

Received / Makale Geliş Tarihi 07.11.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 31.01.2024
Volume / Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 11(103), 24-32

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10616524

İsmail Çağrı Dağlı

<https://orcid.org/0009-0007-4428-5158>
Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03gn5cg19>

Prof. Dr. Semiha Şahin

<https://orcid.org/0000-0002-1135-0327>
Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, İzmir / TÜRKİYE
ROR Id: <https://ror.org/03gn5cg19>

Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği*

A Scale Development Study: Scale of Change Management Competencies

ÖZET

Bu araştırmanın amacı değişim yönetimi yeterliliklerinin anlaşılabilmesi için Kotter'in 8 basamaklı değişim yönetimi modeli çerçevesinde bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla alanyazın taranarak oluşturulan madde havuzunu içeren ölçek uzman görüşüne sunulmuştur. Alan uzmanlarından ve öğretmenlerden gelen görüşler doğrultusunda ölçek maddeleri güncellenmiş ve pilot uygulama öncesi son şekli verilmiştir. Pilot uygulama İzmir ili Konak, Buca, Bayraklı ve Gaziemir çalışan öğretmenlerle yürütülmüş ve elde edilen veriler "Statiscal Package fort he Social Sciences" (SPSS) programında analiz edilmiştir. Kuramsal çerçevesi önceden belirlenmiş ölçek verileri üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Ölçek, 27 maddelik son haline ulaştırılmıştır. Yapılan analizlerde ölçeğin tamamı ile alt boyutlar arasındaki ilişki incelenmiş, faktörlerin birbirleri ile anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile, Kotter'in 8 basamaklı değişim modelini kuramsal çerçeve olarak alındığı ölçekte "Aciliyet duygusu yaratma", "Değişimi yönlendirme komitesinin kurulması", "Stratejik vizyon ve girişimlerin oluşturulması", "Gönüllü toplulukların kurulması", "Değişim süreci önündeki engellerin kaldırılması", "Kısa dönem kazanımlar belirleme", "Değişim ivmesinin sürdürülebilmesi", "Değişimin kurumsallaştırılması, kalıcı hale getirilmesi" alt boyutlarından oluşturulmuş yapının, her bir ölçek alt boyutu ile uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıklarda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayısı ise .987 olarak bulunmuştur. Böylece ölçeğin alana katkı sağlayıcı geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Ölçek geliştirme, Değişim yönetimi, Değişim yönetimi yeterlilikleri.

ABSTRACT

This research aims to develop a scale within the framework of Kotter's 8-step-change management model for the understanding of change management competencies. For this purpose, scale items created by the literature review were presented to experts. The item was finalized based on the opinions of field experts and teachers. The created scale was applied to teachers who work under the Ministry of National Education in Konak, Buca, Bayraklı, and Gaziemir districts of İzmir. The data obtained were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The scale was finalized with 27 items. Confirmatory Factor Analysis was conducted on the previously determined theoretical framework of the scale data. In the conducted analyses, the relationship between the entire scale and its sub-dimensions was examined, and it was observed that the factors were meaningfully related to each other. Through Confirmatory Factor Analysis, taking Kotter's 8-step change model as the theoretical framework, a structure was formed from the sub-dimensions of 'Creating a sense of urgency,' 'Establishing a change leadership committee,' 'Creating strategic vision and initiatives,' 'Establishing volunteer communities,' 'Removing barriers to the change process,' 'Identifying short-term wins,' 'Sustaining change momentum,' and 'Institutionalizing and making change Permanent.' In this context, it was concluded that this structure is in harmony with each sub-dimension of the scale. It was determined that the fit indices of the model were within acceptable ranges. The internal consistency coefficient obtained for the entire scale was found to be .987. Thus, it is said to be a valid scale which contributes the literature.

Keywords: Scale development, Change management, Change management competencies.

* Bu makale İsmail Çağrı Dağlı'nın, Prof. Dr. Semiha Şahin danışmanlığında yürütmekte olduğu "Türkiye'deki Uluslararası Bakalorya Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları ve Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki" başlıklı tez çalışmasından üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Değişim güncel durumda sorunların var olmasına bağlı olarak oluşan memnuniyetsizlik sonucu ihtiyaç haline gelir ve değişim zorunluluğu ortaya çıkar. Bu durum Brunsson'un (2006) da belirttiği üzere halihazırdaki durumun geliştirilmesini ya da gelişimi betimleyen bir vizyonu içeren yeni bir reform önerisinin harekete geçirilmesini sağlar. Değişimin gerekliliği, kurumsal yönetimin farklı kademelerinde iç veya dış kaynaklı faktörler tarafından gelişebilmektedir. Yönetim anlayışının diğer kademelerindeki değişimler, farklı kademelerdeki değişimlerin başlatıcısı olabilmektedir. Kamu kurumları ise çoklu kademeli yönetim sistemlerine tabiidirler (Evans, 2004).

İçinde bulduğunuz birçok değişim senaryosu ise kişiyi yeni bir şeyler öğrenmeye, yeni operasyonel yollara uyumlanmaya ya da önceden öğrendiklerini unutmaya zorlamaktadır. Değişim sürecinde neler olduğunu anlamaya başlamanın en iyi yolu, yeni bir şeyler öğrenirken neler yaşanıldığına göz atılmaktadır (Camreon & Green, 2012). Görüldüğü üzere değişimi tanımlayan farklı bilim insanlarının çıkarımlarından da anlaşılabilir gibi değişim kavramı içinde davranışsal, bilişsel, psikodinamik yaklaşımları barındıran çok değişkenli bir kavramdır. Kurumlar bu süreçleri belirli bir plan ve süre içerisinde ele almakta ve değişimi yönetmektedirler.

Değişim yönetimi, bir organizasyonun gelecekteki durumuna, vizyonuna ulaşma sürecidir. Geleneksel planlama süreçleri yolculuktaki adımları belirlerken, değişim yönetimi bu yolculuğu kolaylaştırmaya çalışır (Ash, 2000). Huerta Melchor'e (2008) göre, değişimi yönetmenin en az iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi değişimin planlı ve sistematik yürütülmesidir. İkincisi ise örgütlerin kontrolünde olmayan ya da çok küçük bir kısmını kontrol edebildiği değişimlere karşılık gelişen değişimlerin yönetimidir. OECD'nin (2009) değişim yönetimine ilişkin hazırlanmış olduğu raporda ise, değişim yönetiminin insanların düşüncelerinin, kültür ve tutumlarının yeni düzenlemelere ve çevre koşullarına uyumlandırılmalarını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Bu da insanları, duruma ilişkin bir problemin daha uygulanabilir bir çözümü olduğuna, dolayısıyla değişime olan ihtiyaca ikna etmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, değişimin başarılı ya da başarısız olmasını doğrudan etkilediği için değişim yönetimi süreci oldukça kritik ve önemlidir.

2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Şahin (2010) değişim yönetimi kavramını örgütlerin amaçları doğrultusunda, kaynakların etkili kullanılmasını sağlayarak örgütün koordine edilmesi olarak tanımlamaktadır. Güçlü ve Şehitoğlu'na (2010) göre bu süreç örgütlerin kendilerini yenilemelerini sağlayan bir döngüdür. Cameroon ve Green'e (2012) göre değişime yanıt vermede etkili beş faktör bulunmaktadır. Değişime olumlu cevap alınmak isteniyorsa değişimin doğası, değişimin sonuçları, örgüt geçmişi, birey tipleri, bireysel geçmiş gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Değişkeni bu kadar fazla ve örgütlerin geleceklerini planlamakta bu denli etkili süreçlerin yönetimleri farklı yaklaşımlar ve modeller ile incelenmektedir. Örgütsel değişim yönetimi yaklaşımları konusunda geliştirilen ilk modellerden birisi olan Lewin'in (1951) 3 aşamalı değişim modeline bakıldığında değişimin gerçekleşmesini sağlayan ve değişimin gerçekleşmesinde direnç oluşturan faktörlerin tanımlandığı görülmektedir. Bu modele göre değişimin gerçekleşmesi, değişime direnç gösteren güçlerden daha ağır basmasını gerektirmektedir. Lewin, değişim sürecini çözümü, harekete geçme ve yeniden dondurma, bir başka deyişle değişimin sürekli hale getirilmesi olmak üzere üç basamakta tanımlamaktadır.

Bullock ve Batten (1985) planlı değişim modelini geliştirmişlerdir. Bu model Lewin'in (1951) değişim yönetimi tanımını genişletmiş; keşif, planlama, eylem ve entegrasyon basamaklarından oluşan yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. İlerleyen yıllarda Kotter (1995), Bullock ve Batten'in (1985) planlı değişim modeli ile Lewin'in (1951) 3 aşamalı değişim modelini harmanlamış, günümüzde de geçerliliğini korumakta olan 8 aşama modelini geliştirmiştir. Bu modele göre değişimin gerçekleşmesi sürecinde yöneticiler:

- Günümüz rekabet gerçeklerini tartışarak, olası gelecek senaryoları değerlendirmek yolu ile değişim için bir aciliyet duygusu oluşturmalıdırlar.
- Birlikte iyi çalışabilecek iyi bir çalışan grubu ile güçlü bir yönlendirici koalisyon oluşturmalılar.
- Değişim çabalarına rehberlik etmesi ilgili stratejileri de içeren bir vizyon yaratmalılar.
- Örgüt içerisinde farklı iletişim kanalları ile bu vizyonun aktarılmasını ve anlaşılmasını sağlamalılar.

- Çalışanları vizyona göre hareket etmeleri için güçlendirmelidirler. Bu adım değişimin önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.
- Kısa vadeli kazanımlar planlamalıdır. Bu kısa vadeli gözlemlenebilir hedeflere odaklanarak kişilerin hedefleri tamamlamalarına ve gösterdikleri gelişime karşılık ödüllendirilmelerini sağlamadılar.
- Değişime ilişkin tüm gelişmeleri konsolide etmeliler ve daha fazla değişim üretmelilerdir. Değişim, yeni projeler, kaynaklar ve değişim ajanları ile beslenmelidir.
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmalıdır. Herkesin, örgüt başarısına giden yolda yeni davranış ve tutumları anlamasını sağlamalıdır.

Kotter'in (1995) geliştirdiği bu model günümüz koşullarında, etkili bir çalışma grubu ile değişime ilişkin tüm plan ve çabaları eşgüdümleyip, değişimi yönetmeyi amaçlamaktadır.

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİ

Diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değişim önemli bir olgudur ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Çelikten (2001), çevremizde gerçekleşmekte olan durum ve gelişmelerin okullara da yansıdığını; güncellenen bütçe, idare şekli, yönetmelik gibi durumların eğitim kurumlarında değişim süreçlerini beraberinde getirdiğini ifade etmektedir. Peker ve Aytürk (2000) ise değişimin sistem, politika, kurallar ve insan olmak üzere 4 ana ögesi olduğunu söylemektedir. Okul örgütleri de önemli değişim programlarını uygulamaya koyarken, okulun günlük işleyişini doğrudan etkileyen bir seri değişim sürecini yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Okulların milli ve uluslararası programları sağlıklı bir şekilde uygularken özlerini değişmeden dönmeleri ve değişimin beraberinde getireceği zorluklara karşı esnek ve hızlı bir şekilde cevap verebilmeleri gerekmektedir (Özdemir, 2013). Ancak etkili yöneticiler, duygu ve düşüncelere yeniden şekil vererek örgütleri değiştirebilirler (Can, 2002). Hedeflenen bu sorunsuz değişim süreci ise ancak değişimin doğru yönetilmesi ile başarılabilmektedir (Çalık, 2003; Yıldız, 2012). Bu yüzden okullar değişime ayak uydurabilen, sorunları farklı yönetim yaklaşımları ve teknikler kullanarak çözebilen yetkin yöneticiler yetiştirmek durumundadırlar (Can, 2002). Doğru yönetilen ve ihtiyaçlara göre belirlenen değişim süreçleri okul örgütlerinin gelişmelerinde en etkili unsurlardan birisidir. Çoban'ın (2016) değindiği gibi değişim süreci örgütün hazır bulunurluk durumu, örgütsel adanmışlık düzeyi, örgütün değişime bakış açısı gibi etmenlerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Bu yüzden okul örgütünün değişimi sürecinde sıradan bir yöneticiden öte, değişimi yönetme yeterlilikleri olan yöneticilerin varlığı önem arz etmektedir (Nutt & Backoff, 1993).

Bu çalışmada ise, okullarda günümüz gereklilikleri kapsamında güçlü bir yönlendirme ekibi ile değişim sürecinin planlanması sürecinde okul yöneticilerinin yeterliliklerini ölçmek amacıyla, alanyazında yapılan araştırmaların ışığında, yeterli duyarlılıkta bir ölçek bulunmamasından dolayı Kotter'in 8 basamaklı değişim yönetimi modeli çerçevesinde, değişimi yönetme yeterliliklerine odaklanan bir ölçek geliştirme süreci ele alınmaktadır.

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın deseni, örneklem, ölçek geliştirme süreci ve istatistiksel değerlendirme yöntemleri yer almaktadır.

4.1. Çalışma Grubu

Bu araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış bir çalışmadır. "Nicel araştırmalar sayısal olarak ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemekte ve miktarla ilgilenmektedir" (Aslan, 2018). Bu ölçek geliştirme çalışması da belirlenen madde havuzunun, uygulandığı evrendeki geçerlik, güvenilirlik ve yapısal eşitlik analizlerine yer verilmektedir.

Tablo 1. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği Geliştirme Çalışmasına Katılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımları

Görev	Sayı	%
Öğretmen	140	68,6
Zümre Başkanı	37	18,1
Yönetici	27	13,3
Toplam	204	100

Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği (DYYÖ) pilot uygulamasına katılan katılımcıların %68,6'sı çalışmakta oldukları okullarda öğretmen olarak görev yapmakta iken %18,1'i zümre başkanı, %13,3'ü yönetici olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 2'de ise, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 2. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği Geliştirme Çalışmasına Katılan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	148	72,5
Erkek	56	27,5
Toplam	204	100

4.2. Ölçeğin Geliştirilmesi

DYYÖ, alanyazında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, araştırmanın gerekliliklerini karşılayan bir ölçek bulunmaması üzerine, Kotter'in (1995) 8 basamaklı değişim yönetimi modeli çerçevesi baz alınarak hazırlanmıştır. Değişim yönetimi yeterliliklerine ilişkin kuramsal çerçeveye karar verildikten sonra davranışsal göstergeler belirlenmiştir (Tezbaşaran, 2008). Alanyazındaki ilgili araştırmalar taranarak, değişim yönetimi yeterliliklerini ölçebilecek davranışsal göstergelerle birlikte, okullarda değişim süreci yönetiminden sorumlu yöneticilerin davranışları incelenerek ve uzman görüşleri alınarak ölçekte kullanılması planlanan madde havuzu oluşturulmuştur (Gültekin, 2017). Oluşturulan madde havuzu, ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliliğini sağlamak için farklı eğitim kurumlarından eğitim yönetimi ve deneticiliği ve eğitim bilimleri üzerine uzmanlaşmış 5 akademisyenin ve öğretmenlerin görüşlerine sunulmuştur. Gelen geri dönütler doğrultusunda ölçekte kullanılacak madde havuzuna son şekli verilmiş, pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamayı takiben, elde edilen verilerin Statistical Package for The Social Sciences 29 (SPSS) programı tarafından geliştirilen yapı geçerliliği analizlerinin yapılabildiği Amos programı ile yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapı geçerliliği, belirli bir teorik çerçeve baz alınarak, alt boyutları önceden belirlenmiş bir ölçek geliştirme sürecinde yalnızca DFA uygulaması yeterli görüldüğünden, yapısal eşitliğin test edilmesinde DFA uygulanmıştır (Yurdabakan ve Çüm, 2017). Yapısal eşitlik modeli sonuçları doğrultusunda katılımcılar tarafından verilen cevaplar ile ortaya çıkan ifadelerin faktör yükleri karşılaştırılmış, birbiri ile örtüşen maddeler madde havuzundan çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler sonucu oluşan 27 maddelik model tekrar Doğrulamalı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. DFA yapılmada önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi ve Barlett'in küresellik testi ile ölçeğin DFA'ya uygunluğu analiz edilmiştir. Test sonucu KMO değeri ,970 çıkmıştır. Bu değer Field (2009)'un da belirttiği üzere ,05'ten büyük ve veri setinin faktörleşebileceğini göstermektedir. Barlett'in küresellik testinin anlamlılık seviyesi ise ,001(p<.05) çıkmıştır. Tatlıdil'in (2002) de belirttiği gibi değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin, birim matrise karşı test edilmesi anlamına gelen Barlett'in küresellik testi, faktör analizinin bir ön koşulu olarak tamamlanmıştır. Şeker ve Gençdoğan'a (2006) göre Barlett'in küresellik testinin, istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermesi madde havuzunda yer alan maddelerin birbirleri olan ilişkilerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Özdamar (2004) ise faktör analizlerinin veri gruplarına uygulanması ve sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için değişkenler arasındaki ilişki seviyesinin orta ya da yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Bu bilgiler ışığında DYYÖ, Barlett'in küresellik testine tabi tutulmuş ve ölçek DFA için uygun bulunmuştur.

Veri setinin, faktör analizine uygun olduğu tespit edildikten sonra, yapı geçerliliğini test etmek için güçlü bir yapısal eşitlik modelleme programı olan IBM SPSS Amos programı ile DFA yapılmıştır. Devam eden bölümde DFA ile ortaya çıkan sonuçlar bulunmaktadır.

5. BULGULAR

DFA ile elde edilen sonuçların, Tablo 3'te verilmiş olan referans değerler ile uyumlulukları incelenmiştir. DYYÖ'nün X^2/sd değeri 2,465 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda diğer değerler sırası ile RMSEA: ,085, RMR: ,030, CFI: ,946, NFI: ,912, IFI: ,945, TLI: ,933, GFI: ,806 olarak bulunmuştur. Bu değerler Tablo 3'te de görülebilecek uyum ölçütleri ile karşılaştırılmıştır.

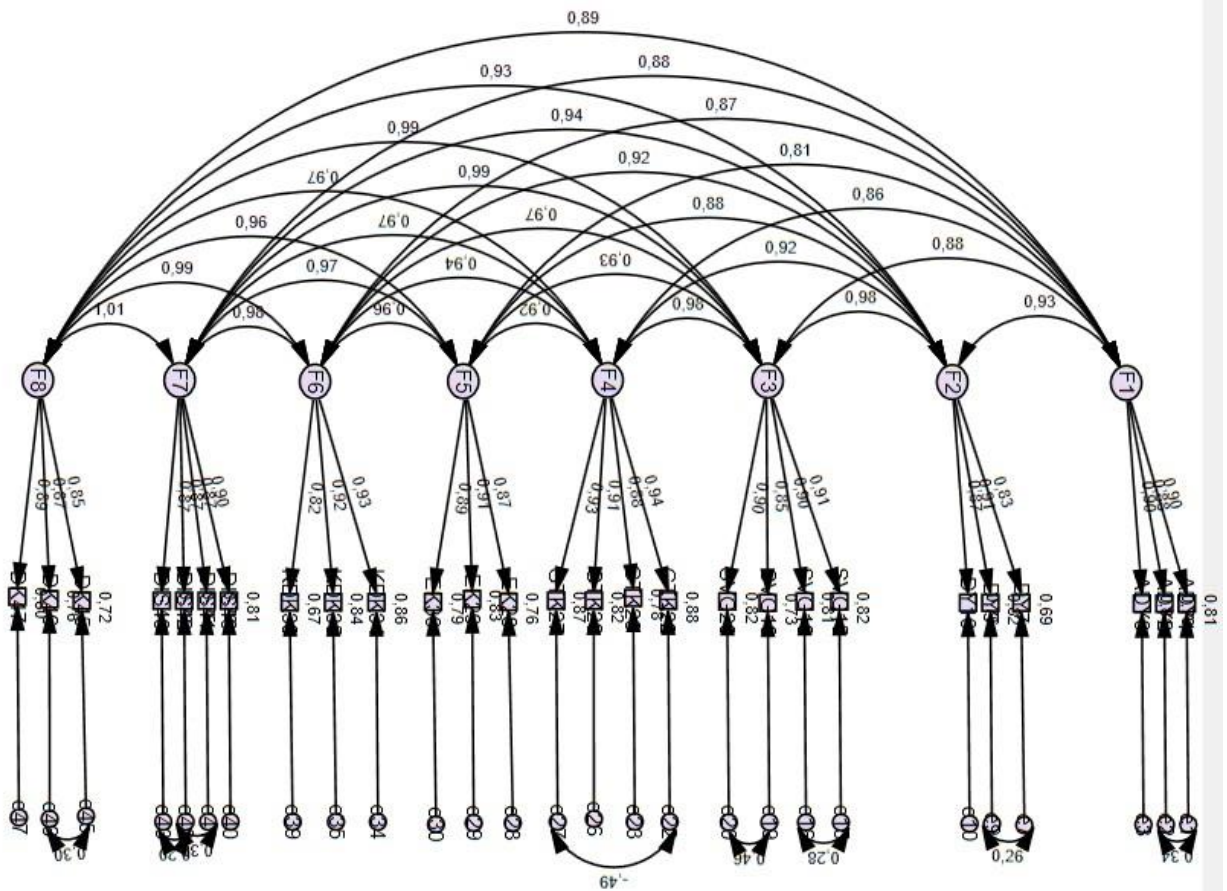
Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin İyi ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri ve Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği

İndeks	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul edilebilir uyum Ölçütü	Modifikasyon Sonrası	Sonuç
X^2/SD	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,465	Mükemmel uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,08	Kabul edilebilir uyum
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	0,030	Mükemmel uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI \leq 0,95$	0,946	Kabul edilebilir uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	0,912	Kabul edilebilir uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,80 \leq IFI \leq 0,95$	0,945	Mükemmel uyum
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,80 \leq TLI \leq 0,95$	0,933	Kabul edilebilir uyum

Ki kare/ Degrees of Freedom (X^2/SD)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA): Yaklaşık hataların ortalama karekökü
 Comparative Fit Index (CFI): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
 Normed Fit Index (NFI): Normlaştırılmış Uyum İndeksi
 NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi

Tablo 3'te görülen Simon vd. (2010) ve Hooper (2008)'in belirtmiş oldukları uyum indeksi ve DYYÖ'nün uyum değerleri karşılaştırılmıştır. Uyum indeksindeki referans aralıklar ile DYYÖ'nün 27 maddelik son halinin DFA sonuçlarına bakıldığında geliştirilen ölçeğin yapısal olarak alt boyutları ile uyumlu olduğu söylenebilmektedir.

Şekil 1'de ise DYYÖ'nün, model iyileştirme modifikasyonları yapıldıktan sonra uygulanan DFA sonucunda madde yüklerinin boyutlara göre dağılımı aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır.

**Şekil 1.** Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ait Maddelerin Boyutlara Göre Dağılımı ve Faktör Yüklerinin Dağılımı

Şekil 1’de Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeğinin 8 alt boyutu “F” harfi ile sembolize edilmiştir. Bu durumda:

- F1: Aciliyet duygusu yaratma (ADY)
- F2: Değişimi yönlendirme komitesinin kurulması (DY)
- F3: Stratejik vizyon ve girişimlerin oluşturulması (SVG)
- F4: Gönüllü toplulukların kurulması (GTK)
- F5: Değişim süreci önündeki engellerin kaldırılması (EK)
- F6: Kısa dönem kazanımlar belirleme (KDK)
- F7: Değişim ivmesinin sürdürülebilmesi (DIS)
- F8: Değişimin kurumsallaştırılması, kalıcı hale getirilmesi (DK) alt boyutlarını göstermektedir.

8 faktörden oluşan Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği için yapılan DFA sonuçları, tasarlanan ölçeğe ilişkin indekslerin kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir.

Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeğinin yapı geçerliliği analizleri yapıldıktan sonra güvenilirliği de test edilmiştir. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda Tablo 4’te alt boyutlara göre dağılımı verilmiş olan DYYÖ’nün Cronbach Alpha değeri ,987 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği İstatistikleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Aciliyet Duygusu Yaratma (ADY)	3	,933
Değişimi Yönlendirme Komitesinin Kurulması (DY)	3	,909
Stratejik Vizyon ve Girişimlerin Oluşturulması (SVG)	4	,947
Gönüllü Toplulukların Kurulması (GTK)	4	,951
Değişim Süreci Önündeki Engellerin Kaldırılması (EK)	3	,920
Kısa Dönem Kazanımlar Belirleme (KDK)	3	,916
Değişim İvmesinin Sürdürülebilmesi (DIS)	4	,940
Değişimin Kurumsallaştırılması, Kalıcı Hale Getirilmesi (DK)	3	,916
Toplam	27	,987

Tablo 4 incelendiğinde 8 alt boyuttan Aciliyet Duygusu Yaratma CA değeri ,933; Değişimi Yönlendirme Komitesinin Kurulması ,909; Stratejik Vizyon ve Girişimlerin Oluşturulması ,947; Gönüllü Toplulukların Kurulması ,951; Değişim Süreci Önündeki Engellerin Kaldırılması ,920; Kısa Dönem Kazanımlar Belirleme ,916; Değişim İvmesinin Sürdürülebilmesi ,940; Değişimin Kurumsallaştırılması Kalıcı Hale Getirilmesi alt boyutu ise ,916 olarak görülmektedir.

Geliştirilen ölçeğin ayırt edicilik gücünün saptanması için 204 katılımcının toplam puanları büyükten küçüğe sıralanmış ve bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Tablo 5’te ilişkisiz gruplar t testi analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 5. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği %27 Üst ve Alt Gruplar Arasında Yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi Sonucu

Toplam	Grup	N	Ort	ss	t	sd	p
	Alt	55	65,7273	17,74245	24,598	108	<,001
	Üst	55	128	6,14033			

Ayırt edicilik gücü saptama analizi sonucunda Tablo5’te görülebileceği gibi alt ve üst %27lik gruplar arasında $p<,001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bir başka deyişle alt ve üst değerler arasında ayırt edicilik bulunmaktadır.

Yapısal uyum eşitliği, geçerlik ve güvenilirlik, madde ayırt etme gücü analizleri sonucunda DYYÖ’nün 27 maddelik son hali ve maddelerin ilgili korelasyon değerleri ile Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği Madde Toplam Korelasyonu (MTK) ve Madde-Kalan Korelasyon (MKK) Sonuçları

Faktör	Madde	MTK	MKK
Aciliyet Yaratma	Duygusu		
	Değişimi, okul paydaşlarını zihinsel olarak harekete geçirebilecek büyük bir fırsat olarak algılar.	,826	,987
	Değişimi, okul paydaşlarını duygusal olarak harekete geçirebilecek büyük bir fırsat olarak algılar.	,803	,987
	Değişim gerekliliğini tanımlayarak okul topluluğuna anlatır.	,798	,987
Değişimi Yönlendirme Komitesinin Kurulması	Değişimin gerçekleşmesi için okulda farklı görev ve deneyime sahip bireylerden bir ekip kurar.	,799	,987
	Değişimi yürüten bu ekiple istekle çalışır.	,866	,987
	Değişimi yürüten ekibin birbiriyle saygı çerçevesinde çalışmalarını koordine eder.	,837	,987
Stratejik Vizyon ve Girişimlerin Oluşturulması	Değişimi uygularken okul topluluğunu eyleme geçmesi için motive eder.	,888	,987
	Değişimi uygularken okul topluluğunu koordine eder.	,892	,987
	Oldukça net ve sade bir değişim planı hazırlar	,851	,987
	Değişim planları yapılandırılmış ve ulaşılabilir kazanımlardan oluşur	,898	,987
Gönüllü Toplulukların Kurulması	Değişim hareketine katılmak için okulun paydaşlarını yüklenir.	,897	,987
	Değişim süreci boyunca gönüllülerin çabalarını takdir eder	,857	,987
	Ekibinin moral ve motivasyonunu yüksek tutmaya çalışır	,883	,987
	Ekibinin çalışma temposunu sürdürülebilir kılmaya çalışır	,902	,987
Değişim Süreci Önündeki Engellerin Kaldırılması	Değişim süreci önündeki olası engellerin farkındadır.	,825	,987
	Önceki değişim girişimlerinin neden başarısız olduğunu analiz eder	,851	,987
	Değişim sürecine ilişkin soruları bıkmadan cevaplar	,855	,987
Kısa Dönem Kazanımlar Belirleme	Değişim için gerçekleştirilebilir kazanımlar ortaya koyar	,894	,987
	Oluşturdukları kazanımların, topluluk için de anlamlı olmasına önem verir	,901	,987
	Kısa dönemde gözlemlenebilir ve ölçülebilir kazanımlar belirler	,802	,987
Değişim Südürülebilmesi	Değişim sürecinde karşılaşılan yeni durumlara göre gerektiğinde hedefleri günceller	,893	,987
	Değişim sürecine, gerek duyulduğunda yeni gönüllülerin katılmalarını teşvik eder	,870	,987
	Değişim sürecine yeni katılmış gönüllülerin görüşlerine önem verir.	,871	,987
	Değişim sürecinde karşılaşılabilecek olası yeni engelleri belirler	,857	,987
Değişimin Kurumsallaştırılması Kalıcı Hale Getirilmesi	Elde edilen değişim uygulamalarını kalıcı hale getirerek kurumsallaşmasını sağlar	,847	,987
	Eski uygulamalar yeni uygulamalara dönüşene kadar süreci takip eder	,860	,987
	Yeni uygulamaların okul paydaşları tarafından benimsenmesi için çaba gösterir	,883	,987

Tablo 6'daki görülen madde toplam korelasyon değerleri ,798 ile ,903 aralığında değişmektedir. Madde-kalan korelasyon değerinin ise her madde için ,987 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar puanlar arasında .01 düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

Elde edilen Cronbach's Alpha değerleri, alt-üst gruplar arasında yapılan bağımsız t-testi sonucu ve madde toplam korelasyon değerleri Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeğinin güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu ölçek geliştirme çalışmasında, öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre Değişim Yönetimi Yeterliliklerini ölçebilecek geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış, Likert tipi bir tutum ölçeği geliştirilmesi hedeflenmiştir. Tezbaşaran'ın (2008) bildirdiği gibi Likert tipi ölçekler, ölçülmek istenen özellikler konusunda bilgi edinmeye yarayan ölçeklerdir. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği, öğretmen ve okul yöneticilerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliliklerine ile ilgili davranışsal göstergeleri içeren maddelere ilişkin bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

Bu bağlamda Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği Kotter'in (1995) 8 basamaklı değişim yönetim modelinde belirtilen 'Aciliyet Duygusu Yaratma', 'Değişimi Yönelendirme Komitesinin Kurulması', 'Stratejik Vizyon ve Girişimlerin Oluşturulması', 'Gönüllü Toplulukların Kurulması', 'Değişim Süreci Önündeki Engellerin Kaldırılması', 'Kısa Dönem Kazanımlar Belirleme', 'Değişim İvmesinin Sürdürülebilmesi' ve 'Değişimin Kurumsallaştırılması Kalıcı Hale Getirilmesi' 8 alt boyutlu teorik çerçeve doğrultusunda oluşturulmuştur. Ölçek oluşturulduktan sonra yapısal eşitlik modelleri ile uyumluluğu test edilmiştir. Yurdabakan ve Çüm (2017) DFA'nın teorik olarak çerçevesi önceden belirlenmiş ya da daha önceden açıklanmış bir ölçeğin uygulama sonuçlarına uyumluluğunu analiz etmek için kullanılabileceğini söylemektedir. Bu doğrultuda, DFA ile ortaya çıkarılan yapısal eşitlik modeli uyum indeksi verileri ışığında, ölçeğin üretildiği değişim yönetimi modelinin uygulanması sürecinde okul yöneticilerinin sergilemesi gereken yeterlilikleri ölçebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal eşitliğin sağlanmasını takiben alt ve üst grupların ayırt ediciliğinin gözlemlenebilmesi için, Altunışık ve diğerlerinin (2004) söylediği gibi %27'lik alt ve üst gruplar arasında bağımsız gruplar t-testi yapılmıştır. Bunun üzerine yapılan alt-üst grup ayırt ediciliği çalışması sonucu Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği'nin alt ve üst %27'lik grupları arasında $p < .001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu da geliştirilen ölçeğin, gözlemlenen özellikler bakımından ayırt edici olduğunu göstermektedir.

Tavşancıl'nın (2002) belirttiği üzere ölçek maddelerinin, ölçülmek istenen özellikler ile ilişkisi madde toplam korelasyonu ve madde-kalan korelasyon değerlerinin hesaplanması ile belirlenmektedir. Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeği madde toplam korelasyonu ve madde-kalan korelasyonu incelendiğinde ölçek maddeleri ve toplam puan arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, geliştirilmiş olan Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Ölçeğinin, tüm bu analizler sonucunda geçerli, güvenilir ve yapısal olarak üretildiği teorik çerçeveye uyumlu olduğu ortaya konulmuştur. Yapılacak olan ilgili çalışmalarda, ölçeğin kullanılması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini geliştirmesi konusunda önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Kitabevi.
- Ash, J.(2000). Managing Change: Report on a Cornerstone Session at the 1999 AMIA Fall Symposium. *J Am Med Inform Assoc.*, 7(2),115. <https://doi.org/10.1136/jamia.2000.0070115>.
- Aslan, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Nicel, nitel ve karma tasarımlar için bir rehber*. Eğitim Yayınevi
- Brunsson, N. (2006). Administrative reform as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.10.007> .
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Management*, 10(4), 383-412.
- Cameroon, E., & Green, M. (2012). *Making sense of change management*. Kogan Page.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Çelikten, M. (2001). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119).
- Çoban, Ö. (2016). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlilikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Evans, M. (2004). *Policy transfer in global perspective*. Ashgate Ltd.
- Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition*. Sage Publications Ltd.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2010). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(13), 240-254.
- Gültekin, S. (2017). Testlerde kullanılacak madde türleri, hazırlama ilkeleri ve puanlaması. Rahime Nükhet Çıkrıkçı Demirtaşlı (Editör), *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* içinde (145-222). Anı Yayıncılık.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Huerta Melchor, O. (2008). *Managing change in OECD governments: An introductory framework*. OECD Publishing.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harpers.
- Nutt, P., & Backoff, R. (1993). Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management* 19(2), 299-347. <https://doi.org/10.1177/014920639301900206>.
- OECD. (2009). Leading to learn: School leadership and management styles. *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS* içinde (189-217). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264068780-8-en>.
- Özdamar, K. (2004) *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem A.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınları.

- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations: An International Journal of Public Participation in Health Care & Health Policy*, 13(3), 234–243.
- Şahin A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2006). *Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tatlıdil, H. (2002). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ziraat Matbaacılık.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel.
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu*. Mersin Üniversitesi.
- Tekin, H. (2000). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme*. Yargı Yayınları.
- Yurdabakan İ, Çüm S. (2017). Scale Development in Behavioral Sciences (Based on Exploratory Factor Analysis). *TJFMPC*;11(2), 108-26. <https://doi.org/10.21763/tjfmpe.317880>.