



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ  
ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL  
ETKİLİLİĞİ VE DEĞİŞİME HAZIR OLMA  
DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

**TUBA NUR VURAL**

**İSTANBUL, 2022**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL  
ETKİLİLİĞİ VE DEĞİŞİME HAZIR OLMA  
DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ**

**TUBA NUR VURAL  
(210512025)**

**PROJE DANIŞMANI  
Dr. Öğr. Üyesi Şebnem Yazıcı**

**İSTANBUL, 2022**

## **ETİK BİLDİRİM**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Tuba Nur Vural

## TEŞEKKÜR

Proje konumun tespitinde, gerekli kaynakların sağlanmasında ve uygulanan teknik ve yöntemlerin belirlenmesinde her zaman destek ve katkı sağlayan ve yine çalışmamın her aşamasında benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, karşılaştığım problemleri çözmem için güler yüzü ve yapıcı yönlendirmeleri ile moral kaynağım olan değerli hocam, danışmanım Dr. Şebnem YAZICI' ya içtenlikle teşekkür ederim.

Tuba Nur Vural

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL ETKİLİLİĞİ VE DEĞİŞİME HAZIR OLMA DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tuba Nur Vural**

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul etkililiği ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Verilerin toplanması için nicel yöntemlerden ilişkisel tarama modeli belirlenmiştir. Veri toplama aracının birinci bölümünde demografik bilgiler, ikinci bölümünde Seyfettin Abdürrezzak tarafından geliştirilmiş ‘‘Etkili Okul Ölçeği’’ ve Yaşar Kondakçı tarafından geliştirilmiş ‘‘Değişime Hazır Olma Ölçeği’’ bulunmaktadır. Bu araştırmanın evrenini İstanbul ‘da resmi okulda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini 235 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeklerden veriler hem internet ortamında oluşturulan ‘‘Google Form’’ toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26 paket programı ile frekansları, standart sapmaları, yüzdeleri, aritmetik ortalamaları çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin analizi bölümünde araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi amacıyla t-Testi, Tek önlü Varyans Analizi (ANOVA), Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre Etkili okul ve Değişime Hazır Olma cinsiyet, eğitim, medeni durum, yaş, kıdem durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumları ( $r=.206$ ;  $p<.05$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Öğretmen, Etkili Okul, Değişime Hazır Olma

# THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL EFFECTIVENESS AND READINESS FOR CHANGE ACCORDING TO TEACHER

**Tuba Nur VURAL**

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the relationship between school effectiveness and readiness for change according to the perceptions of teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education. Relational screening model, one of the quantitative methods, was determined for data collection. The first part of the data collection tool includes demographic information, the second part includes the "Effective School Scale" developed by Seyfettin Abdürrezzak and the "Readiness for Change Scale" developed by Yaşar Kondakçı. The universe of this research consists of teachers working in public schools in Istanbul. The sample of the study consists of 235 teachers. Data from the scales were collected both from the "Google Form" created on the internet. The collected data were analyzed with the SPSS 26 package program, their frequencies, standard deviations, percentages, arithmetic averages and then evaluated. In the analysis of the obtained data, t-Test, One-way Analysis of Variance (ANOVA), Pearson Correlation Analysis were used to solve the sub-problems of the research. According to the results of the research, a positive and moderate relationship was found between Effective School and Readiness for Change ( $r=.206$ ;  $p<.05$ ).

**Keywords:** Teacher, Effective School, Readiness for Change

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
SEMBOLLER .....	ix
TABLO LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ .....	1
1.1. PROBLEM DURUMU .....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	2
1.4. SAYILTILAR .....	3
1.5. TANIMLAR .....	3
İKİNCİ BÖLÜM .....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. ETKİLİLİK KAVRAMI .....	4
2.1.1. Amaç Modeli .....	4
2.1.2. Sistem Modeli .....	5
2.1.3. Süreç Modeli.....	5
2.1.4. Doyum Modeli .....	5
2.1.5. Yasallık Modeli .....	5
2.1.6. Etkisizlik Modeli .....	5
2.1.7. Örgütsel Öğrenme Modeli .....	5
2.1.8. Toplam Kalite Yönetimi Modeli.....	6
2.2. ETKİLİ OKUL .....	6
2.3. ETKİLİ OKUL ÖZELLİKLERİ .....	7
2.4. ETKİLİ OKULUN BOYUTLARI .....	9
2.4.1. Yönetici Boyutu.....	9
2.4.2. Öğretmen Boyutu.....	11
2.4.3. Öğrenci Boyutu .....	12
2.4.4. Okul Kültürü ve Ortamı .....	13

2.4.5. Okul Çevresi ve Veliler Boyutu .....	13
2.4.6. Okul Programı ve Eğitim-Öğretim Süreci .....	14
2.5. DEĞİŞİM SÜRECİ .....	15
2.5.1. Değişim ve Örgütsel Değişim .....	15
2.5.2. Değişimin Aşamaları .....	16
2.5.3. Değişimin Nedenleri.....	17
2.5.4. Değişime Yönelik Birey Tutumları .....	17
2.5.4.1. Değişime Karşı Direnç.....	17
2.5.4.2. Değişime Hazır Olma .....	17
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>21</b>
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>21</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	21
3.2. ÇALIŞMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	21
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	23
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	25
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>26</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>26</b>
4.1. BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR .....	26
4.2. İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR.....	33
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>36</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>38</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>42</b>

## SEMBOLLER

<b>n</b>	: Kişi Sayısı
<b>p</b>	: Oran Yüzde
<b>x</b>	: Ortalama
<b>f</b>	: Frekans
<b>s</b>	: Standart Sapma
<b>R</b>	: Çoklu Korelasyon Katsayısı
<b>R<sup>2</sup></b>	: Çoklu Determinasyon Katsayısı

## TABLO LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 3.1.</b> Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	24
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ait Alt Boyutlarının Güvenirlikleri.....	26
<b>Tablo 3.3</b> Betimsel İstatistikler.....	27
<b>Tablo 4.1.1</b> Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	28
<b>Tablo 4.1.2</b> Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	29
<b>Tablo 4.1.3.</b> Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Yaşlarına göre Karşılaştırılması.....	30
<b>Tablo 4.1.4.</b> Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumları Katılımcıların Kıdem Durumlarına göre Karşılaştırılması.....	31
<b>Tablo 4.1.5</b> Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	34
<b>Tablo 4.2.1</b> Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ile Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları.....	36

## KISALTMALAR

Akt: Aktaran

DHO : Değişime Hazır Olma Ölçeği

EÖ: Etkili Okul Ölçeği

Meb: Milli Eğitim Bakanlığı

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Giriş bölümünde araştırmaya dair problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Küreselleşmeyle birlikte dünyada her alanda hızlı bir değişim gerçekleşmiş ve bu değişim yükselen bir ivmeyle devam etmektedir. Dünyada yaşanan sosyo- kültürel, iktisadi ve teknolojik değişime dönüşümler, bireyleri ve toplumu hızlı bir şekilde etkilemektedir. Örgütler de varlıklarını korumak için bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır (Levent, 2016). Değişime dönüşümden kasıt; bir model, süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma geçiş yapmasıdır (Gılıç, 2015). Örgütler için planlı değişimler yapılabildiği takdirde istenen fayda sağlanmış olur. Değişim planlı yapılmadığı zaman, örgütün değişimi, kendi haline bırakılmış olacaktır (Kuyumcu, 2007).

Eğitim sisteminde de daha etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak, gelecekteki toplumsal ihtiyaçları karşılayacak bilgi, beceri geliştirilmesini sağlamak ancak eğitimsel değişimlerle mümkündür (Gökçe, 2005). Örgütler için değişim sürecinin başarılı bir şekilde nihayete ermesi, örgütteki paydaşların değişime karşı tutum ve davranışlarıyla ilişkilidir (Koyuncu, 2019). Bu nedenle örgütlerde değişimi kolaylaştırmak için örgüt üyelerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri oldukça önemli kabul edilmektedir. Bu konu eğitim alanında da ele alınmış ve önemli sonuçları ortaya konmuştur (Çavuş,2021; Özer,2020; Koyuncu,2019). Üstelik son zamanlarda yaşanmış olan COVID-19 pandemisiyle belirsiz ve hızla değişen şartlara okulların hazır olma durumlarına bakılmaksızın hızlıca uyum sağlanması istenmiş ve okulları hızlı bir yapılandırma sürecine yönlendirmiştir. Alanyazına bakıldığında değişimi yönetecek, yenilikçi ve etkili öğretim yaklaşımlarıyla eğitimin kalitesini arttıran

“etkili okul” kavramının öne çıktığı görülmektedir (Girmen ve Çubukçu, 2006; Akan, 2007). Bu noktada okulların etkililik düzeylerinin ve öğretmenlerin değişime karşı hazır olma durumlarının bilinmesi önemli görülmektedir. Ayrıca okul etkililiği ve değişime hazır olma durumu arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak mevcut literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma “**Öğretmenlerin okul etkililiği ve değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkileri nasıldır?**” problemine açıklık getirmeyi hedeflemektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul etkililiği ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin etkili okul algılama düzeyleri ve değişime hazır olma düzeyleri; cinsiyet, eğitim durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, okul kademelerine, medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin etkili okul algılama düzeyleri ile değişime hazır olma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Dünya uluslarının eğitim plan ve programlarının başında okulların etkili hale getirilmesi hedefi yer almaktadır. Bu nedenle okulu etkili kılma süreçlerine geçmişe oranla bugün daha çok gereksinim duyulmaktadır (Balcı, 2014). Örgütlerdeki sürekli değişim durumu değişime hazır olma ihtiyacını doğurmuştur. Değişim sürecinin örgütler için başarılı bir şekilde son bulması, örgüt paydaşlarının değişime karşı tutum ve davranışlarına bağlıdır (Koç , 2009). Okullarda değişime olan ihtiyaç ortaya konduktan sonra örgüt üyelerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri tespit edilmelidir. Bu tespit örgüte fayda sağlayacak çalışmalara yol gösterici olacaktır.

Okul etkililiği ile ilgili Türkiye’de pek çok çalışma yapılmış ve konu çeşitli açılardan irdelenmeye çalışılmıştır (Balcı,2014; Şişman,2020; Girmen ve Çubukçu, 2006). Balcı (1993) geliştirmiş olduğu “etkili okul” ölçeği ile çeşitli boyutlarla ilköğretim okullarının etkililiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Şişman (1997) öğretmen

algularına göre etkili okul özelliklerini araştırmıştır. Girmen ve ubuku (2006) ise ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini tespit etmeye çalışmıştır. Tüm bu çalışmaların yanı sıra etkili okulun yansımalarını belirlemek için değişim konusuyla irdelenmediği hatta değişimin bilişsel öncülü olan değişime hazır olma durumu ile ilgili bir çalışmanın yapılmadığını düşünülmektedir. Üstelik değişime hazır olma literatürüne bakıldığında özellikle Türkiye’de çok az çalışmanın yapıldığını, eğitimle konuların açıklanmaya çalışıldıysa da henüz yetersiz sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Değişime hazır olma alanyazında örgütsel bağlılık, örgütsel mutluluk, öğrenme evikliği, beceri kullanım yeterlilikleri gibi değişkenlerle birlikte çalışılmıştır (Koyuncu, 2019; zer, 2020; Yazıcı, 2020; avuş, 2021).

Bu araştırma etkili okul kavramı ve değişime hazır olma durumu arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve mevcut literatüre katkı sağlama açısında önemli ve çalışmaya değer bir konu olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularının politikacılara, okul yöneticilerine ve öğretmenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Sayıtlar**

Öğretmenler araştırma için kullanılan ölçeklerdeki sorulara öğretmenler içtenlikle yanıt vermişler.

#### **1.5. Tanımlar**

Etkili Okul: Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik girişimlerinin uygun şekilde yaptığı etkin bir öğrenme ortamının meydana geldiği okuldur (Klopf ve diğerleri, 1982 Akt. Balcı: 2014:10)

Değişime Hazır Olma: Örgütlerin birtakım gelişmeler karşısında yetersiz kalmaları sonucunda, örgüt üyelerinin yeni duruma uyum sağlama konusunda hazır olup olmamalarını belirtmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve bölümünde sırasıyla etkililik kavramı, etkili okul, etkililik yaklaşımları, etkililik modelleri, etkililik boyutları, değişim, değişime hazır olma ile ilgili teorik temeller ve bu konularla alakalı yapılmış araştırmalar bulunmaktadır.

#### 2.1. Etkililik Kavramı

Etkili okul kavramını kuramsal çerçevede ele almak için ilk olarak “etkililik” kavramının tanımlanması gerekir. Barnard (1930) etkililiği, “örgütün hedeflerini gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlamıştır (Akt: Balcı, 2014). Ancak etkililik kavramıyla yalnızca amaçların gerçekleşmesi kastedilmemektedir. Etkililik, etkin ve verimli olmayı da ihata eden geniş bir anlama sahiptir (Balcı, 2014).

Etkililik örgütün niteliğinin yükseltilmesine yönelik çabaları kapsar (Akan, 2007). Örgütsel etkililiği ölçmek amacıyla araştırmacılar bazı modeller geliştirmişlerdir. Bu modeller;

##### 2.1.1. Amaç Modeli

Amaç modelinde örgüt hedeflediği amaçları gerçekleştirdiği ölçüde etkilidir. (Balcı, 2014). Örgütün etkililiğini belirlemek için geliştirilmiş bu modeli; resmi, işlevsel ve uygulamaya dönük amaçlar olmak üzere üç başlık altında sıralanabilir (Şişman, 2020).

- 1)Resmi amaçlar: Örgütün misyonunun yazılı olarak belirtildiği amaçlardır.
- 2)İşlevsel amaçlar: Örgütün gündelik amaçlarıdır ve açık olarak belirtilmez.
- 3)Uygulamaya dönük amaçlar: Örgütün ölçülebilir nitelikte amaçları olup, örgüt başarısını ortaya koyar.

### **2.1.2. Sistem Modeli**

Örgütün etkililiği, örgütün mevcut olan kaynakları kullanmadaki etkinliğine bağlıdır. Bu model çıktıdan ziyade girdiye önem verir (Balcı, 2014). Sistem modelinde örgütler ilk olarak geniş kaynak oluşturma, haberleşme, demokratik önderlik, moral yüksekliği ve müşterek problem çözmeye gibi etkenlere bağlı olarak örgütsel sağlığı sürdürmeye yönelik çalışırlar (Rovvan ,1985; Akt: Karip & Köksal, 1996).

Bu modelde, okulun etkililiğinden söz etmek için kaynak-girdi arasındaki ilişkide problem yaşanmamalı ve kaynaklar etkili bir şekilde, tam olarak kullanılmalıdır (Tarhan, 2008).

### **2.1.3. Süreç Modeli**

Model örgütteki yönetsel vb. süreçlere odaklanır. Okul ve sınıf içi süreçlerin işleyişi ile okulun etkinliği arasında ilişki aranmaktadır. Bu model amaçlardan ziyade araçlar üzerinde durmuştur. Modelin araçlar üzerinde yoğunlaşması sınırlılıklara sebep olmuştur (Şişman, 2020).

### **2.1.4. Doyum Modeli**

Doyum modeli, örgüt paydaşlarının iş tatminlerine önem verir. Bu modelin faydası, stratejik tarafların hedeflerinin, okul fonksiyonlarıyla münasebetine bağlıdır; aradaki ilişkililik bilinmez, kimi taraflar göz ardı edilir (Balcı, 2014).

### **2.1.5. Yasallık Modeli**

Yasallık modeli, pazarlama faaliyetlerinin meşru olmasıyla ilgilenir (Şişman, 2020). Meşruiyet modeli olarak da bilinir.

### **2.1.6. Etkisizlik Modeli**

Etkisizlik Modelinde ise okulun etkisizliği ve olumsuz yönünü ele almakta, tersi durumunda ise söz konusu okulu etkili okul olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2020).

### **2.1.7. Örgütsel Öğrenme Modeli**

Model okulda öğrenme süreciyle ilgilenir (Balcı, 2014).

### **2.1.8. Toplam Kalite Yönetimi Modeli**

Bu model bir bütün olarak okulun kaliteyi üretmesine odaklanır (Balcı, 2014).

### **2.2. Etkili Okul**

Etkili okul kavramının tanımlanmasının zor olduğunu dile getiren Klopff ve diğerleri (1982) etkili okulun; Farklı zekâ ve yetenek düzeylerine sahip öğrencilerin bilişsel, psikomotor, sosyal, duyuşsal ve estetik yönden gelişmesine imkan tanıyan bir okul” olduğunu ifade etmişlerdir (Akt. Balcı: 2014:10).

Okulların etkililiği ile ilgili araştırmalar genellikle sanayisi gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Etkili okul kavramı ilk defa 1960’lı yıllarda ABD’de başlamış, etkili okul araştırmaları ise James Coleman ve arkadaşları tarafından 1966 yılında yapılmıştır. 1970’li yıllardan itibaren etkili okula ilgi zamanla artmıştır. 1970’ler ve 1980’lerin ortalarına kadar devam eden okul etkililiği araştırmaları okul geliştirme konusu ile birlik alınmış ve farklı bakış açılarıyla irdelenmiştir. 1980’lerin sonu ile 2000’li yıllar arasında yapılan çalışmalarda karmaşık usullerle genellikle değişkenler üstünde durulmuştur. ABD’de 1980’li yılların sonunda okul etkililiği araştırmalarına yapılan olumsuz eleştiriler araştırmacıları okul geliştirme veya okulları yeniden düzenleme gibi konularla ilgili çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir (Şişman, 2020).

Gelişmişlik düzeyini tamamlamış ülkelerde eğitim, iyi okullara mahsus olmak üzere artan ilgi sonucunda iyi ve etkili okula yönelik araştırma ve incelemeler son zamanlarda öne çıkan konuların başında yer almaktadır. Eğitim alanına tahsis edilen kaynakların azlığı ve bunların başvuru düzeyi, eğitim hizmeti veren ve bu hizmeti üreten okulları etkin ve verimli kılma meselesini gündeme taşımıştır (Hesapçioğlu, 2006).

Okulu etkili hale getirme gayreti mevcut durumu değiştirmeye yönelik eylemler bütünüdür. Okulun değişimi ile ilgili talep yöneticiden veya eğitimcilerden gelebilir. Değişme talebinin sebebi okulun yetersizliği ya da etkililik aramasıdır denebilir. Kriz anında bir okulu etkin hale taşımada literatür bulgularının burada uygulamaya konulması önemli ve etkili bir yol olabilir. Araştırma sonuçlarına göre yönetici, eğitimci yeterliliği, öğrenci duyarlılığı, okul çevresinin eğitime olumlu

yaklaşımı, okulun pozitif değeri ve öğrenme vasatı gibi öğeler öğrenci başarısını etkileyen önemli etkenlerdir (Balcı, 2014).

Etkili okul yaklaşımında temel vurgu, okulların başarı noktasında bir farklılık oluşturmasıdır. Etkili okullar, başarı için elverişli fiziksel ortamlar, gerekli araç-gereçleri ve okulun bütün kaynaklarını etkili bir şekilde kullanırlar. Bu yolla öğrencilerin hem bilişsel hem de duyuşsal bakımdan gelişmeleri sağlanır. Etkili okulda amaç mevcut kaynaklarla daha iyi sonuçlara ulaşmaktır (Girmen ve Çubukçu , 2006). Etkili okullar, öğrenci esaslı okullardır. Öğrencinin ilgisini cezbeden, başarı kriterlerini ve eğitim ortamını belirleyip, ona rehberlik ederek kendisini gerçekleştireceği seviyeye kadar ilerlemesini destekleyen bir okuldur (Baştepe, 2009).

### **2.3. Etkili Okul Özellikleri**

Etkili okul fazla sayıdaki girdisinden ötürü, pek geniş bir mesele hâlinde ortaya çıkmaktadır. Bu güçlükler, sınırlılıklara rağmen, etkili okul konusundaki araştırmalarve incelemeler başlangıcından günümüze kadar, okulların yapı bakımından öne çıkan özelliklerine karşılık daha çok yapısal olmayan, kültürel ve niteliksel özelliklerini öne çıkarmışlardır (Yılmaz, 2006).

Etkili okullarla alakalı olarak sürdürülen araştırmalardan hareketle, etkili okulda görülen kimi özellikler sıralanmıştır (Şişman, 2020).

Bunlar;

- 1. Okul müdürünün etkili öğretim liderliği.*
- 2. Amaç, görev ve eğitim stratejisinin kesin olarak belirlenmesi.*
- 3. Akademik başarı üstünde durma*
- 4. Öğrenci gelişimi ve performansının belirli periyotlarla izlenerek değerlendirilmesi.*
- 5. Düzenli ve güvenli bir okul ortamı ve havası.*
- 6. Çevre, toplum ve ailenin okula katılım ve desteği.*
- 7. Öğretime yoğunlaşma, öğrenmeye önemli düzeyde zaman ayırma.*
- 8. Ortak planlanan etkinlik ve programların olması.*

9. Disiplin ve davranışlarla alakalı anlaşılır politikaların olması.
10. Okuldaki paydaşların mesleki yönden gelişmelerine katkı sağlayacak etkinlikler.
11. Alınan kararlara öğrencilerin de katılmalarına imkan tanınması.
12. Dış çevreyle okul yönetiminin ilişkilerinde özerkliğe sahip olması
13. Doğrudan öğretim kuramının kullanılması.
14. Okul programının öğrenciye temel becerileri kazandırılmasına yönelik hazırlanması .
15. Okul paydaşları arasında işbirliğine dayalı planlama ve değerlendirme.
16. Okulda yapılan etkinliklerde bireylerden ziyade grupların yarışması.
17. Sorumluluk duygusuna sahip öğretmen ve öğrencilerin olması.
18. Öğrencilerin başarılarıyla alakalı yüksek beklentiler içinde olma.
19. Sirkülasyonu az olan bir öğretim kadrosu.
20. Öğrencilerin bireysel gelişmelerini desteklemeye yönelik program dışı aktiviteler.
21. Ezberden ziyade düşünmeye yönelik becerilerin vurgulanması.
22. Kararlara katılma ve istişareye önem verme.
23. Her öğrencinin öğrenebileceğine inanan öğretmen kadrosu.
24. Öğrencinin öğrenme kabiliyetine göre değişebilen esnek zaman kullanımı.
25. Öğrencilerin başarılı olabileceklerine inanması.
26. Gezinerek idare etme anlayışı
27. Öğretmenlerin performansının belirli periyotlarla değerlendirilmesi.
28. Okulda örnek davranışlara yönelik ödül verilmesi.
29. Okulda birlik ve beraberlik duygusunun hakim olması.
30. Eğitimde mükemmellik ve eşitliğe aynı derecede önem verilmesi.

Zigarelli (1996), etkili okul ile ilgili ayrıntılı araştırmasında konuya farklı açılardan yaklaşarak altı temel özellik tespit etmiştir. Bunlar, kaliteli akademik kadro, öğretmenlerin her alanda katılım ve memnuniyetinin yüksek olması, yöneticinin liderlik gücü ve iletişimdeki başarısı, okul kültürü, okul yönetiminin paydaşlar ile olumlu ilişkiler ve aile katılımının her düzeyde yüksek olması özelliğidir (Akt.Dinçsoy,2011).

#### **2.4. Etkili Okulların Boyutları**

Etkili okulun değişkenleri ile ilgili çalışmalarda araştırmacılara göre birtakım değişken farklılıkları tespit edilmiştir. Balcı (2014) bu değişkenleri: okul yöneticisi, okul ortamı ,öğretmenler, öğrenciler ve veliler olarak belirlemiştir. Lezotte (1991), etkili okulun yedi değişkenini tanımlamıştır: (1) emniyetli ve düzenli çevre, (2) başarı için yüksek beklenti, (3) açık ve anlaşılır amaç (4) öğrenme durumları ve zamanın etkin kullanımı, (5) öğrenci gelişiminin takip edilmesi, (6) okul-aile ilişkileri ve (7) öğretimsel liderlik (Akt. Çobanoğlu, Badavan ,2017).

Araştırmanın bu bölümünde etkili okulların boyutların yönetici, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler, okul programı ve eğitim-öğretim süreci gibi başlıklar altında incelenecektir.

##### **2.4.1. Yönetici Boyutu**

Ülkenin gelişimi ve kalkınması eğitim sistemiyle doğru orantılıdır. Okullar, toplumu etkileyen kurumlar olarak ele alındığında bu kurumda en önemli görev okul yöneticileridir. Okul yöneticisi, okul için lazım olan maddi kaynakların sağlanmasında, okul paydaşlarının ve öğrencilerin başarılarından sorumlu olup, okul yönetiminin işleyişine yön veren kişidir (Şişman, 2020). Okulların etkililiği önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri, eğitim ve öğretim programının yönetilmesinden mesul olan müdürlerin etkin olmalarıyla doğrudan ilgilidir. Eğitim raslantısal gerçekleşmeyeceği için okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Birçok araştırmacı etkili okulu oluşturma ve idare etmede okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir konuma sahip olduğunu belirtmiştir (Balcı, 2014).

Okul yöneticileri, etkili okullarda öğretimsel mevzularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları, belirli aralıklarla takip edilir. Okul yöneticisi, bir lider konumundadır ve öğretimin önemini ve amacını izah eden ve öğretmenlere rehberlik eden belirgin bir amaç geliştirir. Böylelikle, öğrencilerin öğrenmelerine katkı sağlayan bir öğrenme meydana gelir. Okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimsel aktivitelerine, faal bir şekilde katılmaları etkili okulların özelliklerindedir (Özdemir ve Sezgin, 2015).

Scheerens (1988), etkili okullardaki liderlerin özellikleriyle ilgili çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır (Akt: Girmen ve Çubukçu , 2006):

- *Başarı üzerinde durur,*
- *Öğretim stratejileri belirler,*
- *Olumlu okul iklimi hazırlar,*
- *Belirli aralıklarla öğrenci ilerlemelerini takip eder ve değerlendirir,*
- *Eğitim ile öğretimi eşgüdüler,*
- *Öğretmenlerin destekçisi olur.*

Şişman (2020)'a göre lider olması beklenen okul yöneticisinin davranış biçimlerini şu şekilde belirtmiştir;

1. *Eğitime ait tüm konularda liderlik yapar,*
2. *Okulun ortak amaçlarının paylaşılmasında önderlik eder,*
3. *Okulun çalışanlarıyla ilgili yüksek beklentiye sahiptir,*
4. *Süreci değerlendirerek okul programının geliştirilmesine katkı sağlar,*
5. *Her alandaki başarılar için ödüllendirmeler yapar,*
6. *Öğretmenlere karar sürecinde söz hakkı verir,*
7. *Pozitif bir okul iklimi için çaba harcar,*

8. Zamanını eğitim- öğretim ile ilgili işler için etkili kullanır,

9. İletişim becerisi güçlüdür,

10. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekler,

11. Okul çevresinin ve ailelerin iş birliğini sağlar,

12. Okulda iyi bir rol modeldir.

#### **2.4.2. Öğretmen Boyutu**

Etkili okullara yönelik araştırmalara bakıldığında ortak bulgulardan bir diğeri etkili bir öğretimin gerçekleştirilmesidir.. Etkili öğretimi sağlayan faktörlerin başında öğretmen boyutu gelmektedir. Okulun etkili olmasının temelinde, öğretmenin etkili olması bulunmaktadır (Balcı, 2014).

Etkili öğretmenlerin, öğrencilere yönelik üst amaçlar belirledikleri, öğrenci başarılarıyla ilgili yüksek beklentiler içinde oldukları, öğrencilere faydalı olacak öğrenme çevresi hazırladıkları ve iş birliğine önem verdikleri, nitelikli bir eğitim- öğretim yapabilmek için yeni yöntemler, teknikler araştırma, bulma ve uygulama gayreti içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenin, her öğrencinin bireysel öğrenme ihtiyaçlarını bilerek sınıf ortamında bireyselleştirilmiş öğretim yöntemleri uygulaması, eğitimle bütünleşmiş öğrencilerin olması gerekmektedir (Şişman, 2020).

Çelikten ve diğerleri (2005), öğretmenin etkili olması için gereken özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

\* Sabırlıdır, durumlar karşısında dirayetlidir.

\* Farklı inanç ve görüşlere saygılıdır .

\* Kılık kıyafetine, temizlik ve düzene dikkat eder.

\* Kendini geliştirmek için çaba harcar.

\* Kişisel problemleriyle okulu meşgul etmez.

\* Öğrencileri güdülemekten hoşlanır.

- \* Öğrenciden yüksek başarı beklentisi içindedir ve başarıya odaklıdır.
- \* Davranışlarıyla öğrenciler için rol modeldir.
- \* Güler yüzlüdür.
- \* Öğrencilere karşı güvenilir, dürüst, objektiftir.
- \* Sınıfta yapıcı bir otorite oluşturur.
- \* Liderlik vasıflarına sahiptir.
- \*Çevreyi, velileri, öğrencileri, etkiler..
- \* Cesaretlendirici ve destekleyicidir.
- \* Sorunları şikayet etmek yerine çözüm bulmak için çaba harcar.

### **2.4.3. Öğrenci Boyutu**

Öğrenci merkezli okullar olarak bilinen etkili okullar öğrencilerin mutluluğunu esas alır (Şişman, 2020). Öğrenciyi tanıma, onun becerilerini, ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarma, mentörlük etme, başarısını değerlendirme ve yönlendirmeyi bu doğrultuda yapma etkili okullar için önem taşımaktadır. Bu sebeple etkili okullarda her öğrenci biricik olarak kabul edildiği gibi eğitim-öğretim faaliyetlerinin tümüne dahil olmaları sağlanmaktadır (Yılmaz, 2006).

Şişman (2020), British Columbia Üniversitesi'nin, söz konusu okullardan eğitim alan öğrencilerin nitelikleri hususunda şu bulguları ortaya koymaktadır: Buna göre;

1. Kendilerini ilgilendiren konularla ilgili kararlara dahil olurlar ve sorumluluk almayı bilirler.
2. Eğitim-öğretim süreçlerine aktif bir şekilde katılırlar.
3. Okul hayatının çeşitli yönlerine dahil olurlar.

- 4.Öğrenme süreçlerinde etkindirler.
5. Yüksek eğitimsel beklentileri vardır.
6. Kendileri ile ilgili çevresel beklentilerin bilincindedirler.

#### **2.4.4. Okul Kültürü ve Ortamı**

Okul kültürü, okulun geçmişi ve kurumsal izlekleri, okul çalışanlarının deneyimleri; ilişkileri süreç içinde eğitim kurumuna has bir kültürün meydana gelmesine sebep olmaktadır. Bu kültür; inanç, norm, ve diğer davranışlardan oluşmaktadır. Nihayetinde okulda nelere kıymet verildiği, nelerin kıymetsiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda örgüt paydaşları arasında bir etkileşim meydana gelmektedir. Böylelikle okul kültürü oluşmaktadır. Etkili okulda meydana gelen bu kültür, eğitimi destekler, bireysel gelişmeleri pekiştirir (Balcı, 2014).

#### **2.4.5. Okul Çevresi ve Veliler Boyutu**

Okullar toplumsal çevre ile iç içedir. Ailenin çevreyle beraber çocuğun gelişimine de büyük etkisi vardır. Çocuğunu en iyi aile tanır. Aile çocuğun arzu ve beklentilerinin neler olduğu hakkında bilgi sahibidir. Aile okulla devamlı irtibat halinde olup, etkileşimde bulunursa, çocuğun akademik kazanımını ve okul içi tutumlarını izlemiştir olur. Ebeveynlerin eğitim sürecine dahil birer fertler olarak, çocuklarının çok yönlü şekilde gelişimine katkıda bulunmaları sağlanmalıdır (Girmen ve Çubukçu , 2006).

Şişman (2020) etkili okullarda okul - çevre ve okul - aile ilişkilerinde bulunan bazı özellikleri şöyle tanzim etmiştir:

- *Okul ve toplum arasındaki ilişkileri geliştirmek için açık yöntemler geliştirilir,*
- *Okul ve aile müşterek olarak birbirinin isteklerini bilir,*
- *Güvenli bir çevre oluşturulması için iş birliği yapılır,*
- *Aileler okul programı ile ilgili haberdar edilir,*

- *Aileler okuldaki karar sürecine katılır,*
- *Aileler öğretim sürecine dahil edilir,*
- *Aile ve okul arasında sürekli bir iletişim vardır,*
- *Okul, ailenin ebeveynlik becerilerini geliştirmesine katkı sağlar,*
- *Okul, ailelerin destek ve katkısına ihtiyaç duyar.*

#### **2.4.6. Okul Programı ve Eğitim-Öğretim Süreci**

Okul programı ile bir okulda akademik program, yani öğretim programı kastedilmektedir. Okul programı, program dışı olarak da nitelendirilen sosyal, kültürel vb. her türden etkinliği kapsamaktadır. Etkili okulların müfredatı her öğrencinin eğitim ve okul dışı yaşamı için gerekli olan temel yeteneklerin kazandırılmasını amaçlamaktadır. Bundan ötürü etkili okulların müfredatlarının hazırlanmasında aileler, öğretmenler, öğrenciler ve okul çevresinin sürece dahil olması gerekli görülmektedir. Etkili okullarda öğrenciyi akademik ve sosyal yönden gelişimine katkı sağlayan, içeriği arttırılmış programlar uygulanmaktadır (Şişman, 2020).

Etkili okullarda, müfredatının ve eğitim-öğretim sürecinin muhtevası, iyi bir şekilde yapılandırılmış olup, sınıf içindeki süreçler, öğretmen tarafından, önceden tasarlanan planlar doğrultusunda gerçekleştirilir. Etkili okullar, öğrencilerin okuldaki öğrenme fırsatlarından üst seviyede yararlanabilmeleri için okul ve sınıfta geçen vaktin çoğunu, öğrenme etkinliklerine, öğrencinin öğrenmesine ayırmaktadır. Zaman kullanımında bilişsel ve akademik olmayan süreçler için daha az zaman harcanırken, zamanın çoğu eğitim-öğretim etkinliklerine ayrılmaktadır (Şişman, 2020).

Okulu etkili hale getirmek için önemli olan okulda etkili öğretimi destekleyici bir iklimin oluşturulmasıdır. Bu iklimin meydana gelmesi için okulun temel misyonu olan öğretim vurgulanmalı, okul paydaşlarından yüksek beklentiler içinde olunmalı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarılar ödüllendirilmeli, öğrencilerin etkili öğrenmesine faydası olan düzen ve disiplin teşvik edilmelidir (Balcı, 2014).

Bu değişkenlerin etkili okula katkı sağlaması için ancak bir bütün olarak dikkate alınması gerekmektedir (Balcı, 2014). Ayrıca bu değişkenlerin açık şekilde

belirlenmiş amaç ve hedefleri vardır (Yılmaz, 2006). Etkili okulun verimliliği için bu değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir.

## **2.5. Değişim Süreci**

### **2.5.1. Değişim ve Örgütsel Değişim**

Değişim Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2022) göre “belli bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanmıştır. Değişim, uzun vadeli bir süreç olup, iş görenlerin kendi amaçlarına uygun tutarlılıkta olan fikirlere yakınlık gösterir (Balcı, 2014). Değişim, içinde bulunduğumuz şartların istek ve ihtiyaçlarımızı karşılama da yetersiz duruma gelindiğinde, değişen şartlara göre talep ve gereksinimlerimizi karşılayacak düşünceler, sonuçlar ve uygulamaların tümünü itiva eden süreçtir (Erdoğan, 2015).

Modern çağı en iyi ifade eden nitelik, değişimdir. İktisadi, kültürel, sosyal, teknolojik alanda meydana gelen bu hızlı değişimler birçok yeniliğe sebep olmuştur. Küresel çapta yoğun ve hızlı bir değişim süreci gerçekleşmektedir. Bu hızlı değişim diğer alanları olduğu gibi eğitim alanını da etkilemektedir (Çolakoğlu, 2005). Eğitim örgütleri, bir yandan değişimlerden etkilenirken diğer yandan değişimi öncüsü olmak durumundadırlar. Eğitim kurumlarının bu sorumluluğu başarıyla yerine getirebilmeleri toplumsal değişimi dikkatle gözlemlemeleri ve buna göre ilk olarak örgüt içi değişimi gerçekleştirmeleri ile mümkündür (Çalık, 2003).

Örgütsel değişim, örgütü bütün yönleriyle ihata eden bir konudur. Örgütsel değişim; örgütün inanç ve değerlerinde, sembollerinde de varyasyon meydana getirebilir (Şişman, 2020). Örgütsel değişimin hedefi, örgütün iç veya dış çevresindeki değişimlere paralel şekilde uyumlu hale gelmesini sağlamaktır. Ayrıca örgüt paydaşlarının çıkarlarını gözetken, verimliliğini ön planda tutan, gelişmelere uyum sağlayabilecek yeterliliğe sahip örgütsel yapılar oluşturmaktır (Koç, 2014).

Eğitimde örgütsel değişim;

(1) Değişimin meydana getirdiği yeniliklerin incelenerek eksikliklerin tespit edilmesi,

(2) İhtiyaç duyulan yeni uygulamaların belirlenmesi,

(3) Yeni düzenlemelerin eski duruma karşı mücadelesi,

olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Eğitimde bir değişimin kabullenmesini güçleştiren en önemli faktör değişimin gerekliliğinin örgüt paydaşlarına açıklanmaması, bu değişim konusunda paydaşların ikna edilememesi ve eski durumu korumaya yönelik olarak değişimin paydaşlarca yok sayılması öne çıkmaktadır (Çalık, 2003).

### 2.5.2. Değişimin Aşamaları

Erdoğan'a (2015) göre eğitimde değişim süreci 5 adımda gerçekleşir;



Şekil 1: Değişim Yönetim Aşamaları (Erdoğan, 2015).

Luecke (2015) değişim için 7 adım belirlemiştir

**1. Adım:** Örgüt ile alakalı sorunları saptayın ve çözüm için örgüt paydaşlarıyla birlikte gayret sarf edin ,

**2. Adım:** Müşterek örgüt kültürü oluşturarak, rekabet ortamı oluşturun.

3. **Adım:** Değişim liderleri belirleyin.
4. **Adım:**Eylemlere değil neticelere odaklanın.
5. **Adım:** Değişimi uçlarda başlatın ve bir birimden başlayarak diğer birimlere yayın.
6. **Adım:** Başarıyı resmi politikalar, sistem ve yapılar vasıtasıyla yapılandırın.
7. **Adım:** Değişim devamındaki meseleleri takip edin ve uygun izlemler geliştirin

### **2.5.3. Değişimin Nedenleri**

Örgütler iç ve dış etkenlerden dolayı bir değişim gereksinimi içindedirler. Eğitim kurumları da bu değişim ihtiyacının bilincindedirler. Modern çağın gerektirdiği özelliklere sahip bireyleri yetiştirmek, toplumun gelişmesini ve ilerlemesini sağlamak amacıyla eğitim kurumları, bu hedefleri gerçekleştirecek değişimi sağlamaya çalışırlar. Değişimin devamında rastalanan güçlükler, değişimi, tamamlanması güç bir işleme dönüştürmektedir(Çalık, 2003).

### **2.5.4. Değişime Yönelik Birey Tutumları**

Alanyazın incelendiğinde değişime karşı birey tutumlarını olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür: Değişime karşı direnç ve değişime hazır olma.

#### **2.5.4.1. Değişime Karşı Direnç**

Örgüt paydaşları alıştıkları düzenleri kolay bir şekilde bırakmak istemezler. Değişime verecekleri ilk tepki de değişime karşı direnmek olacaktır. Paydaşlar var olan iş, iktisadi ve pozisyon ile ilgili muktesabatlarının ellerinden alınacağından şüphe içinde olacakları için değişimi ihtiyaç olarak görmez ve özellikle değişim tehdidi örgüt haricinden gelirse değişime karşı mukavemet gösterirler (Balcı, 2014).

#### **2.5.4.2. Değişime Hazır Olma**

Değişimin gerçekleştirilmesi için örgüt içinde gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Örgüt paydaşlarının değişime hazır olmaları örgütsel değişimin en önemli unsurudur

(Gılıç, 2015).Değişimlerin istenilen şekilde gerçekleşmesi değişime hazır olma durumuyla yakından ilgilidir. Örgüt bireylerinin mevcut düzenleri ve düşünceleri ile alakalı her yenilik bir değişime hazır olma durumunu zorunlu kılmaktadır. Bilgiye ulaşmanın kolay olduğu günümüzde problem bilgiye ulaşabilirlik değil, hedeflere uygun bilginin verimli olarak kullanılmasıdır. Bu nedenle değişime hazır olma durumu önem kazanmaktadır (Kayasandık, 2017).

Armenakis ve diğerleri (1993) ; değişime hazırlığı “bir değişiklik çabasına karşı gelişen destek ya da direnç davranışının bilişsel öncüsü” olarak tanımlarken değişime hazır olma ise “örgüt paydaşlarından birinin değişimi gerekli görmesi ve örgütünün bu değişimi başarıyla gerçekleştirebileceğine olan inanç, tutum ve niyetinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır (Akt.Kayasandık,2017).

Armenakis ve Harris’a göre (2009) değişime hazır olmanın 5 inanç boyutu vardır bunlar:

**1- Uyuşmazlık**, Değişimin gerekli olduğu ve önceki uygulamalarla olması gereken durumun uyuşmadığı inancının olması

**2- Uygunluk**, tasarlanan değişimin yapılacak uygulama için doğru bir yol izlendiği inancının olması

**3- Etkinlik**, çalışanların veya örgütün değişikliği başarıyla uygulayabileceği inancının olması

**4- Temel destek**, örgüt liderinin başarılı olacağı ve başarısının bu değişimle biçimleneceğine inanılması

**5- Değerlik**, değişimin çalışanlar için faydalı olduğu inancını yansıtır.

Modern çağın gereklilikleri doğrultusunda eğitim kurumları, öğretmenlerden günün şartlarına uygun amaç ve hedeflere ulaşılmasında üst düzeyde performans göstermelerini bekler. Bu beklentiler ancak öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından güdülenmeleri ve yöneticilerin motive etme yaklaşımlarına uygun davranmalarıyla mümkün görünmektedir (Erdoğan, 2015). Luecke (2015)’ye göre bir örgütte etkili

liderler, değişime hazır insanlar ve iş birliği içinde çalışma var ise örgüt değişime hazırdır.

Örgütlerde değişim hareketini başlatmak için detaylı bir şekilde ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Örgütün gerekliliği kadar değişim tercih edilmelidir. Her durum için değişime gitmek örgüt için yararlı değildir. Değişimin güçlükleri de kolaylıkları da hesaplanmalıdır. Bütün örgütler için geçerli olan mutlak bir değişim modeli yoktur. Bir değişim modeli bir örgütte başarılı olabilirken başka bir örgütte başarılı bir değişim meydana getirmeyebilir (Erdoğan, 2015).

Değişime hazır olmak için yapılabilecekler şu şekilde sıralanabilir;

*Yöneticiler değişime destek olmalıdır.*

*Yöneticiler çalışanlarını değişim için koordine etmelidir.*

*Örgüt çalışanları her durumda değişimin olabileceğini bilmeli, değişime hazır olmalı ,kendini çözümün bir parçası olarak görmelidir.*

*İş görenler ve yöneticiler arasındaki etkili iletişim değişimin daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi için gereklidir.*

*Planlamalar değişimin uzun süren bir süreç olduğu. bilinerek yapılmalıdır.*

*Değişim genel olarak yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir şekilde meydana gelmektedir. Fakat halkın beklentileri göz önünde bulundurulduğunda daha geniş bir alana yayılan değişim meydana gelecektir. Örgüt paydaşlarının isteğiyle ortaya çıkan değişim daha da etkili olacaktır (Koyuncu, 2019).*

Ülkemizde cumhuriyetin 100.yılı sebebiyle eğitimde yenilik ve değişim hareketi amacıyla olarak 2023 Eğitim Vizyon Belgesi tasarlanmıştır. Bu belgede sözleşmeli öğretmenlerin çalışma sürelerinin ve ders ücretlerinin iyileştirilmesi, öğretmenlik meslek kanunun çıkarılması hedeflenmiştir. Ayrıca öğretmenlere lisansüstü eğitimi zorunlu kılmakta ve gelişimleri için iyileştirmeler sağlamaktadır. Bununla beraber meslek liselerine yatırım ve teşvik, müfredat geliştirme, dijital içerik arşivi gibi hedeflerin olduğu belirtilmiştir. Teknoloji kullanımının etkin hale

geleceğine yönelik adımların da atılacağı bu belgede tasarlanmıştır. Bu iyileştirme ve geliştirme hedefleri Eğitim 2023 Vizyon Belgesi'nin tüm paydaşlar için kapsamlı bir değişim sunmaktadır (Minaz ve Dikmen, 2019).

2023 vizyon belgesi genel olarak incelendiğinde, Türkiye'nin eğitim problemlerini çözecek hedefleri içerdiği söylenebilir. Ortaya konulan hedeflerin uygulanmasıyla birlikte toplumda saygınlığını kaybeden öğretmenlerin de tekrardan saygınlık kazanmaya başlayacağı temenni edilmektedir (Minaz ve Dikmen, 2019).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın üçüncü bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada okul etkililiği ve değişime hazır olma arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli en az iki yahut daha fazla değişkenin ilişkilerini belirlemeye çalışan modeldir (Karasar, 2014).

#### 3.2. Çalışma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılı İstanbul ili ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 235 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini belirlemek için “Olasılıksız Örneklem” yöntemlerinden biri olan “Kolayda Örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Örneklemi oluştururken ulaşılması kolay öğretmenleri araştırmaya dahil edebilmek hem ekonomik hem de zaman bakımından tasarruf etmek için kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek,2018).

Katılımcılara 2022- 2023 Eğitim Öğretim Yılı’ı ilk yarıyılıda Öğretmen Bilgi Formu, Etkili Okul Ölçeği (EÖ), Değişime Hazır Olma Ölçeği (DHO), olmak üzere iki ölçek uygulanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo: 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

	<b>Özellikler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	183	77,9
	Erkek	52	22,1
	<b>Toplam</b>	235	100,0
<b>Yaş</b>	35 Yaş Altı	94	40,0
	36-45 Yaş	93	39,6
	46 Yaş Üstü	48	20,4
	<b>Toplam</b>	235	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	190	80,9
	Lisansüstü	45	19,1
	<b>Toplam</b>	235	100,0
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	159	67,7
	Evli	76	32,3
	<b>Toplam</b>	235	100,0
<b>Mesleki Kıdem</b>	5 yıl atı	31	13,2
	6-10 yıl	71	30,2
	11-15 yıl	29	12,3
	16-20 yıl	31	13,2
	21-25 yıl	42	17,9
	26 yıl ve üstü	31	13,2
	<b>Toplam</b>	235	100,0

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin %77.9 'u (183) kadın, %22.1'i (52) erkektir. Yine öğretmenlerin %40'ı (94)35 yaş ve altında, %39,6'sı (93) 36-45 yaş ; %20,4'ü (48) 46 ve üstü yaşında, %80,9'u( 190) lisans, %19,1'i (45)lisans üstü mezunu, %67,7'si( (159) bekar, %32,3'ü (76)evli 41-45 yaş, %13,2'si (31) 1-5 yıl,

%030,2'si (71) 6-10 yıl, %12,3'ü (29) 11-15 yıl, %13,2'si' (31) 16-20 yıl, %17,9'u (42) 21-25 yıl, %13,2'si (31) 26 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

### **3.3. Veri toplama Araçları**

#### **Etkili Okul Ölçeği**

Etkili Okul Ölçeği Abdurrezzak ve Uğurlu (2019) tarafından geliştirilmiştir. Etkili Okul Ölçeği 5 boyut ve 31 maddeden oluşmuştur. Etkili okul ölçeği “yönetici”, “öğretmenler”, “okul ortamı ve eğitim süreci”, “öğrenciler” ve “okul çevresi ve veliler” şeklinde beş boyuttan oluşmaktadır. Güvenirlilik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.95 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddeleri, Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Katılımcıların verecekleri cevaplar beş kategoride toplanmıştır. Bu kategoriler “hiç katılmıyorum”, “ az katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum” “çok katılıyorum“, “tam katılıyorum” biçiminde derecelendirilmiştir.

#### **Değişime Hazır Olma Ölçeği**

Bu çalışmada kullanılan bir diğer ölçek ise Değişime Hazır Olma Ölçeği'dir. Ölçek Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2013) tarafından geliştirilmiş ve 12 maddeden oluşmaktadır. Değişime Hazır olma ölçeği “kararlılık boyutunda değişime hazır olma”, “bilişsel boyutta değişime hazır olma” ve “duygu boyutunda değişime hazır olma” olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Alt boyutların Cronbach alfa güvenilirlik değerleri ise Bilişsel Boyut için .87, Duygu Boyutu için .67 ve Kararlılık Boyutu için .87 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik yapılan analizlerde Bilişsel boyut için .87, Duygu Boyutu için .75, Kararlılık Boyutu için .90 bulunmuştur. Değişime Hazır Olma Ölçeği 5'li Likert tipi olup “Tamamen Katılıyorum (1)”-“Tamamen Katılmıyorum (5)” arasındadır.

Araştırmada kullanılan Etkili Okul Ölçeğinin ve Değişime Hazır Olma Ölçeğinin alt boyutlarına ait Cronbach Alfa değerleri Tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ait Alt Boyutlarının Güvenirlikleri**

	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
<b>Etkili Okul</b>		
Okul Yöneticisi	5	0,85
Öğretmenler	7	0,82
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	5	0,91
Öğrenciler	7	0,96
Veliler	7	0,94
<b>Değişime Hazır Olma</b>		
Bilişsel Boyut	4	0,90
Duygu Boyutu	3	0,87
Niyet Boyutu	5	0,75

### 3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 26 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.3'te verilmiştir.

**Tablo 3.3. Betimsel İstatistikler**

	<b>n</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Etkili Okul	235	3,339	,6214	,164	-,103
Okul Yöneticisi	235	3,180	,7779	-,006	-,130
Öğretmenler	235	3,722	,7330	,010	-,645
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	235	3,734	,7692	-,142	-,354
Öğrenciler	235	2,933	,8301	,236	-,057
Veliler	235	3,192	,7716	,063	,022
Değişime Hazır Olma	235	4,093	,6778	-,490	-,430
Bilişsel Boyut	235	4,239	,7028	-,704	-,368
Duygu Boyutu	235	3,995	,9425	-,899	,433
Niyet Boyutu	235	4,034	,7750	-,497	-,524

Tablo 'de öğretmen algılarına göre belirlenen Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Ölçeklerinin Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin -1 ve +1 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucu ölçeklerden alınan puanların normal bir dağılım gösterdiği ve ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerle analizler yapılmıştır. Araştırmada bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü Anova, ve Pearson korelasyon analizleri kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü bölümünde öğretmen algılarına göre etkili okulların ve değişime hazır olmaları arasındaki ilişkileri belirlemek için ampirik bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin etkili okul ve değişime hazır olma durumları düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 4.1.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.1. Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumlarını Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	p
Etkili Okul	Kadın	183	3,3589	,60892	,911	,363
	Erkek	52	3,2699	,66522		
Okul Yöneticisi	Kadın	183	3,1792	,76618	-,044	,965
	Erkek	52	3,1846	,82590		
Öğretmenler	Kadın	183	3,7705	,71316	1,881	,061
	Erkek	52	3,5549	,78331		
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Kadın	183	3,7738	,75168	1,473	,142
	Erkek	52	3,5962	,82080		
Öğrenciler	Kadın	183	2,9227	,82755	-,381	,703
	Erkek	52	2,9725	,84636		
Veliler	Kadın	183	3,2155	,78086	,870	,385
	Erkek	52	3,1099	,73967		
Değişime Hazır Olma	Kadın	183	4,1075	,66928	,602	,548
	Erkek	52	4,0433	,71162		
Bilişsel Boyut	Kadın	183	4,2486	,68315	,379	,705
	Erkek	52	4,2067	,77447		
Duygu Boyutu	Kadın	183	4,0383	,92271	1,299	,195
	Erkek	52	3,8462	1,0042		
Niyet Boyutu	Kadın	183	4,0361	,76274	,043	,965
	Erkek	52	4,0308	,82451		

Tablo 4.1.1.'de öğretmen algılarına göre etkili okul ile değişime hazır olma durumları puan ortalamalarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin Etkili Okul Ölçeğinin Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci, Öğrenciler, Veliler alt boyutu ve Değişime Hazır Olma Ölçeğinin Bilişsel Boyut, Duygu Boyutu, Niyet alt boyutu algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $p>0,05$ ).

Öğretmenlerin etkili okul ve değişime hazır olma durumları düzeylerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.1.2 'de verilmiştir.

**Tablo 4.1.2. Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	p																																																																																																
Etkili Okul	Lisans	190	3,3542	,62486	,758	,449																																																																																																
	Lisansüstü	45	3,2760	,60967			Okul Yöneticisi	Lisans	190	3,1832	,77099	,110	,912	Lisansüstü	45	3,1689	,81570	Öğretmenler	Lisans	190	3,7564	,72423	1,447	,149	Lisansüstü	45	3,5810	,76107	Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Lisans	190	3,7537	,77553	,786	,433	Lisansüstü	45	3,6533	,74517	Öğrenciler	Lisans	190	2,9293	,84455	-,167	,867	Lisansüstü	45	2,9524	,77531	Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383	Lisansüstü	45	3,1016	,77089	Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü
Okul Yöneticisi	Lisans	190	3,1832	,77099	,110	,912																																																																																																
	Lisansüstü	45	3,1689	,81570			Öğretmenler	Lisans	190	3,7564	,72423	1,447	,149	Lisansüstü	45	3,5810	,76107	Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Lisans	190	3,7537	,77553	,786	,433	Lisansüstü	45	3,6533	,74517	Öğrenciler	Lisans	190	2,9293	,84455	-,167	,867	Lisansüstü	45	2,9524	,77531	Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383	Lisansüstü	45	3,1016	,77089	Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516								
Öğretmenler	Lisans	190	3,7564	,72423	1,447	,149																																																																																																
	Lisansüstü	45	3,5810	,76107			Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Lisans	190	3,7537	,77553	,786	,433	Lisansüstü	45	3,6533	,74517	Öğrenciler	Lisans	190	2,9293	,84455	-,167	,867	Lisansüstü	45	2,9524	,77531	Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383	Lisansüstü	45	3,1016	,77089	Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																			
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Lisans	190	3,7537	,77553	,786	,433																																																																																																
	Lisansüstü	45	3,6533	,74517			Öğrenciler	Lisans	190	2,9293	,84455	-,167	,867	Lisansüstü	45	2,9524	,77531	Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383	Lisansüstü	45	3,1016	,77089	Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																														
Öğrenciler	Lisans	190	2,9293	,84455	-,167	,867																																																																																																
	Lisansüstü	45	2,9524	,77531			Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383	Lisansüstü	45	3,1016	,77089	Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																									
Veliler	Lisans	190	3,2135	,77229	,875	,383																																																																																																
	Lisansüstü	45	3,1016	,77089			Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829	Lisansüstü	45	4,1130	,69362	Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																																				
Değişime Hazır Olma	Lisans	190	4,0886	,67584	-,216	,829																																																																																																
	Lisansüstü	45	4,1130	,69362			Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642	Lisansüstü	45	4,2833	,69617	Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																																															
Bilişsel Boyut	Lisans	190	4,2289	,70586	-,466	,642																																																																																																
	Lisansüstü	45	4,2833	,69617			Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807	Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																																																										
Duygu Boyutu	Lisans	190	3,9860	,92635	-,326	,745																																																																																																
	Lisansüstü	45	4,0370	1,01807			Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																																																																					
Niyet Boyutu	Lisans	190	4,0379	,78816	,122	,903																																																																																																
	Lisansüstü	45	4,0222	,72516																																																																																																		

Tablo 4.1.2’de göre Etkili Okul ile Değişime Hazır Olma öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Etkili Okul alt boyutları Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci, Öğrenciler, Veliler alt boyutu ve Değişime Hazır Olma Durumları alt boyutları olan Bilişsel Boyut, Duygu Boyutu, Niyet alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Öğretmen algılarına Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.1.3’te verilmiştir.

**Tablo 4.1.3 Etkili Okul ile Değişime Hazır Olma Durumlarının Yaşlarına göre Karşılaştırılması**

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	f	p
Etkili Okul	35 Yaş altı	94	3,2910	,62996	,557	,574
	36-45 Yaş	93	3,3555	,60660		
	46 Yaş üstü	48	3,4019	,63881		
	Total	235	3,3392	,62145		
Okul Yöneticisi	35 Yaş altı	94	3,2064	,77457	,783	,458
	36-45 Yaş	93	3,1075	,76418		
	46 Yaş üstü	48	3,2708	,81422		
	Total	235	3,1804	,77798		
Öğretmenler	35 Yaş altı	94	3,6261	,79584	1,421	,244
	36-45 Yaş	93	3,7727	,66682		
	46 Yaş üstü	48	3,8155	,72062		
	Total	235	3,7228	,73304		
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	35 Yaş altı	94	3,7787	,76677	,276	,759
	36-45 Yaş	93	3,7140	,76009		
	46 Yaş üstü	48	3,6875	,80309		
	Total	235	3,7345	,76926		
Öğrenciler	35 Yaş altı	94	2,8435	,86176	,973	,379
	36-45 Yaş	93	2,9785	,79370		
	46 Yaş üstü	48	3,0238	,83681		
	Total	235	2,9337	,83018		
Veliler	35 Yaş altı	94	3,1155	,78729	,780	,459
	36-45 Yaş	93	3,2366	,74900		

	46 Yaş üstü	48	3,2560	,78742		
	Total	235	3,1921	,77163		
<b>Değişime Hazır Olma</b>	35 Yaş altı	94	4,0585	,70972		
	36-45 Yaş	93	4,1281	,61906		
	46 Yaş üstü	48	4,0938	,73208	,245	,783
	Total	235	4,0933	,67785		
Bilişsel Boyut	35 Yaş altı	94	4,2074	,77307		
	36-45 Yaş	93	4,2796	,62755	,1,357	,772
	46 Yaş üstü	48	4,2240	,70756		
	Total	235	4,2394	,70286		
Duygu Boyutu	35 Yaş altı	94	3,8972	1,0089		
	36-45 Yaş	93	4,1183	,90442	,101	,259
	46 Yaş üstü	48	3,9514	,86974		
	Total	235	3,9957	,94255		
Niyet Boyutu	35 Yaş altı	94	4,0362	,75461	1,357	
	36-45 Yaş	93	4,0129	,73532		,904
	46 Yaş üstü	48	3,9514	,86974		
	Total	235	3,9957	,94255		

Tablo 4.1.3.'te, Etkili Okul ile öğretmenlerin Değişime Hazır Olma puan ortalamalarının, öğretmenlerin yaş aralıklarına göre durumunu tespit etmek için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Etkili Okul alt boyutları Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci, Öğrenciler, Veliler alt boyutu ve Değişime Hazır Olma Durumları alt boyutları olan Bilişsel Boyut, Duygu Boyutu, Niyet alt boyutu yaşa göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumları düzeylerinin kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.1.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.1.4.Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Durumları Katılımcıların Kıdem Durumlarına göre Karşılaştırılması**

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	f	p
Etkili Okul	5 yıl atı	31	3,4027	,63562	1,449	,208

	6-10 yıl	71	3,1863	,62232		
	11-15 yıl	29	3,4750	,58612		
	16-20 yıl	31	3,4350	,57932		
	21-25 yıl	42	3,4002	,63201		
	26 yıl ve üstü	31	3,3205	,64046		
	Total	235	3,3392	,62145		
<b>Okul Yöneticisi</b>	5 yıl atı	31	3,2129	,95908		
	6-10 yıl	71	3,1380	,69824		
	11-15 yıl	29	3,2138	,74052		
	16-20 yıl	31	3,0710	,69962	,292	,917
	21-25 yıl	42	3,2667	,88419		
	26 yıl ve üstü	31	3,2065	,75097		
	Total	235	3,1804	,77798		
<b>Öğretmenler</b>	5 yıl atı	31	3,8111	,82097		
	6-10 yıl	71	3,4869	,71207		
	11-15 yıl	29	3,7980	,73393		
	16-20 yıl	31	3,9171	,63114	2,292	,057
	21-25 yıl	42	3,7959	,68048		
	26 yıl ve üstü	31	3,8111	,77494		
	Total	235	3,7228	,73304		
<b>Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci</b>	5 yıl atı	31	3,9097	,78966		
	6-10 yıl	71	3,5690	,75263		
	11-15 yıl	29	3,9034	,75142		
	16-20 yıl	31	3,8129	,76059	1,384	,231
	21-25 yıl	42	3,7571	,80672		
	26 yıl ve üstü	31	3,6710	,73493		
	Total	235	3,7345	,76926		
<b>Öğrenci</b>	5 yıl atı	31	2,9816	,87189		
	6-10 yıl	71	2,7867	,84373		
	11-15 yıl	29	3,1133	,69816		
	16-20 yıl	31	3,0415	,93255	,872	,501
	21-25 yıl	42	2,9728	,76914		
	26 yıl ve üstü	31	2,8940	,84914		
	Total	235	2,9337	,83018		
<b>Veliler</b>	5 yıl atı	31	3,1889	,81848		
	6-10 yıl	71	3,0463	,78461		
	11-15 yıl	29	3,3941	,67941	1,335	,250
	16-20 yıl	31	3,3364	,74373		
	21-25 yıl	42	3,2721	,73035		

	26 yıl ve üstü	31	3,0876	,83273		
	Total	235	3,1921	,77163		
<b>Değişime Hazır Olma</b>	5 yıl atı	31	4,1102	,72533		
	6-10 yıl	71	4,0376	,72809		
	11-15 yıl	29	4,0805	,61135		
	16-20 yıl	31	4,1801	,58416	,209	,959
	21-25 yıl	42	4,1032	,64413		
	26 yıl ve üstü	31	4,1156	,73996		
	Total	235	4,0933	,67785		
	<b>Bilişsel Boyut</b>	5 yıl atı	31	4,2581	,78656	
6-10 yıl		71	4,1479	,77180		
11-15 yıl		29	4,3362	,67240		
16-20 yıl		31	4,3145	,58796	,437	,823
21-25 yıl		42	4,2679	,65424		
26 yıl ve üstü		31	4,2258	,67501		
Total		235	4,2394	,70286		
<b>Duygu Boyutu</b>		5 yıl atı	31	3,9032	1,04419	
	6-10 yıl	71	4,0469	,95001		
	11-15 yıl	29	3,8391	,96206		
	16-20 yıl	31	4,0108	,97936	,299	,913
	21-25 yıl	42	4,0238	,93238		
	26 yıl ve üstü	31	4,0645	,82291		
	Total	235	3,9957	,94255		
	<b>Niyet Boyutu</b>	5 yıl atı	31	4,1161	,72254	
6-10 yıl		71	3,9437	,80936		
11-15 yıl		29	4,0207	,75279		
16-20 yıl		31	4,1742	,58820	,471	,798
21-25 yıl		42	4,0190	,81786		
26 yıl ve üstü		31	4,0581	,89322		
Total		235	4,0349	,77502		

Tablo 4.1.4'te öğretmenlerin Etkili Okul algıları ile Değişime Hazır Olma Duruları düzeylerinin kıdemlerine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Etkili Okul alt boyutları Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci, Öğrenciler, Veliler alt boyutu ve Değişime Hazır Olma Durumları alt boyutları olan Bilişsel Boyut, Duygu

Boyutu, Niyet alt boyutu kıdeme göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Etkili okul ve değişime hazır olma düzeylerinin okul kademesine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.1.5 'te verilmiştir.

**Tablo 4.1.5 Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{x}$	ss	t	p																																																																																																
<b>Etkili Okul</b>	Evli	159	3,3573	,65917	,693	,489																																																																																																
	Bekar	76	3,3014	,53613			Okul Yöneticisi	Evli	159	3,1648	,76557	-,445	,657	Bekar	76	3,2132	,80752	Öğretmenler	Evli	159	3,7700	,74801	1,431	,154	Bekar	76	3,6241	,69511	Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Evli	159	3,7270	,79090	-,214	,831	Bekar	76	3,7500	,72673	Öğrenciler	Evli	159	2,9739	,87826	1,074	,284	Bekar	76	2,8496	,71748	Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793	Bekar	76	3,1729	,67545	<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar
Okul Yöneticisi	Evli	159	3,1648	,76557	-,445	,657																																																																																																
	Bekar	76	3,2132	,80752			Öğretmenler	Evli	159	3,7700	,74801	1,431	,154	Bekar	76	3,6241	,69511	Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Evli	159	3,7270	,79090	-,214	,831	Bekar	76	3,7500	,72673	Öğrenciler	Evli	159	2,9739	,87826	1,074	,284	Bekar	76	2,8496	,71748	Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793	Bekar	76	3,1729	,67545	<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129								
Öğretmenler	Evli	159	3,7700	,74801	1,431	,154																																																																																																
	Bekar	76	3,6241	,69511			Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Evli	159	3,7270	,79090	-,214	,831	Bekar	76	3,7500	,72673	Öğrenciler	Evli	159	2,9739	,87826	1,074	,284	Bekar	76	2,8496	,71748	Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793	Bekar	76	3,1729	,67545	<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																			
Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci	Evli	159	3,7270	,79090	-,214	,831																																																																																																
	Bekar	76	3,7500	,72673			Öğrenciler	Evli	159	2,9739	,87826	1,074	,284	Bekar	76	2,8496	,71748	Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793	Bekar	76	3,1729	,67545	<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																														
Öğrenciler	Evli	159	2,9739	,87826	1,074	,284																																																																																																
	Bekar	76	2,8496	,71748			Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793	Bekar	76	3,1729	,67545	<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																																									
Veliler	Evli	159	3,2013	,81548	,263	,793																																																																																																
	Bekar	76	3,1729	,67545			<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560	Bekar	76	4,0559	,76478	Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																																																				
<b>Değişime Hazır Olma</b>	Evli	159	4,1111	,63393	,583	,560																																																																																																
	Bekar	76	4,0559	,76478			Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852	Bekar	76	4,2270	,79810	Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																																																															
Bilişsel Boyut	Evli	159	4,2453	,65511	,186	852																																																																																																
	Bekar	76	4,2270	,79810			Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805	Bekar	76	3,9737	,98847	Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																																																																										
Duygu Boyutu	Evli	159	4,0063	,92281	,248	,805																																																																																																
	Bekar	76	3,9737	,98847			Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364	Bekar	76	3,9684	,81129																																																																																					
Niyet Boyutu	Evli	159	4,0667	,75763	,909	,364																																																																																																
	Bekar	76	3,9684	,81129																																																																																																		

Tablo 4.1.5'te etkili okullar ile değişime hazır olma öğretmenlerin medeni durumlarına göre bağımsız t-testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre öğretmenlerin, Etkili Okul alt boyutları Okul Yöneticisi, Öğretmenler, Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci, Öğrenciler, Veliler alt boyutu ve Değişime Hazır Olma Durumları alt

boyutları olan Bilişsel Boyut, Duygu Boyutu, Niyet alt boyutu medeni duruma göre anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### **4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular**

Öğretmen algıların göre Etkili Okul ve Değişime Hazır Olma düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analiz sonucu Tablo 4.2.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.2.1. Öğretmen Algularına Göre Etkili Okul ile Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.Genel Etkili Okul</b>	1									
P										
<b>2.Okul Yöneticisi</b>	,703**	1								
P	,000									
<b>3.Öğretmenler</b>	,815**	,540**	1							
P	,000	,000								
<b>4.Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci</b>	,814**	,624**	,725**	1						
P	,000	,000	,000							
<b>5. Öğrenciler</b>	,806**	,352**	,486**	,490**	1					
P	,000	,000	,000	,000						
<b>6. Veliler</b>	,839**	,452**	,529**	,526**	,733**	1				
P	,000	,000	,000	,000	,000					
<b>7.Genel Değişime Hazır Olma</b>	,206**	,140*	,145*	,188**	,221**	,126	1			
P	,001	,032	,026	,004	,001	,054				
<b>8. Bilişsel Boyut</b>	,230**	,165*	,181**	,224**	,201**	,154*	,901**	1		
P	,000	,012	,005	,001	,002	,018	,000			
<b>10.Duygu Boyutu</b>	,007	-,006	-,018	,018	,043	-,011	,742**	,521**	1	
P	,912	,928	,785	,787	,514	,861	,000	,000		
<b>11.Niyet Boyutu</b>	,261**	,179**	,186**	,219**	,288**	,161*	,904**	,786**	,449**	1
P	,000	,006	,004	,001	,000	,014	,000	,000	,000	

\*\* p < .01, \* p<0,5

Tablo 4.2.1. incelendiğinde genel etkili okul ve değişime hazır olma ( $r=.206$ ;  $p<.05$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yine tabloya bakıldığında etkili okulun alt boyutu olan “okul yöneticisi” genel değişime hazır olma ( $r=.140$ ;  $p<.05$ ), bilişsel boyut ( $r=.165$ ;  $p<.05$ ), niyet boyutu ( $r=.179$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf düzeyde ilişki vardır.

“Öğretmenler” ile değişime hazır olma ( $r=.145$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf ilişkilidir. Ayrıca öğretmenlerin değişime hazır olmanın alt boyutları bilişsel boyut ( $r=.181$ ;  $p<.01$ ), niyet boyutu ( $r=.186$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf düzeyde ilişki vardır.

“Okul Ortamı ve Eğitim Öğretim Süreci” ile değişime hazır olma ( $r=.188$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf ilişkilidir. Ayrıca öğretmenlerin değişime hazır olmanın alt boyutları bilişsel boyut ( $r=.224$ ;  $p<.01$ ), niyet boyutu ( $r=.219$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf düzeyde ilişki vardır.

“Öğrenciler” ile değişime hazır olma ( $r=.221$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf ilişkilidir. Ayrıca öğretmenlerin değişime hazır olmanın alt boyutları bilişsel boyut ( $r=.201$ ;  $p<.01$ ), niyet boyutu ( $r=.288$ ;  $p<.01$ ) pozitif zayıf düzeyde ilişki vardır.

“Veliler” ile değişime hazır olma ( $r=.126$ ;  $p>.05$ ) arasındaki anlamsız bulunmuştur. Öğretmenlerin değişime hazır olmanın alt boyutlarında ise bilişsel boyut ( $r=.154$ ;  $p<.05$ ), niyet boyutu ( $r=.161$ ;  $p<.05$ ) pozitif zayıf düzeyde ilişki vardır.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada öğretmenlerin algılarına göre okul etkililiği ve değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etkili okulların değişime hazır olma düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Demirhan (2019), Özer (2020), Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010), Tuğtekin ve Dursun (2018) çalışmalarında değişime hazır olma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre etkili okulların değişime karşı hazır olmada cinsiyetin önemli olmadığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre etkili okul ve değişime hazır olma durumları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Yazıcı (2020), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin mezuniyet durumlarının değişime hazır olma tutumlarında anlamlı bir farklılığa neden olmadığını tespit etmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak güçlü okullarda lisans veya lisansüstü eğitim almanın önemli bir farklılık oluşturmadığı, eğitimin değişime hazır olmayı etkilemediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle yüksek lisans eğitiminin değişim konusunda öğretmenleri etkileyecek farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise etkili okul ve değişime hazır olma durumları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Çakır'ın (2019) ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel değişim algıları üzerine yaptığı çalışmada yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin her yaş grubunda etkili okulu ve değişimi aynı algıladığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre etkili okul ve değişime hazır olma durumları kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Gılıç (2015), Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006), Canlı, Demirtaş ve Özer, (2015) ortaya koydukları çalışmalarda kıdem faktörünün öğretmenlerin değişime hazır olma durumları üzerine anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin deneyimleri etkili okul ve değişime hazır olma durumlarına göre farklılık oluşturmadığı, mesleğe yeni

başlayan ve emeklilik yaşı yaklaşmış öğretmenin değişimi aynı algıladığı düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre etkili okul ve değişime hazır olma durumları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Levent'in (2016) .yapmış olduğu çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre bekar veya evli öğretmenlerin etkili okulu aynı algıladığı iş yaşamlarında okulun etkili hareket etmesinde bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir. Aynı zamanda bu öğretmenler değişimle ilgili algıları medeni hallerinde bağımsız şekillendiği ve farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci amacı olan etkili okul ve değişime hazır olma durumları arasında pozitif orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Çavuş (2021), tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin 21. yüzyıl becerilerini kullanım yeterlilikleri ile öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve iki değişken arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Gılıç (2015) ilk ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yaptığı çalışmada karar katılma, okul kültürü ve değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre karara katılma, okul kültürü ve değişime hazır olma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularından yola çıkarak okulun paydaşları olan okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci veliler uyumlu ilişkiler sergileyen, öğrencinin gelişimini destekleyen, yüksek performanslı okulların değişime daha fazla hazır ve istekli oldukları söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdurrezzak ve Uğurlu. (2019, Nisan).** Etkili Okul Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* ,, 20(1), s. 69-82.
- Akan, D. (2007).** *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.* (Yüksek Lisans Tezi),Erzurum Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Balci, A. (2014).** *Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Etkili Okul ve Okul Geliştirme .Kuram.Uygulama ve Araştırma.* Ankara:Pegem Akademi Yayıncılık
- Baştepe, İ. (2009).** Etkili Okulun Eğitim Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), s. 76-83.
- Canlı, S., Demirtaş, H., ve Özer, N. (2015).** School administrators' tendencies towards change. *Elementary Education Online*, 14(2), 634-646.
- Çalık, T. (2003).** Eğitimde Değişimin Yönetimi:Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*,, 36, s. 536-557.
- Çalışkan, Ö. (2020).** Örgütsel Değişim, Değişimin Boyutları ve Değişime Karşı Birey Tutumları., *Eğitime Adanmış Yarım Asır* (s. 195-207). Ankara.
- Çakır, B. M. (2019).** *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişim ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuş, N. D. (2021).** *Öğretmenlerin 21.Yüzyıl Becerilerini Kullanım Yeterlilikleri İle Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.*(Yüksek Lisans Tezi),Uşak Üniversitesi.
- Çelikten, M. (2006).** Kültür ve Öğretmen Meteforları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, s. 269-283.
- Çelikten, M., Şanal, M., ve Yeni, Y. (2005).** Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), s. 207-237.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017).** Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(26), s. 114-134.
- Çolakoğlu, M. (2005).** Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, s. 63-77.

- Demirhan, S. (2019).** *Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Öz-yeterlik İnançları ile Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişki* (Yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Dinçsoy, B. Ş. (2011).** *Ortaöğretim Okullarının Etkili Okul Olmasında Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerini. (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar.*
- Erdoğan, İ. (2015).** *Eğitimde Değişim Yönetimi* (4 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Erişen, Y. ve Çeliköz, N. (2003).** Öğretmen Adaylarının Genel Öğretmenlik Davranışları Açısından Kendilerine Yönelik Yeterlilik Alguları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1, (4).
- Gılıç, F. (2015).** *Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeyleri, Okul Kültürü Ve Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.*(Yüksek Lisans Tezi)Mersin Üniversitesi.
- Girmen, P. ve Çubukçu, Z. (2006).** Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), s. 121-136.
- Gökçe, F. (2005).** Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, s. 327-354.
- Helvacı, M. (2015).** *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi* (3 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Helvacı, M. A., ve Kıcıroğlu, B. (2010).** İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, (21), 1–30.
- Hesapçıoğlu, M. (2006).** Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu ve Kalite Güvence. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*.(23), 143-160.
- Karasar N.(2014).** *Bilimsel Araştırma Yöntemi*(27 b.).Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip E.ve Köksal K. (1996).** Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 6(6), s. 245-257.
- Kayasandık, A. E. (2017).** Öğretmenlerin Bireysel Yenilikçilik ve Değişime Hazır Olmalarının Algılanan Örgütsel Destek ile İlişkisi: Samsun’da Bir Çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(54), s. 511-527.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıoğlu, A. (2006).** İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(20), 21-33.

- Koç, Z. (2014).** *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama.*(Yüksek lisans Tezi) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H. (2009).** Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), s. 200-211. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6142/82434> adresinden alındı
- Kondakçı Y., Zayım M. ve Çalışkan F. (2013).** Değişime Hazır Olma Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması . 12. <http://ilkogretim-online.org.tr> adresinden alındı
- Koyuncu, A. (2019).** *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Değişime Hazır Olma Durumları Aarsındaki İlişki.*(Yüksek Lisans Tezi).On Dokuz Mayıs Üniversitesi. Samsun.
- Kuyumcu, M. (2007).** *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği.*(Doktora Tez),Elazığ Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Levent, F. (2016).** Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Durumlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi*(43), s. 117-134.
- Luecke, R. (2015).** *Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek.* (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul.
- Minaz ve Dikmen. (2019).** 2023 Vizyon Belgesi ile İlgili Olarak Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies*,, 14(3), s. 699–722.
- Özdemir S.ve Sezgin F. (2015).** Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. [https://www.researchgate.net/publication/242173391\\_ETKILI\\_OKULLAR\\_ve\\_OGRETIM\\_LIDERLIGI?enrichId=rgreq-dd411207ccb723c885ea4cab5b613e80-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MjE3MzMTtBUzoyMDI5MjYyNTM5MjY4OQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationC](https://www.researchgate.net/publication/242173391_ETKILI_OKULLAR_ve_OGRETIM_LIDERLIGI?enrichId=rgreq-dd411207ccb723c885ea4cab5b613e80-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MjE3MzMTtBUzoyMDI5MjYyNTM5MjY4OQ%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationC) adresinden alındı
- Özer, A. (2020).** *Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Hazır Olma Durumları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki.*(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Şişman, M. (2020).** *Eğitimde Mükemmellik Arayışı-Etkili Okullar-*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tarhan, S. (2008).** *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Algıları,*(Yüksek Lisans Tezi),Beykent Üniversitesi.İstanbul. İstanbul.
- Tuğtekin, U., Tuğtekin, E. B., ve Dursun, Ö. Ö. (2018).** Analysis of readiness forchangeand self-efficacy perceptions of it stakeholders. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1200-1221.

**Yazıcı Ő.** (2020). *Öğretmenlerin Öğrenme Çevikliği,Değişime Hazır Olma Durumları Ve Performansları Arasındaki İlişkiler Örüntüsü.*(Doktora Tezi) İstanbul.

**Yıldırım, A. ve Şimşek, H.** (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. baskı).Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Yılmaz, V.** (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.*(Yüksek Lisans Tezi)Abant İzzet Baysal Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü,. Bolu.

## EKLER

### ÖĞRETMEN BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım, Bu araştırma “Öğretmen Algılarına Göre Okul Etkililiği ve Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişki “konulu projemin bir bölümünü oluşturacaktır. Araştırma bulguları sadece akademik amaçlar doğrultusunda kullanılacağı gibi katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Cevaplar ve kimlik bilgileriniz tamamen gizli tutulacaktır. Araştırmanın güvenilir bulgulara ulaşabilmesi maddelere vereceğiniz samimi, içten gerçek görüşlerinizi yansıtan cevaplara bağlıdır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**Dr. Şebnem YAZICI**

**Tuba Nur VURAL**

Proje Danışmanı  
Eğitim

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

**Cinsiyetiniz?** ( ) Kadın ( ) Erkek

**Yaşınız?** ( ) 25 yaş ve altı ( ) 26 - 30 yaş ( ) 31 - 35 yaş  
( ) 36 - 40 yaş ( ) 41 - 45 yaş ( ) 51 yaş ve üstü

**Medeni Durumunuz?** ( ) Evli ( ) Bekar

**Mezuniyet Durumunuz?** ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**Mesleki Yılımız ?** ( ) 5 yıl ve altı ( ) 6 - 10 yıl ( ) 11 - 15 yıl  
( ) 16 - 20 yıl ( ) 21 - 25 yıl ( ) 26 yıl ve üstü

**Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısı**

.....

**Sınıf Mevcudunuz**

.....

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	OrtaDerecede Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tam Katılmıyorum
<b>I.OKUL YÖNETİCİSİ</b> <b>Bu Okulda okul yöneticisi;</b>					
1. Öğretmenler arasındaki birliktelik ruhunun oluşmasına yönelik etkinlikler (okul gezileri, okul yemekleri, vs.) düzenler.	1	2	3	4	5
2. Sık sık sınıfları ziyaret ederek, işbaşında öğretmenleri denetler.	1	2	3	4	5
3. Okulun her tarafında sıkça görülür.	1	2	3	4	5
4. Okulun dış paydaşlarının (dernekler, vakıflar, sivil toplum örgütleri, diğer kurum ve kuruluşlar vs.) ve velilerin okula destek olmalarına olanak sağlar.	1	2	3	4	5
5.Okulun gelecekteki resmini ve amaçlarını okul çalışanlarının ve öğrencilerin içselleştirmelerine önderlik eder.	1	2	3	4	5
<b>II. ÖĞRETMENLER</b> <b>Bu Okulda Öğretmenler;</b>	1	2	3	4	5
6. Mesleği ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederler.	1	2	3	4	5
7. Öğrencilerin akademik yönden gelişim düzeylerini sık sık kontrol ederler.	1	2	3	4	5
8. Okul içinde ve dışında davranışları ile öğrencilere rol model olurlar.	1	2	3	4	5
9. Okulda birbirleri ile eğitim öğretim konularında paylaşımlarda bulunarak, iş birliği içinde çalışırlar..	1	2	3	4	5
10. Yüksek sorumluluk duygusuna sahiptirler.	1	2	3	4	5
11. Etkili sınıf yönetimi becerisine sahiptirler.	1	2	3	4	5
12. Her öğrencinin biricik olduğu bilinciyle hareket ederler	1	2	3	4	5
<b>III. OKUL ORTAMI VE EĞİTİM ÖĞRETİM SÜRECİ</b> <b>Bu Okulda;</b>	1	2	3	4	5
13. Okul kültürünün yerleşmesinde ve sürdürülmesinde tüm okul personeli etkilidir.	1	2	3	4	5
14. Okul çalışanlarını ve öğrencileri istekle çalışmaya yönlenecek bir okul iklimi vardır.	1	2	3	4	5
15. Okulun amaçları, okuldaki herkes tarafından benzer şekilde anlaşılır.	1	2	3	4	5
16. Okulun disiplin politikası konusunda okul idaresi ve öğretmenler arasında birliktelik söz konusudur.	1	2	3	4	5
17. Okul ortamı eğitim öğretim sürecini olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
<b>IV. ÖĞRENCİLER</b> <b>Bu Okulda Öğrenciler;</b>	1	2	3	4	5
18. Başarıya olan inançları yüksektir.	1	2	3	4	5
19. Sorumluluk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
20. Sorunlarla baş etme konusunda bilinçlendirilmişlerdir.	1	2	3	4	5
21. Çalışmalarını planlı yürütürler.	1	2	3	4	5
22.Kendi başlarına okuma ve çalışmalarını için sınıf kitaplıklarını ve okul kütüphanesini kullanabilirler.	1	2	3	4	5
23. Birbirlerinin öğrenmelerine yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
24. Başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptirler.	1	2	3	4	5
<b>V.VELİLER</b> <b>Bu Okulda Veliler;</b>	1	2	3	4	5
25. Okulla ilgili verilecek kararlara katılırlar.	1	2	3	4	5
26. Velisi oldukları öğrenciler hakkında okul idaresi ve öğretmenlerle rahatça konuşabilirler.	1	2	3	4	5
27. Okulu sık sık ziyaret ederler.	1	2	3	4	5
28. Okul idaresi ve öğretmenlerin kendilerinden neler beklediğinin bilincindedirler.	1	2	3	4	5
29. Okul yönetimi ile uyumludurlar	1	2	3	4	5
30. Okula yönelik öneri ve şikâyetlerini rahatlıkla okul yetkililerine iletebilirler.	1	2	3	4	5
31. Öğrencilerin başarılı olabilmeleri için aktif çalışmaya isteklidirler.	1	2	3	4	5

Lütfen anketteki ifadeleri her bir ifadeyi okuyarak,(1 tamamen katılmıyorum) ve (5 tamamen katılıyorum) olmak üzere 1'den 5'e kadar size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Md. No	İFADELER <b>DEĞİŞİME HAZIR OLMA</b>	Tamamen Katılmıyorum					Tamamen Katılıyorum
1	Değişimi yenileyici bulurum.	1	2	3	4	5	
2	Değişim, işimi daha iyi yapmama yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5	
3	Değişim genellikle hoşuma gitmez.	1	2	3	4	5	
4	Okulumda değişim faaliyetleri görmeyi arzu ederim.	1	2	3	4	5	
5	Önerilen değişimler genellikle kurumda daha iyiyi yakalamak içindir.	1	2	3	4	5	
6	Kendimi değişim sürecine adanmak isterim.	1	2	3	4	5	
7	Değişim çalışma şevkimi kırar.	1	2	3	4	5	
8	Değişim işimde daha fazla gayret etmem yönünde teşvik edicidir.	1	2	3	4	5	
9	Değişim sürecinin başarısı için elimden geleni yapmak isterim.	1	2	3	4	5	
10	Değişim genellikle bana huzursuzluk verir.	1	2	3	4	5	

11	Yapılan değişimleri uygulamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12	Değişim okulumdaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5

**Tuba Nur Vural** <t

Alıcı: srezzak ▾

16 Eylül Cum 16:40 ☆ ↶

Saygıdeğer hocam ,

Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. Geliştirmiş olduğunuz "Etkili Okul Ölçeğini" çalışmamda kullanmak için müsaadelerinizi talep etmekteyim.

Saygılarımla.

**Seyfettin Abdurrezzak**

16 Eylül Cum 19:46

Hocam merhaba, tabii ki kullanabilirsiniz. Ölçeğin formu ve atıf için İnönü üniversitesi eğitim fakültesi dergisindeki yayını kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

**Tuba Nur Vural**

Alıcı: Seyfettin ▾

16 Eylül Cum 23:44 ☆ ↶

Nezaketinize ve ilginize çok teşekkür ederim hocam. Saygılar.

Seyfettin Abdurrezzak <srezzak> , 16 Eylül 2022 Cum, 19:46 tarihinde şunu yazdı:

\*\*\*

**Tuba Nur Vural** <...>  
Alıcı: İyasar

Saygıdeğer hocam,

Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi programında yüksek lisans yapmaktayım. Geliştirmiş olduğunuz "Değişime Hazır Olma Ölçeğini" çalışmamda kullanmak için müsaadelerinizi talep etmekteyim.

Saygılarımla.

**Yasar Kondakci** gmail.com üzerinden  
Alıcı: ben

Tuba hanım merhaba,

Ölçeği ekte iletiyorum. Dosyada alt boyutlar ve ters (reverse) maddeler işaretlenmiş durumdadır. Çalışmanızda başarılar dilerim.

\*\*\*

Yasar KONDAKCI, PhD  
Professor in Educational Administration & Planning  
Middle East Technical University

Leader of WG1 - Global ISM flows and trends | COST Action CA20115 ENIS

\*\*\*

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.11.2022-195



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ**  
**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI**

Karar Tarihi	27/10/2022	Karar Sayısı	18/09
--------------	------------	--------------	-------

**KURUL ÜYELERİ**

Prof. Dr. Fahmeddin BAŞAR / Rektör Yardımcısı - Başkan	Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ / Eğitim Fakültesi - Dekan - Üye
Prof. Dr. Erol KILIÇ / Güzel Sanatlar Fakültesi - Dekan - Üye	Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU / Eğitim Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Esra AKGÖL / MYO - Müdür - Üye	Prof. Dr. Sefa SAYGILI / Edebiyat Fakültesi - Üye
Prof. Dr. Hasan BACANLI / Eğitim Fakültesi - Üye	Doç. Dr. Eyup Sabri KALA / Hukuk Müfessiri - Raportör

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 27.10.2022 tarihinde saat 11:00'de toplanmış ve aşağıdaki karar alınmıştır.

**KARAR**

**KARAR NO 2022-18/09** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Tuba Nur VURAL'ın "Öğretmen Algılarına Göre Okul Etkinliği ve Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişki" isimli araştırmasında kullanacağı anket ve ölçeklerinin etik yönden uygunluğuna,

Toplantıya katılan Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu üyelerinin oy birliği ile karar verildi.

*e-İmza*

Prof. Dr. Fahmeddin BAŞAR  
Başkan

*e-İmza*

Prof. Dr. Hasan BACANLI  
Üye

*e-İmza*

Prof. Dr. Erol KILIÇ  
Üye

*e-İmza*

Prof. Dr. Sefa SAYGILI  
Üye

*e-İmza*

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ  
Üye

*e-İmza*

Prof. Dr. Esra AKGÖL  
Üye

*e-İmza*

Prof. Dr. Fatma ALİSİNANOĞLU  
Üye