı, 160.
- Woods, D. (2010). Change Management in Schools. ICT in Education Consultant and Trainer: U.K.