

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜN EĞİTİMDE KURUMSAL DEĞİŞİM SÜRECİNİN
YÖNETİMİ
(NİZİP İLÇESİNDEKİ ORTAOKULLARDA BİR UYGULAMA)**

Yüksek Lisans Tezi

Suna SERTPOLAT

Danışman: Prof.Dr. Edibe SÖZEN

Gaziantep, 2013

ÖNSÖZ

Günümüzde, teknolojinin hızla gelişmesi, toplumsal yapının değişmesi, siyasi ve sosyal değişimler tüm kurumların kendilerini yenilemelerini ve değişen yapıya uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Eğitim kurumları, organik yapıya sahip, toplumla iletişim halinde olan kurumlar olduğundan çevrelerindeki tüm değişimleri fark etmek ve bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Eğitim kurumlarının en önemli girdileri ve çıktıları olan “insan” faktörü, çevresel değişimlere karşı bu kurumları daha da hassas bir konuma getirmektedir. Kuskusuz ki, bir kurumda değişim yapmak, değişimin sürecinin yönetimi ile doğrudan bağlantılıdır. Bundan dolayı, eğitim kurumlarında değişimin iyi yönetilip yönetilmediği ile eğitim kurumlarının çevreye ve gelişen teknolojiye ne kadar uyum sağlayacaklarını belirler. Eğitim kurumlarındaki değişimin yönetimi çalışanların değişimi algulamaları eğitim kurumlarının yapılarının yenilenmesinde ne kadar başarılı olacaklarının bir göstergesi olabilir.

Bu araştırma, ortaokullarda çalışan idareci, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerine dayanarak değişimin yönetimini işgörenler tarafından algılanmaları tespit edilmek amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın 1. bölümünde; tez çalışması hakkında bilgi verilmiştir. 2. bölümde; araştırma konusu hakkında literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler sunulmuştur. 3. bölümde; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıtlara ve tanımlara yer verilmiştir. 4. Bölümde araştırma modeli, araştırmanın hazırlık aşamaları, evrem ve örneklem hakkında bilgi, veri toplama aracı, ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması, verilerin analizi ve yorumlanmasına yer verilmiştir. 5. bölümde bulgular ve yorumlar, alt amaçlara ait bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. 6. bölümde araştırmada elde edilen özet sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Yüksek lisans eğitimimin tez aşamasında başta konunun oluşum aşamasındaki fikirleri, daha sonra sonsuz hoşgörüsü ve mesleki tecrübesi ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Edibe SÖZEN’e teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışmalarım esnasında, tezin tüm aşamalarında ve özellikle anket geliştirme aşamasında değerli zamanlarını ayırarak verdikleri geri bildirimlerle araştırmanın gelişmesine yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Hakan AKDAĞ hocama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Tecrübesi ve bilgi birikimi ile bana destek olan Yard. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR’ hocama teşekkürü borç bilirim. Anketin Nizip’te bulunan ortaokullarda çalışan tüm personeli uygulanmasında destelerini esirgemeyen Nizip MEB Şube Müdürü Sayın Metin KILIÇPARLAR ve Nizip merkez ilçede bulunan tüm ortaokul yöneticilerine ve uygulama yaptığım ortaokullardaki, anketleri içtenlikle dolduran bütün öğretmenlere teşekkür ediyorum. Yüksek lisans dönem arkadaşım Ramazan SERTPOLAT’a, tezin yazımındaki teknik konularda bana fedakârlıkla yardımcı olan mesai arkadaşım Aygün YILDIZ ve tüm Nizip Mehmet Akif Ersoy Halk Eğitim Merkezinde çalışan mesai

arkadaşlarıma desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum. Manevi desteklerinden dolayı aileme yürekten teşekkür ediyorum.



ÖZET

Çevre koşullarına ve ihtiyaçlara bağlı olarak, değişim hızının arttığı günümüzde, faaliyette bulunan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal değişim, kurumların verimlilik ve etkinliği ve dolayısıyla yaşaması ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır. Çevre koşullarında ve ihtiyaçlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek, kurumsal sistemin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinin öncelikli koşulları arasında yer almaktadır. Yöneticilerin gerek kurum politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse kurum yapısı ve iş görenlerde gerçekleştirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenecek iş görenlerin değişik yollarla değişime direnmeleridir. Değişime karşı gösterilen bu direnmeyi önlemede kurumlar çeşitli yöntemler kullanarak başarıya ulaşabilmektedirler. Bu çalışmada öğretim kurumlarında kurumsal değişim sürecinin yönetimi değerlendirilerek, yönetimin değişimdeki önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Böylelikle yönetimin kurumun değişimindeki kalite düzeylerini geliştirmeye yönelik adımlara ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Anket olarak “Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi Ölçeği Anketi” ve “Demografik Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2012/2013 Eğitim öğretim yılında Gaziantep İli Nizip İlçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlardır. Ankete katılan öğretmen, idareci ve memurların sorulara verdikleri yanıtlar ile eğitim kurumlarındaki işgörenlerin değişim sürecinin yönetimini algılamaları; öğrenim düzeyleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, çalışma statüsü, okulundaki görev süresi ve eğitim durumları değişkenleri ile karşılaştırılarak incelenmiştir.

Araştırmanın sonunda eğitim kurumlarında yapılan ya da yapılacak olan değişim sürecinin değişimin içinde bulunan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar nazarında nasıl algılandıklarının, hangi değişkenlere bağlı olduğu belirlenmeye çalışılmış ve değişime gösterilen direnci hafifletecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Değişim, Değişim Yönetimi

ABSTRACT

At today's accelerating change, depending on the environmental factors and the needs, operating constitutions need to change in order to survive and to achieve the performance level they desire. Institutional change is compulsory and inevitable for their productivity and effectiveness and so for their survival and growth. Adapting the changes in the environmental conditions and in the needs is among the prior requirements for the maintenance of the system and its expected outcomes. Main resistance to administrators' plan to change the institution's politics, its technology, its construction or employee's tasks comes from the employees who are going to be affected. Institutions can break that resistance by applying some methods. In this research, it was aimed to demonstrate the importance of administration by evaluation the administrative management process in the educational institutions. Therefore it is intended to illuminate the pace to develop the qualitative level in its change made by administrators.

As a questionnaire 'Survey of the Institutional Qualitative Level Scale in the Formal Education' and 'Demographic Data questionnaire' were used. Universe of the research includes administrators, teachers and the other employees of the middle schools in Nizip District of Gaziantep City in 2012-2013 educational year. The responses of the teachers, administrators, and the other officers participated into the survey were examined regarding their perception of management of the changing process by comparing these responses with their educational levels, ages, sex, marital status, position, working status, and working time duration.

At the end of this research, it was intended to determine perception of the administrators, teachers, and other staffs to the changing process in the educational institutions and also to reveal which variables they depend on and finally some suggestions have been done to appease the resistance to the change.

Keywords: Institutional change , management of the change

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
Özet.....	iii
Abstrac.....	iv
Tablo Listesi.....	ix
Kısaltmalar.....	x
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
II. BÖLÜM	3
DEĞİŞİM	3
2. 1. Değişim	3
2. 1. 1.Genel Olarak Değişim Kavramı.....	3
2. 2. Değişimin Önemi ve Özellikleri.....	5
2. 3. Değişimin Amaçları ve Nedenleri.....	6
2. 3. 1. Değişimin Amaçları	6
2. 3. 2. Değişimin Nedenleri.....	7
2. 3. 2. 1. <i>Değişimin Dışsal Nedenleri</i>	7
2. 3. 2. 2. <i>Değişimin İçsel Nedenleri</i>	8
2. 4. Değişim Yönetimi Kavramı.....	8
2. 4. 1. Katılım.....	9
2. 4. 2. İletişim ve eğitim:.....	9
2. 4. 3. Pazarlık.....	9
2. 4. 4. Açık ve kapalı zor kullanma	9
2. 4. 5. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	9
2. 5. Değişimin Gruplandırılması.....	10
2. 5. 1. Planlı Değişim Plansız Değişim.....	10
2. 5. 2. Makro-Mikro Değişim.....	10

2. 5. 3. Zamana Yayılmış Değişim -Ani Değişim.....	10
2. 5. 4. Atılımcı Değişim- Tepkimeci Değişim	10
2. 5. 5. Geniş Kapsamlı Değişim- Dar Kapsamlı Değişim	11
2. 5. 6. İyileştirme Şeklinde Değişim –Köklü Değişim	11
2. 6. Değişim Yönetimin Aşamaları	11
2. 6. 1. Kurumda“Aciliyet Duygusu” Yaratma	11
2. 6. 2. Yol Gösterici Bir Değişim Ekibi Oluşturma	12
2. 6. 3. Doğru Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma	12
2. 6. 4. Değişimin Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma	12
2. 6. 5. Kurum Çapında Değişimin Desteklenmesi	12
2. 6. 6. Kısa Vadeli Başarılar Önem Verme	12
2. 6. 7. Kazanımların Kalıcı Hale Gelmesi ve Daha Fazla Değişimin Teşvik Edilmesi	12
2. 6. 8. Değişim ile İlgili Yeni Yaklaşımların Kurum Kültürüne Yerleştirilmesi	12
2. 7. Değişim Yönetimi ve Liderlik.....	13
2. 7. 1. Liderlik.....	13
2. 7. 2. Liderlik Özellikleri	14
2. 7. 2. 1. Fiziksel Etmenler	15
2. 7. 3. Liderlik Koşulları	16
2. 7. 3. 1. Güven Koşullarını Oluşturun.....	16
2. 7. 3. 2. Bir Görüş “Vizyon” Geliştirin	16
2. 7. 3. 3. Soğukkanlılığınızı Koruyun	16
2. 7. 3. 4. Riske Girmeyi Teşvik Edin	16
2. 7. 3. 5. Uzman Olun	17
2. 7. 3. 6. Karşıt Görüşleri Destekleyin	17
2. 7. 3. 7. Basitleştirin	17
2. 7. 4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları	17
2. 2. 3. Başarılı Liderlik Uygulamaları İçin Gerekli Şartlar	18

2. 8. Eğitimde Mükemmellik Arayışı	19
2. 9. Eğitimde Değişim ve Vizyon.....	20
2. 9. 1. Vizyon Nedir?	20
2. 9. 2. Vizyonun Geliştirilmesi	21
2. 10. Eğitimde Değişim Yönetimi.....	22
2. 10. 1. Eğitimdeki Değişim Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Gerçekler	22
2. 10. 1. 1. Eğitimde Amaçlar Farklıdır	22
2. 10. 1. 2. Eğitim Karmaşık Bir Süreçtir.....	23
2. 10. 1. 3. Eğitim Çok Farklı Kişi ve Kurumların İlgilendiği Bir Alandır.....	23
2. 10. 1. 4. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticiler ve Yönetilenler Benzer Özelliklere Sahiptir.....	24
2. 10. 1. 5. Eğitime ve Okula Her Koşulda Talep Duyulmaktadır	24
2. 10. 1. 6. Eğitimin Sunulduğu Kurumlarda Bir Süreklilik Yoktur	24
2. 10. 1. 7. Eğitimde- Okulda Gerçekleştirilen İşlerin Sınırları Çok Açık Olmayabilir	25
2. 10. 1. 8. Katılım.....	25
2. 10. 1. 9. Yukarıdan Aşağı Dikte Olması:.....	25
2. 10. 1. 10. Teftiş ve Değerlendirmenin Özenle Yapılmalı	25
2. 10. 1. 11. Öğretmen Önemlidir.....	26
2. 10.1.12. Değişim ve Okul Yöneticileri	26
2. 10. 1. 13. Eğitimde Değişimin Somut Sonuçlar Getirmesi	26
2. 10. 2. Değişim ve Okul Kültürü.....	27
2. 10. 3. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim	28
III. BÖLÜM	30
PROBLEM.....	30
3. 1. Problem Durumu.....	30
3.2.1. Problem Cümlesi.....	30
3.2.2. Alt Problemler	30

3. 3. Araştırmacının Amacı	31
3. 4. Araştırmanın Önemi	31
3. 5. Sınırlılıklar	32
3. 6. Sayılıtlar.....	32
3. 7. Tanımlar	33
IV. BÖLÜM	34
YÖNTEM.....	34
4. 1. Araştırma Modeli	34
4. 2. Araştırmanın Hazırlık Aşamaları.....	34
4. 3. Evren ve Örneklem.....	34
4. 4. Veri Toplama Aracı.....	37
4. 5. Ölçme Aracının (Anket) Hazırlanması ve Uygulanması	37
4. 4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	38
V. BÖLÜM.....	39
BULGULAR VE YORUMLAR.....	39
VI. BÖLÜM	50
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	50
6. 1. Sonuçlar.....	50
6. 2. Öneriler.....	52
EKLER.....	53
EK- 1: İzin Dilekcesi:	53
EK- 2: Anket İzin Belgesi.....	54
EK- 3: Anket Onay Belgesi.....	54
EK-4 Anket.....	55
KAYNAKLAR.....	60

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Örneklem Dâhilindeki Görevli Öğretmenlerin, İdarecilerin ve Memurların Demografik Dağılımları	35
Tablo 2: Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili İşgörenlerin Bilgilendirilme Durumlarını Gösteren Dağılım	39
Tablo 3: Kurumlarda değişim süreci içerisinde değişimle ilgili bilgilendirilme yöntemleri nelerdir?	40
Tablo 4: Değişimle İlgili Bilgilendirmeyi Yapan Birim veya Kişilere Ait Dağılım	41
Tablo 5: Değişim Gerçekleştirilirken Ankete Katılanlara Düşen Görev Dağılımları	42
Tablo 6: Değişimin Planlı ve Kontrollü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Olarak Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı	42
Tablo 7: Okullarda Yapılan Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplerin Dağılımı	43
Tablo 8: Okullarda Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına İlişkin Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı	44
Tablo 9: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nedenlerine Göre Dağılımı	45
Tablo 10: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nasıl gerçekleştiğinin sebeplerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 11: Okullarda Değişimi Yöneten Kişilerin Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olup Olmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	46
Tablo 12: Çalışanların Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapılıp Yapılmadığı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	47
Tablo 13: Değişim Sürecinde Okul Yönetiminin Diğer Çalışanlarla İletişimde Bulunma Düzeylerine Göre Dağılımı	48
Tablo 14: Çalışanların Okullarındaki Değişim Süreci İle İlgili Olarak Yapılan Uygulamaların Başarı Oranlarına Göre Dağılımı	48

KISALTMALAR

Aktr. Aktaran

Vd. Ve diğerleri



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Değişmeyen tek şey değişimdir, ifadesi günümüzde değişim olgusunun ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Bilgi ve değişim birbirini karşılıklı olarak etkileyen olgulardır. Toplumların ulaştığı bilgi düzeyleri ve bilginin sürekli olarak artması bir yandan değişimi gerekli kılarken, diğer yandan etkili bilgi yönetimi ile değişim süreci daha başarılı olarak gerçekleşmektedir. Bununla birlikte değişim kurumlar için sancılı bir süreç olup, kurum ve bireylerin yararı açısından çok iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir (Çetin, 2009: 17). Bireylerin ve toplumların iletişim içerisinde bulunması, bilgi çağındaki gelişmeler, teknolojik gelişme ve değişimler vb. etkenlerin bireylerin ve toplumların beklentilerinde değişimler meydana getirmektedir. Özel sektör ve kamu kurumları bireyin ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebildikleri oranda varlıklarını ve etkinliklerini sürdürebileceklerinden, bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

Özel Sektörü ve kamu kurumlarını değişime zorlayan sadece bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarının değişmesi değildir. Aynı zamanda küreselleşme, dünya ve ülke ekonomisindeki değişim, teknolojik değişim ve ilerleme, maliyet, bölgesel birlikler, doğal kaynakların azalması, ekolojik değişim, kurumsal yapıdaki aksaklıklar, sosyal ve kültürel yaşamdaki değişiklikler, siyasal ve toplumsal düzeydeki yeni gelişmeler vb. faktörler, değişimin ihtiyaç olarak hissedilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

Her şey değişim içindedir, değişmeyen bir şey varsa o da değişimin var olduğu gerçeğidir (Gürsel, 1997: 130). Çağımız bir değişim çağıdır. Hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişim sürecini hızlandırmakta ve kurumları değişime zorlamaktadır. Bu olgu, eğitimin yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş bulunan okulları da yakından etkilemektedir (Çelik, 1999: 43). Okulları etkileyen her şey değişim için bir gerekçe olabilmektedir. Değişimin amaçları arasında yer alan, geleceğe hazır olma, kurum üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişim geliştirme, sinerji etkisi yaratma gibidir (Eren, 1998: 15). Milli Eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin amacıdır. Eğitim kurumu, toplumsal değişmelere, bilim ve teknolojiye gelişmelere uygun olarak eğitimin niteliğini sürekli geliştirmek zorundadır. Ters olduğunda, ulusu çağdaş düzeyin üstüne çıkaracak kalkınma çabalarına, eğitimin katkısı gerektiğince sağlanmaz (Başaran, 1996: 13). Milli Eğitim de meydana gelen tüm değişimlere okullar da uyum sağlamak durumunda olmalıdır. Değişimde Milli Eğitim ile okullar arasında paralel bir ilişki söz konusu olmalıdır. Başarılı değişim için iş görenlerin değişimin gerekliliğini anlamış ve içselleştirmiş olmaları gerekir. Bu bağlamda değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve

değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan çalışanlar, değişimin sağlanmasında aktif rol alırlar. Bu çalışmada da okullardaki işgörenlerin değişimi nasıl algıladıkları ve değişimi kabul edip etmedikleri araştırılmıştır.

Eğitim ile ilgili çok önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu durumda eğitim anlayışının 21. yüzyıla girerken oluşan gelişmeler çerçevesinde değişmesi kaçınılmazdır. Çünkü tarım ve tarım sonrası sanayiye dayalı toplum yapısının ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılandırılmış olan Türk Eğitim Sisteminin ve anlayışının mevcut haliyle bilgi çağına özgü ihtiyaçlara cevap verebilmesi ve uyum sağlayabilmesi oldukça zor hatta imkânsızdır denilebilir. Dolayısıyla mevcut eğitim sisteminin ve anlayışının değişik alanlarında değişimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Eğitimin sunuluş biçiminden, teknolojik altyapısına, idari örgütlenmesinden mali yapısına kadar birçok alanda önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 2012: 6).

Son dönemlerle yapılan en büyük değişim zorunlu eğitim yılının 12' ye çıkarılması ve eğitim sistemimizin 4+4+4 şeklinde düzenlenmesidir. Bu değişim sürecinin yönetiminin sonuçlarını ilerleyen yıllarda görmemiz mümkün olacaktır.

Öncelikli olarak araştırmanın kavramsal temele oturması için gerekli bilgilerin verilmesi gerektiği söylenebilir.

II. BÖLÜM

DEĞİŞİM

2. 1. Değişim

Bu bölümde kurumsal değişim konusunda özellikle bu kavramın ne anlam ifade ettiğine, kurumların hangi amaçlarla değişime gerek duyduğuna ve kurumlar için değişimin önemine değinilmiştir.

2. 1. 1.Genel Olarak Değişim Kavramı

Değişim konusunda literatürde birçok farklı tanım yapılmıştır. Bunlardan en kısa ve yalın olanı Koçel tarafından yapılan değişim tanımıdır. Koçel (1998: 316) değişimi: “Herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek “ olarak tanımlamaktadır.

Genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Bir kurumun ürettiği bir ürünün kalitesinde bir yıl içerisinde meydana gelen farklılaşma bu tanıma uyan bir örnektir. Değişim farklı bir şeyin kabul edilmesidir. Örneğin bir kurumun farklı bir standardı benimsemesi bir değişimdir (Erdoğan , 2012: 9).

Vardar, (2001: 26), değişimi “mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarını ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama süreci” olarak, Püsküllüoğlu ise (1995: 426), “değişim belli bir süreç içinde yer alan değişikliklerin tümüdür“ şeklinde tanımlamıştır.

Günümüzde karmaşık ve yüksek derecede bağımlılık gösteren çevresel şartlarında “değişim” gerek bireyler gerekse kurumlar için tartışmasız bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucu bireyler hem de kurumlar her boyutta yaşanan değişimden son derece hızlı etkilenmekte ve aynı zamanda kendileri de bu değişimde aktif rol oynamaktadırlar. Değişim, bu anlamda, bireyler ve kurumlar için hem fırsatlar oluşturmakta hem de birçok tehdit unsuru ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede oluşan fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için, değişime duyulan ihtiyacı zamanında fark edebilmek, bu ihtiyaca yönelik eylemleri doğru kişiler aracılığı ile doğru zamanda uygulayabilmek,” bir ön koşul haline gelmiştir (Çetin, 2009: 89).

Üçüncü Dalga kitabının yazarı Alvin Toffler “Değişim hakkında konuşmak, değişimi gerçekleştirmekten daha kolaydır” demiştir. Fortune dergisinin araştırmasına göre son yıllardaki değişim programlarının üçte ikisi başarısız olmuştur. Bu iki cümleyi birlikte düşündüğümüzde Toffler’in çok da haksız olmadığı ortaya çıkmaktadır. Değişmek, değiştirmek çok zordur. Değişmek en basit anlamıyla, mevcut durumunuz terk edip, yeni bir duruma geçmektir. Günlük

hayatınızı şöyle bir düşünün: Akşam yemeğinde oturduğunuz yeri değiştirmek, yıllarca oturduğunuz evi değiştirmek, sahip olduğunuz alışkanlıklardan vazgeçmek ne kadar kolaydır? Sanırım bu soruya hepimizin cevabı “oldukça zordur” veya “mümkün değildir” olacaktır (Yalçın, 2012: 3) .Kaldı ki eğitim alanında yapılan değişim milyonlarca kişiyi etkileyeceğinden bu noktada yapılacak değişimin amacına ulaşması için ciddi bir güç gerektirecektir.

Değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1988: 482). Başaran'a (1992: 45) göre ise bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, önekinde göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Değişim; sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik var olduğunda oluşur (Lipit, 1969: 157).

Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen 'temellilik' veya 'süreklilik' in karşıtıdır. Bu durumda değişim, zaman içerisinde eski durumda kalmayan bir özelliğe sahiptir. Her şey değişirken dünyanın da değişmesi ve bununla beraber bazı öğelerin de değişmesi mümkündür. Değişim, çevre koşullarında, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik yapıda oluşan değişimler sonucu gerçekleşir (Çelebioğlu, 1982: 2-4). Tüm bu olaylarda bir anda gerçekleşmez. Rye (1996: 13) değişimi bir anlık bir olay olmayıp, bir süreç olarak tanımlarken, değişimin aslında gelişim olduğunu vurgular. Değişime gelişim olarak bakılırsa, değişimin bir uyumsuzluğun, bir yanlışlığın, ya da kötü bir gidişin düzeltilmesi, iyileştirilmesi demektir (Celep, 2000: 15). Değişim, planlı olabileceği gibi plansız olarak da gerçekleşebilir. Bu durumda değişimi, planlı ya da plansız bir sistemin, bir süreç ve ya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 21). Bu tanımlamaya göre değişimin kendiliğinden de oluşabileceği söylenebilir. Ayrıca değişim eski sisteme dönüş şeklinde de gerçekleşebilir. Cüceloğlu'na göre ise değişim; A noktasındaki bir kişinin B noktasına, isteyerek, planlayarak gitmesi, kendini götürmesi hadisesidir (Sezik, 2000: 13).

Değişim olgusundan bahsedildiğinde rastlantılara bağlı bir değişimden ziyade planlı bir değişimden bahsedilmektedir. Kurumlar değişim faaliyetlerini uygulamaya koyduklarında değişimin doğası hakkında bir takım bilgilerin ışığında hareket etmek durumundadır (Terzi, 2000: 109). Değişim başlamadan önce bu konuda yeterli bilgi birikimine ihtiyaç duyarız. Değişimi ne kadar iyi tanırsak o kadar olumlu sonuçlarla karşılaşırız. Değişim etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum yüzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanırsa olumlu, kontrolsüz bir süreç içerisinde dağılma ve etkinliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 24).

Günümüzde dünyadaki gelişmeler tüm organizasyonları değişime zorlamaktadır. Bugün gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonları mevcut

kurum yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettiklerini görmekteyiz (Aktan, 2005: 13). Kısaca değişim nasıl gerçekleştirileceğinden önce değişimin zorunluluğunu kavramak daha çok önem taşımaktadır. Eğer değişimin kaçınılmaz olduğuna inanırsak, o zaman değişimi gerçekleştirmek konusunda daha samimi ve cesur adımlar atmamız mümkün olabilir. Değişme sürecinin yol açtığı ekonomik, yapısal ve sosyal sorunlar sanayi çağının en acil konuları arasında yer alır. Kriz, gecekondular, çevre, ihtimal, çatışma, çözülme ve iflas kavramlarının ortak paydasında değişme vardır. Kurumların ve yapıların durumundan tutun da kavramların ve zihniyetin yapısına kadar her şeyde dikkati çeken bir gelişme, başkalaşım ve değişmeden söz edilmektedir. İlerilik, kalkınmışlık, geri kalmışlık, kazanç, zarar, başarı, gelişme ve benzeri kavramlar temelinde değişme olan süreçleri anlatırlar (Yeniçeri, 2002: 5). Değişim kendisine ilgisiz kalan hiçbir otorite, kurum, yönetim, yapı ya da toplumu affetmemektedir.

Tao'cu düşünce sistemine göre değişim, zıtlıkları barındıran bir süreçtir. Var olan her şey, zıttı olma yolunda değişir. Yaşam sürekli ölüme, ölüm ise sürekli yaşama doğru ilerler. Gerçekten de bireyin olgunlaşırken çocuklaşması, köyün kentleşirken tekrar köyleşmesi bu teze denk düşen örneklerdir. Bireyin kurumu, kurumun da bireyi yarattığını ileri süren Fizyon (bir yönetim kurumu) düşüncesi de benzer bir yaklaşıma sahiptir (Erdoğan, 2012: 10).

Lewin, değişimi güç-alan analizi kavramını kullanarak açıklar. Değişim, değişmeyi yaratan güçlerle değişmeye karşı direnen güçlerin mücadelesi çerçevesinde oluşur. Her iki taraftaki gücün de artması kurumu zorlar, çatışmaya yol açar. Değişimin gerçekleşebilmesi için güçlerin artırılması veya azaltılması yolunda çaba sarf edilmelidir (Balcı, 1995: 46).

Kaçınılmaz bir olgu olan değişime; yön vermek insanların elindedir. Değişimin motoru olan bilim ve teknoloji sadece olanakları sunar; bu olanaklar iyi bir şekilde de kötü bir şekilde de kullanılabilir (Kavrakoğlu, 1998: 45). İyi olanakları kullanarak bireylere, toplumlara daima faydalı olmaya çalışılmalıdır.

2. 2. Değişimin Önemi ve Özellikleri

Kurumsal değişim konusu endüstriyel sosyolojiden yönetsel kuramlara kadar bir çok değişik disiplin için önem taşımaktadır. Kurumsal değişim kavramı, tüm bu disiplinler tarafından, kurumsal yapı ve elemanları, bu yapı ve elemanların işlevleri, bunların yönetimi ve kurum içi çatışmalar gibi çok değişik yönlerini inceleme konusu yapmıştır. (Doğan, 1993: 47)

Tüm bu değişik boyutlar içinde, özellikle kurum- çevre etkileşimi, kurumsal değişimi zorunlu ve son derece önemli bir hale getirmektedir. Bunun en öne çıkan nedenlerinden biri de, bu etkileşim içinde, kurumun hayatta kalmak için belirli bir denge halini koruma zorunluluğunda olmasıdır. Kurumun çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum kurum açısından değişimi gerekli kıldığında, kurumun mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır (Akat ve Budak, 2002: 389).

Çevresel etkiler bağlamında düşünüldüğünde, kurumlar; küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, acımasız rekabet ortamı, uluslar arası pazarların gelişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin sürekli artması ve çevresel koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkilerini arttırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadır. Bu doğrultuda kurumlar; faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleri ile baş edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeli, bu değişime uygun değişim planı hazırlamalı ve doğru değişim stratejilerini belirlemelidirler (Taşlıyan, 2004: 253).

Böylesine fazla sayıda gücün birbiri ile sürekli etkileşim içinde olduğu günümüzde, değişimin en önemli özelliği hiç kuşkusuz “hız” olarak ifade edilebilir. Bu hızı yakalayacak ve değişime zamanında tepki vermeyi sağlayacak esneklikte stratejiler oluşturmak, birçok kurum için en önemli zorluklardan biri olmuştur (Çetin, 2009: 93).

Değişim kavramı için “hız” unsurunun bu kadar önemli kılan etmen, hem kurumsal yapı içindeki alt sistemler düzeyinde, hem de Kurum-çevre koşulları düzeyinde her bir sistemin değişim hızının birbirinden farklılık göstermesidir. Çeşitli sistemler ya da alt sistemlerin değişim hızları arasındaki bu fark, kurum ile iç ve dış çevre arasındaki çatışmayı meydana getiren bir etmen olarak büyük önem taşır (Doğan,1993: 47).

Bu çatışmaya bağlı olarak, özellikle dış çevrede meydana gelen değişimin hızındaki artış, değişim karşısında durağan kalan kavram, kuram, yönetim, otorite ve faaliyetleri yerle bir etmektedir. Hızındaki artış, yoğunluğundaki etkileme sayesinde değişim günümüzde sürekli ve ısrarcı bir nitelik kazanmıştır (İnce, 2006: 410).

2. 3. Değişimin Amaçları ve Nedenleri

2. 3. 1. Değişimin Amaçları

Değişimin kuşkusuz en önemli amacı çevreye uyum sağlayabilmektir. Çevreye uyum sağlayamayan kurumların hayatta kalmalarının mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir ve bu gerçek, değişimi tetikleyen en temel düşüncedir (Dessler, 2001: 419).

Bu ana amaç çerçevesinde, aşağıdaki başlıklar, değişimin amaçlarını tartışmak açısından belirli odak noktalarına dikkat çekmektedir (Tuz, 2004: 29).

1. Etkinliği Arttırmak

Yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmek, değişimi kurum açısından yararlı kılacaktır. Etkinlik koşullarını değiştiren bir değişim, stratejik değişim olarak adlandırılır.

2. Verimliliği Arttırmak

Verimliliği arttırmak, daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamak yoluyla gerçekleştirilir. Bu amaçla, kurum yapısının ve faaliyetlerin yeniden gözden geçirilmesi ve yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, kurumsal ilişkiler ve kişiler düzeyinde gerekli değişikliklerin yapılmasını gerekli kılar.

3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Değişimin amaçlarından biride insanları monotonluktan kurtarıp, motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır.

4. Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, kurum üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorun ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiyi dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır (Çetin, 2009: 95).

2. 3. 2. Değişimin Nedenleri

Kurumlarda değişim, sadece mevcut duruma uyum sağlamayı ya da mevcut sorun çözmeyi hedefleyen değil, aynı zamanda uzun dönemdeki gelişmeleri de içerecek modellerin uygulanmasını öngören etkin bir eylem olmalıdır. Eylemin etkin kılınması, kurumların değişmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesine bağlıdır (Tabancalı, 2000: 320).

Değişimin nedenleri tartışırken, değişimin gerçekleşmesinde rol oynayan üç temel etmenden söz etmek yararlı olacaktır. Bunlar (Akat, 2002: 390);

İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı,

Olumlu arzu edilen bir alternatifin varlığı,

Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı olarak özetlenebilir.

Yukarıda “tatminsizlik” kavramı ile ifade edildiği üzere birçok kurum, bir sorun ya da krizle karşılaşmadığı sürece değişim gerçekleştirme konusunda oldukça isteksiz davranmaktadır. Kurumlar genel olarak herhangi bir nedene bağlı olarak gerçekleşen bir “performans açığı”nı fark ettikleri zaman değişim ihtiyacı hissederler. Bu performans açığı çeşitli dışsal ya da içsel etmenlere bağlı olarak gelişebilmektedir (Daft, 1997: 364). Bu bağlamda değişim nedenlerini içsel ve dışsal nedenler başlıkları altında tartışmak mümkündür.

2. 3. 2. 1. Değişimin Dışsal Nedenleri

Kurumun varlığını sürdürebildiği ve gelişebildiği kurumun çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, dış etkenlerdeki değişimler sonucu kurumda meydana gelen değişimler dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir (Tabancalı, 2000: 320).

Dış çevredeki unsurlardan yola çıkarak değişime yol açan dışsal nedenler; kurumun dış çevresinde yer alan, müşteriler, rakipler, teknolojik güçler, ekonomik güçler ve uluslararası güçler gibi değişik etmenler olarak düşünülebilir (Daft, 1994: 363).

Sözü edilen dış nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Koçel, 2005: 529), (Taşlıyan, 2004: 258), (Tabancalı, 2000: 320).

- Teknolojinin değişmesi (üretim, haberleşme, bilgi işlemi vs.)
- Haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve hızın artması,
- Ekonomik ve siyasal durumdaki gelişmeler,
- Rekabet koşullarının değişmesi (küreselleşme, ekonomik sınırlarının önemini yitirmesi)
- Sosyal kültürel ve demografik koşullardaki değişiklikler ve
- Hukuki çevrede yer alan kuralların ve kanunların değişmesidir.

2. 3. 2. 2. Değişimin İçsel Nedenleri

Kurumlarda değişme yol açan içsel nedenler kurumun aldığı kararlar ve bunları bağlı olarak gelişen kurum içi eylemler bağlamında oluşurlar. Örneğin üst yönetim “hızlı büyüme” gibi bir hedef koyduğunda, kurum içi eylemlerle, bu hedefi gerçekleştirmek üzere değişim geçirecektir. Yeni departmanlar oluşturulacak, yeni teknolojiler benimsenecek ve büyüme hedefini yakalayabilmek için yeni işe alımlar gerçekleştirecektir (Daft, 1997: 363).

Kurumun iç öğelerinden birinde ya da birkaçında gözlenen değişimin, kurumsal değişiminin temelini oluşturacağı düşüncesi Leavitt’e göre bir kurum, birbiriyle etkileşim içinde olan en az dört değişkeni içermektedir. Bunlar, görev (task) ya da amaç, insan (actors-people), teknoloji (technology) ve yapı (structure) dir. Kurumun kapsadığı bu dört öğeden herhangi birinde meydana gelen bir değişim ötekileri de etkilemekte ve değiştirmektedir (Tabancalı, 2000: 322-323).

2. 4. Değişim Yönetimi Kavramı

Genel tanımı itibarıyla değişim yönetimi, yöneticilerin organizasyonda uygulamayı amaçladığı değişimin; stratejiler, politikalar ve süreçler bağlamında iş görenler tarafından doğru algılanması ve uygulanmanın sağlanması şeklinde ifade edilebilir. (Uçkun, 2002: 104) Bu tanımı yalnızca yönetici-iş gören ayrımı içinde değil kurumun her seviyesini kapsayacak bir çerçevede değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Çetin, 2009: 99).

Bu bağlamda, değişim yönetimi; mevcut konumun, iletişim ve etkileşim içinde bulunan ve çevre koşullarının gereksinimleri karşısında çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda

yeniden yapılandırılması ve bu gereksinimleri giderebilecek düzeyde bireysel ya da kurumsal anlamda yeni fikirler üretilip uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Tüz, 2004: 15) .

Değişimin yönetilmesindeki önemli bir nokta da “değişim ajanlarının” kurum içinde etkin kullanılmasının sağlanmasıdır. Değişim elemanları, kurumda değişimi başlatan, teşvik eden ve uygulanmasında öncü olan üyelerdir. Kurumun, çevrede oluşan tehdit yada fırsatlara uygun şekilde değişmesi gerekli eylemlerin hazırlanması konusunda değişim elemanlarına büyük iş düşmektedir. Bu üyeler özellikle, değişimin kurumun stratejik odak noktası haline gelmesine, değişimin yürütülmesi için gerekli temel yetkinliklerin ve motivasyonun oluşmasına liderlik ederler (Drew,1995: 14) .

Değişim elemanlarının aktif rol aldığı ve değişim yönetimi ile yakından ilgili bir diğer konu ise değişime direncin ortadan kaldırılması konusudur. Değişime direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yollar şu şekilde belirtilebilir (Koçel, 2005: 538) .

2. 4. 1. Katılım

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları ve böylece kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişimin içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleri sağlanır.

2. 4. 2. İletişim ve eğitim:

Değişimden etkilenecek kurum üyeleriyle kurulacak iletişim ve değişime hazırlanmak için verilecek eğitim, bu kişilerin olumsuz tutum içine girilmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

2. 4. 3. Pazarlık

Değişimden etkilenecek kişilerle değişimin amacı kapsamı metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılarak üzerinde anlaşmaya varılacak konularda direncin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

2. 4. 4. Açık ve kapalı zor kullanma

Bu madde, direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini engelleyecek şekilde zor kullanıma tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.

2. 4. 5. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon bir olayı değiştirerek, kişilere ifade etmeyi ve böylece kişilerin olayı farklı algılamalarını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, ancak, eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa, ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Kişi, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine, sorunun içine

çekilerek, onun üzerine düşen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Çetin, 2009: 100-101) .

2. 5. Değişimin Gruplandırılması

Bu organizasyonda değişim farklı yollardan gerçekleşebilir. Bunları şu şekilde gruplandırmak mümkündür:

2. 5. 1. Planlı Değişim Plansız Değişim

Kurumlar içinde faaliyet gösterdikleri değişken çevreye ve koşullara uyum sağlayabilmek için planlı kurumsal değişim yoluna gidebilecekleri gibi çevrede meydana gelen beklenmeyen olaylar ve krizler sonucunda plansız kurumsal değişim yoluna da gidebilirler. Her iki değişim sonucunda da kurumun kültürel, sosyal ve teknik yapısında bir takım değişiklikler meydana gelir (Can,1993: 101) .

Değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması durumunda planlı bir değişimden söz edilebilir (Koçel, 2003: 527) . Harold J. Levavitti'ye göre, planlı değişim sürecine başlamadan önce yöneticiler, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan görev, yapı, teknolojik ve insan olarak sıralanabilecek dört değişkenin varlığını göz önünde bulundurmalıdırlar (Harold, 2000. aktr. Taşlıyan, 2004: 261) .

Plansız değişim ise “beklenmeyen olay ve krizler nedeniyle meydana gelen değişiklikler” şeklinde ifade edilebilir. Bunun anlamı, kurum içinde veya dışında irade dışı meydana gelen beklenmeyen ve düşünülmeyen olayların, krizlerin kurumu etkilemesi ve kurumun bu değişikliklere uyum sağlamaya çabalaması demektir (Can, 1993: 77) .

2. 5. 2. Makro-Mikro Değişim

Makro değişim işletmenin tamamını ilgilendiren köklü bir değişimdir. İşletmenin tüm organlarında gerçekleşen ve tüm faaliyetleri ilgilendiren geniş bir değişim alanını içerir. Mikro değişim ise, işletmenin bir bölümünü ilgilendiren değişimi ifade eder. Mikro değişim çabaları, makro değişime kıyasla daha küçük alanlarda gerçekleşen değişimdir (Tüz, 2004: 29) .

2. 5. 3. Zamana Yayılmış Değişim -Ani Değişim

Zamana yayılmış değişimde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Ancak bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Taşlıyan, 2004: 258) .

2. 5. 4. Atılımcı Değişim- Tepkimeci Değişim

Atılımcı (öngörücü-proaktif) değişimde, birtakım tahminlerden yola çıkılarak gerekli kurumsal değişim gerçekleştirilir. Örneğin, kriz dönemlerinde işletmelerin döviz kurlarının artacağını öngörerek bazı düzenlemeler yapması, öngörücü değişime örnektir. Tepkimeci

değişimden ise, çevrede oluşan olumsuzlukların işletmeye verebileceği zararı azaltmak için, değişen koşullara göre değişimin gerçekleşmesi söz konusudur. Krizin patlak vermesi ve döviz kurlarının yükselmesi karşısında alınan önlemler, tepkisel değişime örnek oluşturur (Tüz, 2004: 29) .

2. 5. 5. Geniş Kapsamlı Değişim- Dar Kapsamlı Değişim

Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişim sınıflandırması, önceki bölümlerde açıklanan makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Vurgulanmak istenen, organizasyonlarda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı ya da dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Koçel, 2005: 528).

2. 5. 6. İyileştirme Şeklinde Değişim –Köklü Değişim

İşletmeler, çevrelerindeki değişimi izleyerek diğer işletmelerin yaptıkları iyileştirmeleri, onlardan geri kalmamak için, adım adım uygulama yoluna gidebilirler. Aynı zamanda pasif değişim niteliğinde olan bu yaklaşıma “kaizen çalışmaları” örnek verilebilir. Bazı durumlarda ise işletmeler, mevcut durumu kökten değiştirme yoluna giderler. Bunun en güzel örneği ise, “değişim mühendisliği uygulamalarıdır (Tüz, 2004: 30).

2. 6. Değişim Yönetiminin Aşamaları

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi değişimi başarıyla yönetebilmek günümüzün karmaşık dünyasında işletmelerin hayatta kalması için en önemli yeteneklerden biri haline gelmiştir. Kısaca tanımlamak gerekirse, değişim yönetimi, değişim girişiminin işletmeye tanıtılması olarak ifade edilebilir (Taşlıyan, 2004: 30). Ancak, değişim yönetimi, hiçbir zaman bu ifadede anlatıldığı kadar basit bir süreç olarak düşünülmemelidir. Aksine, kurum üzerinde bulundurarak ve bu dinamikler arasındaki dengeyi bozmamayı esas alarak tasarlanan bir değişim yönetimi süreci, oldukça ayrıntılı düşünülmesi ve hazırlanılması gereken aşamalardan oluşur (Çetin, 2009: 104) .

Bu aşamaları en ayrıntılı şekilde ortaya koyan modellerden biri John. P. Kotter (1996: 21), tarafından oluşturulmuş ve Harvard Business Review’da yayınlanmıştır. Söz konusu model sekiz temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şöyle özetlenebilir.

2. 6. 1. Kurumda“Aciliyet Duygusu” Yaratma

Bu aşamada pazara ve rekabet şartlarına ilişkin gerçekler dikkate alınır ve mevcut ya da olası krizler, tehditler ve fırsatlar göz önünde bulundurularak, değişimin gerekliliği ve aciliyeti kurum üyelerine hissettirilir. Bu noktada, kurum üyeleri, bir şeyler yapmanın gerekli olduğunun farkına varırlar.

2. 6. 2. Yol Gösterici Bir Değişim Ekibi Oluşturma

Değişimi yönetmek için gerekli yeteneğe ve donanıma sahip ve tüm kurum tarafından kabul görecektir kurum üyelerinden oluşan bir ekip kurulur. Bu ekibin, güven ve bağlılık duygularına dayanan, gerçek bir takım ruhu ile çalışması sağlanır.

2. 6. 3. Doğru Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma

Değişim için gösterilen çabaları doğru yönlendirebilecek bir vizyon yaratılır. Değişim ekibi tarafından geleneksel plan ve bütçe çalışmalarının ve analizlerinin ötesinde, kurumu bu vizyona taşıyacak stratejiler oluşturur.

2. 6. 4. Değişimin Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma

Değişimi yönlendiren yeni vizyon ve bu vizyona ilişkin stratejilerin amacı ve gerekleri, kurumun tüm seviyelerinde çeşitli iletişim kanalları yoluyla, net, güvenilir ve inandırıcı ifadeler ile duyurulur. Değişimi yönlendirmek için kurulmuş ekibin bu iletişimi sürekli canlı tutması ve kurum üyelerinden beklenenler konusunda bir rol- model oluşturması sağlanır.

2. 6. 5. Kurum Çapında Değişimin Desteklenmesi

Değişime engel teşkil edebilecek tüm unsurların kurumun her seviyesinde belirlenmesine ve ortadan kaldırılmasına çalışılır. Değişim vizyonunu destekleyecek kurumsal yapı kurularak, makul düzeyde risk alma teşvik edilir. Ayrıca kurumun her seviyesinde yenilikçi fikirler ve eylemler desteklenir.

2. 6. 6. Kısa Vadeli Başarılar Önem Verme

Değişim çabaları sonucunda kısa vadede oluşan küçük başarıların tüm kuruma duyurulması sağlanır. Bu başarılarda emeği olan üyeleri, tüm kurumun bilgisi dahilinde ödüllendirilir ve böylece değişimin meyvelerinin tüm kurumsal seviyeler tarafından fark edilmesi, değişim ile ilgili kötümser ve şüpheli yaklaşımların önüne geçirilmesi sağlanır.

2. 6. 7. Kazanımların Kalıcı Hale Gelmesi ve Daha Fazla Değişimin Teşvik Edilmesi

Önceki adım yoluyla sağlanan güven duygusu sayesinde, değişim vizyonu ile uyuşmayan tüm sistem, yapı ve politikalar değiştirilir. Değişim vizyonuna en uygun davranışları sergileyen kurum üyelerinin terfileri ve gelişimleri ile ilgili çalışmalar yapılır. Değişim sürecinin, yeni projeler, destekleyici temalar ve yeni değişim liderleri yoluyla sürekli “aciliyet” hissini sönmemesi sağlanır.

2. 6. 8. Değişim ile İlgili Yeni Yaklaşımların Kurum Kültürüne Yerleştirilmesi

Müşteri ve üretim odaklı bir felsefe, etkin bir liderlik ve yönetim tarzı yoluyla daha iyi bir performans yakalamaya çalışır. Yeni felsefe ve yönetimin getirdiği değişim sonucunda

oluşan davranışlar ile elde edilen yüksek performans arasında bağlantı kurularak, başarı hissi kurumun tümüne yayılmaya çalışılır. Bu davranışlar yeni normlar ve değerler aracılığı ile kurum kültürüne yerleştirilmeye çalışılarak sürekli kılınır ve böylece performansın da sürekli iyileştirilmesi sağlanır (Çetin, 2009: 105-106-107) .

2. 7. Değişim Yönetimi ve Liderlik

2. 7. 1. Liderlik

Günlük dilde kullandığımız bir kavram olarak **liderlik**, özenle tanımlanmadan kurumsal çalışmaların kullandığı teknik terimlerin arasında yerini almıştır (Yukl, 2002.aktr. Hoy, Miskel, 2010: 375).

Öyleyse liderlik kavramının, çalışmalarda yer alan kişiler kadar çeşitlilik göstermesi şaşırtıcı olmamalıdır. Örneğin Bennis, (1989: 56) liderliği güzelliğe benzetmiştir: "Tanımlanması zordur ama gördüğünüzde tanırırsınız. "Marin M. Chemers, (1997: 18) birçok tanımda ortak olan varsayımı, liderliğin grup veya kurumlardaki ilişkisi ve aktiviteleri yapılandırmada diğerleri üzerinde kasıtlı etkisi olan ve bireyin içinde yer aldığı sosyal bir etki sürecini içerdiğini ifade eder (Yukl, 2002. Akt. Hoy, Miskel, 2010: 375).

Liderlik ve liderlik kavramları ve işlevlerini kapsayan birçok araştırma sonuçlarına göre birçok liderlik tanımları olmuştur.

Liderlik etkileme süreci olarak ele alındığı takdirde, liderin davranışları belirleme yeteneğine ve gücüne neden sahip olduğu üzerinde de durmak gerekir. Etkileme olanağının dayandığı etmenleri 5 grupta toplamak mümkündür:

- a) Meşru Güç: Liderin kurum içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
- b) Ödül ve Ceza Üzerinde Denetim: Liderin izleyicileri ödüllendirme ve cezalandırma olanaklarına sahip olması.
- c) Zorlama Gücü: İzleyicileri, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırma olanaklarına sahip olabilmesi.
- d) Uzmanlık Gücü: Uzman olduğu alanlarda bilgi veya beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneği.

Böylece özetlemek gerekirse liderlik, 'belirlenmiş amaçlara ulaşmak yolunda iletişim süreçleri aracılığı ile ortaya konan bireyler arası etkilemedir. Diğer bir deyişle, liderlik süreci liderin belli bir durumda, izleyicilerin davranışlarını etkileme çabalarını içerir.

Grup birliği açısından gözle görülebilen etkiler yapan kimse, grubun tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler yolu ile grubun kuvvetinden yararlanan kimsedir.

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleştirilmesini yöneticiler gerçekleştirir. Bazen lider iyi bir yönetici de olur. Bu o kişi içinde yönetilenler içinde iyi sonuç doğurur.

Etkili liderlik gerçeğe yönelen liderliktir. Gerçek insanın kendisini ve başkalarını bilmesini sağlar.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Bu fonksiyonu yerine getiren kişiler liderdir. Liderler kişisel yetenek ve vizyonlarını kullanarak insanlara nelerin yapılabileceği hususunda ilham verirler (Özel, 1995: 53).

Nerede iki veya daha fazla insan bir araya gelmiş ise orada bir lider mutlaka bulunur. Grup büyüyerek geliştikçe daha kesin bir şekilde idare edenlerle idare edilenler hiyerarşisini ortaya çıkarmış olur. Bunun meydana gelmesiyle liderin rolü grubun fonksiyonunu icra etmede çok daha fazla önem kazanır. Artık fert tabakası grubun liderinin etkisi altında devama mecbur hissederek hayat tarzını düzene koymaya çalışır (Alptekin, 1968: 33-34).

Liderlik özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalara göz atacak olursak, Aristo'nun inandığı gibi birçok kişide, bazılarının yönetmek bazılarının ise yönetilmek gibi doğuştan gelen özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Aristo, bireylerin onları lider yapacak özelliklerle doğduğunu düşünmekteydi. Liderliği belirleyen anahtar faktörlerin içsel olduğu yargısı "*liderliğin özellik yaklaşımını*" ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar, liderleri takipçilerinden ayıran, kendilerine ait kişisel özellikleri belirlemeye çalışmaktadırlar. Üzerinde çok fazla durulan özellikleri; fiziksel özellikler (boy, kilo), kişisel faktörler, ihtiyaçlar, değerler, enerji ve hareketlilik seviyeleri, iş ve ilişki yeterliliği, zekâ ve karizma olarak sıralanabilir. Zaman içerisinde kişisel özelliklerin öğrenme, kalıtım ve çevresel faktörlerden etkilenebileceği anlaşılmıştır (Hoy, Miskel, 2010: 378).

2. 7. 2. Liderlik Özellikleri

Liderleri yöneticilerden ayıran birçok özellik tanımlanmıştır. Bunlar içerisinde lider özelliklerini yansıtan kaynaklardaki ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

Liderlik ortamsaldır. Liderin kişilik özellikleri, erkini kullanma gücü, işgörene ve amaçlara yönelimi liderliğe nedenli elverişli olursa olsun, yaşanılan ortam liderliğe elverişli olmadığında liderlik doğmamaktadır. Lider, kendini takip eden grup üyelerinden, yani izleyenlerden, farklı olmalıdır. Çünkü lider, grup üyelerinden kendilerine idol alınan bir kişidir (Tosun, 1990: 58).

Wadsworth yaptığı araştırmada liderlik özellikleri ile ilgili aşağıdaki verilere ulaşmıştır.

Liderlerin ortak özellikleri olmasa bile, yaptıkları işin niteliklerini belirten özellikleri paylaşırlar. Liderlerin özellikleri, çalışma alanı ile ilgili ve iş arkadaşlarıyla ilgili özellikler olmak üzere ikiye ayrılır.

- Risk alırlar.
- Hedef ve standartları belirler.
- Değişiklik ve yeniliklere karşı tavır almaktansa onu uygularlar.
- Rekabetlerdeki fırsatları görürler.
- Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirirler.
- Sahip olduğu değerleri astlarına aktarmaya çalışır.
- Çalışanlarına güvenleri sonsuzdur.
- Astlarına özgürce davranma fırsatı verirler.

Hiç kimse, bu iki grup altında toplanan özelliklerin hepsini sergileyemez. Ancak iyi liderler bunların çoğunu sergiliyor gözükürler. (Wadsworth, 1997: 16-17). (<http://www.xing.com/net/ashk/kisisel-gelisim-127479/liderlik-yapmak-17519566/>)

Liderler yöneticileri sıradan yöneticilerden ayıran özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insanlardır.

- Lider yöneticilerin ilgi alanları sadece yönettikleri departmanla sınırlı değildir. Lider yöneticiler departmanlar arasındaki etkileşimleri bilmek isterler ve sürekli olarak etki alanlarının ötesine geçerler.

- Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.

- Liderler -durum bu- fikrini kabul etmezler.

(<http://www.xing.com/net/ashk/kisisel-gelisim-127479/liderlik-yapmak-17519566/>, erişim tarihi, 09.01.2013).

2. 7. 2. 1. Fiziksel Etmenler

Liderin boy ve ağırlık gibi özellikleri incelenmiş ve basmakalıp bir yargıyla liderin uzun boylu olması gerektiği savunulmuştur. Stodgill'in araştırmalarında on iki çalışmanın dokuzunda liderlerin daha uzun boylu olduğu saptanmıştır.

Zihinsel Yetenek: çoğu çalışma liderlerin zekâ bakımından lider olmayanlara göre daha üstün olduğunu göstermiştir.

Sözel Yetenek: konuşma yeteneğinin, görevin sözel olduğu durumlarda liderlerin özelliklerini belirlemede önemli bir etken olduğu ve bu yeteneğin liderlerde fazlasıyla mevcut olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişilik Özellikleri: çoğu incelemede liderlik ve özgüven arasında yakın ilişki bulunmuştur. Ancak aşırı egemenlik duygusu da reddedilmeye yol açabilmiştir. Örneğin egemen ve saldırgan liderlerin grup tarafından reddedildiği görülmüştür.

<http://www.genelbilge.com/liderligin-tanimlari-ve-anlamlari.html/erişim tarihi:02.02.2013>

2. 7. 3. Liderlik Koşulları

2. 7. 3. 1. Güven Koşullarını Oluşturun

Sizinle beraber çalışan alt kademe yöneticileri, sizin onlara inanmadığınızı düşünüyorlarsa, kendilerini tamamen işe vermelerini bekleyemezsiniz. Sorumluluğu merdivenin alt basamaklarına doğru kaydırıp, tüm çalışanların enerji ve yeteneklerini harekete geçirerek güvenlerinin yerine gelmesini sağlayın.

2. 7. 3. 2. Bir Görüş “Vizyon” Geliştirin

Bazı liderlerin karşıt görüşü paylaşımlarına karşılık, uzun vadeli görüş ve planlamalar meyvesini verir. İnsanlar, nereye gitmekte olduğunu bilen liderleri takip etmeyi tercih ederler. Bunu da bir görüş geliştirerek yapabiliriz.

2. 7. 3. 3. Soğukkanlılığınızı Koruyun

En iyi liderler, kendini ateş hattında gösterebilenlerdir. Bunalım iş hayatında liderliğin tek testi değilse de, çok önemli bir kriterdir. Böyle durumlarda temkinli ve soğukkanlı davranan kişiler, liderliği de kolaylıkla yapabilirler. Yani insanlar zor durumlarda çözüm üretebilen kişilerin arkasından giderler ve onu grubun lideri konumuna taşırlar.

2. 7. 3. 4. Riske Girmeyi Teşvik Edin

En küçük başarısızlığın, tüm kariyerini tehlikeye düşüreceğini bilmek kadar hiçbir şey çalışanların moralini bozamaz. Etkin liderler altlarına hataları kabul etmeyi teşvik ederler. Müessesenin geleceğinin yeni yollar aramaya bağlı olduğunu ve bu yüzden riskten kaçınılması gerektiğini elemanlarına benimsetmeye çalışır.

2. 7. 3. 5. Uzman Olun

Bir grupta astlar, liderlerinin bir işi en az kendileri kadar kıvırdığını bilirlerse onu daha arzuyla takip ederler.

2. 7. 3. 6. Karşıt Görüşleri Destekleyin

Astların, sizin fikirlerinize bile karşıt fikirler geliştirmelerini teşvik ederek bu fikirlere değer vermek gerekir.

2. 7. 3. 7. Basitleştirin

Gerçek liderler neyin önemli olduğunu vurgulayabilen, karmaşık sorulara basit cevaplar verebilen kişilerdir. (Özel, 1995: 97- 98).

2. 7. 4. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları

Liderliğin okullara yansması anlamında yapılan çalışmaları incelenerek ulaşılan sonuçlar sıralanmıştır.

Aşağıda konuyla ilgili olarak yapılan çok sayıda araştırmalardan bir kaçından söz edilerek okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla belirlenen bazı boyutlar ve özellikler belirtilmiştir. Johnson ve Synder (1990: 69), etkili okul liderliğiyle ilgili olarak on boyut belirlemişlerdir. Bunlar şöyle sıralanmıştır.

- 1.Okulun amaçlarını belirleme,
- 2.Okul kadrosunun performansını belirleme,
- 3.Okulun öğretim kadrosunun bireysel performansını sağlama,
- 4.Okul kadrosunun geliştirilmesini sağlama
- 5.Klinik denetimde bulunma,
- 6.İş grupları ya da iş takımları geliştirme,
- 7.Kalite kontrol etkinlikleri,
- 8.Öğretim programları,
- 9.Kaynak geliştirme,
- 10.Değerlendirme,

Dale, etkili okul konusunda yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarını tarayarak etkili okullarda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili 39 özellik belirlemiştir. Bunlardan bazıları şunlardır;

- 1.Grup süreçleri ve karar süreçleriyle ilgili becerilere sahip olma,

- 2.Açık okul amaçları oluşturma,
- 3.Okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak görevleri gerçekleştirme,
4. Okul ve eğitim-öğretim ve ilgili yüksek beklentiler oluşturma,
- 5.Okul ile ilgili sorunları ustalıkla çözme,
- 6.Öğretim liderliği rollerine sahip olma,
- 7.Mesleki bilgi sahibi olma,
- 8.İkna etme becerilerini sahip olma,
- 9.Motive edici olma,
- 10.Değişmeyi başlatma ve yönetme,
- 11.İyi yargılamada bulunma,
- 12.Eleştirel ve analitik düşünce becerilerine sahip olma,
- 13.Zamanı etkili yönetme,
- 14.Planlama ve örgütleme becerilerine sahip olma (Dale, 1990. aktr. Şişman, 2011: 201; 141,142).

Yukarda belirtildiği gibi okul yönetiminde başarıya ulaşılması için okul yöneticisine birçok görevler düşmektedir.

2. 2. 3. Başarılı Liderlik Uygulamaları İçin Gerekli Şartlar

- 1.İnsana saygı duymak,
- 2.Astları tanımak,
- 3.Astların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamak,
- 4.Astlar arasında bireysel farklar olduğunu kabul etmek ve gözden uzak bulundurmamak,
- 5.Astlara yetenek ve kapasitelerine uygun görev, yetki vermek, sorumluluklar yüklemek,
- 6.Astlara adil davranmak,
- 7.Astların his ve duygularına önem vermek,
- 8.Astlara kişilik ve davranışlarla örnek olmak,
- 9.Astlara kararlara katılma imkânı sağlamak,
- 10.İyi bir dinleyici olmak,

11.Sorunlara astların görüş açısından bakabilmek,

12.Astları ikna edebilmek,

13.Takım ruhu yaratmak,

14.Astlara yanılma hakkı tanımak.

Liderin kişileri çok çalışma yönünde etkileyen biri olduğunu düşünürsek, liderin motivasyon, iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması ve grup dinamiği konularında uzman olması gerekir. Vizyon sahibi olmak ise liderin ayrılmaz bir başarı niteliğidir, ancak bu niteliğe sahip olan lider geleceği açık ve net olarak görebilir ve o gelecek için yapılması gereken faaliyetleri gerçekleştirme hususunda önlemler alır; yani vizyon sahibi olan lider planlama sorumluluğuna sahiptir.

(http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562, erişim tarihi,10/01/2013).

2. 8. Eğitimde Mükemmellik Arayışı

Eğitim okulların yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye dönük pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, söz konusu liderlik davranışlarıyla ilgili olarak araştırmalar tarafından uzun listeler oluşturulmuştur. Her ne kadar bu konuda çalışan araştırmacılar arasında etkili okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili üzerinde uzlaşma sağlanmış genel bir özellikler listesi oluşturulmamış ise de söz konusu okullardaki yöneticilerin liderlik davranışları arasında birçok yönlerden benzerlikler bulunmuştur. Etkili okullarda birçok yönlerden benzerlikler bulunmuştur. Etkili okullarda yöneticilerin, hem iyi bir işletme yöneticisi, hem de iyi bir öğretim lider olduğu konusunda hemen hemen bütün araştırmacılar bir uzlaşma içindedir. Okul yöneticileri, okulun sonuçları ve öğrencilerin başarılarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir. Yöneticiler, öğrenciler için kendileri bizzat doğrudan bir öğretim kaynağı ve bir başöğretmen rolü oynayabilecekleri gibi öğretimle ilgili verecekleri çeşitli kararlar, diğer insanlar ve okul süreçleri üzerindeki etkileşme güçleriyle okulun çıktıklarını şu ya da bu şekilde, olumlu ya da olumsuz yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Hallinger ve Heck, tarafından 1996 yılında yapılan bir araştırma, 1980-1995 yılları arasında etkili okullar üzerinde yapılmış 40 araştırmanın sonuçları incelenerek bu araştırmalarda okul yöneticilerinin okulun etkililiği üzerindeki etkileri belirlemeye çalışılmıştır. Her ne kadar bu etkilerin belirlenmesi ve ölçülmesi pek kolay olmasa da söz konusu araştırmada okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve öğrenme üzerinde doğrudan ve dolaylı bir takım etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Okul yöneticilerinin çeşitli liderlik alanlarından söz edilebilir. Ancak etkili okul konusundaki araştırmalarla birlikte özellikle okul yöneticileriyle ilgili yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak öğretim liderliği ve bununla ilgili davranışlar ön plana çıkmış; etkili okullarda yöneticilerin, her şeyden önce bir program ve öğretim lideri oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla etkili okul araştırmalarıyla birlikte izleyen yıllarda eğitim yönetimi anlamında okul

yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarıyla ilgili de bazı boyutlar ve özellikler oluşturulmaya çalışılmıştır (Hallinger ve Heck, 1996. Aktr. Şişman, 2011: 139).

Okul yöneticilerinin liderliği, gelişmiş ülkelerde öteden beri üzerinde çok durulan bir konudur. Yakın zamanlarda eğitim ve okul yöneticisi ya da okul müdürü yerine, 1980'li yıllardan itibaren ve okul lideri, eğitim lideri, program lideri, öğretim lideri ifadeleri daha çok tercih edilir olmuştur. Şu halde okul müdürlerinden, yöneticilikten daha çok liderlik yapmaları, özelliklerde programının yönetimi ve öğretme –öğrenme sürecinde liderlik davranışları göstermeleri, öğretmenler ve öğrenciler için bir başöğretmen rolü oynamaları beklemektedir. Okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak görülmelerine bağlı olarak bazı gelişmiş ülkelerde okul ve eğitim yöneticisi yerleştirme programlarına temel oluşturmak amacıyla hazırlanan bazı standartlarda da okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Şişman ve Turan 2002; Turan ve Şişman, 2000, Akt Şişman 2011: 140-141).

Lider olabilmek için; etkin iletişim, etik değerlere sahip olma, bütünsel bakış açısı, birçok bilgiden faydalanarak sentez yapabilme ve vizyon koyabilme özelliklerinin olması gerekmektedir. Yönetim, örgütleyici oluşumları ve bu oluşumları yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında bir araya getirerek performanslarını ileriye götürerek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi günümüzde de aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam farklılaşmıştır. İki binli yılların başında ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerler özetleyecek olursak yönetimin görevi insanları ortak performans gösterebilir duruma getirmek, güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını önemli olmaktan çıkarmaktır. Kurumun misyonu, ortak bir görüşü sağlayacak kadar açık olmalıdır. Kuruma varlık kazandıran amaçlar açık olmalı, kurum bireyleri tarafından bilinmelidir. Kurumların ve okulların yönetilmesinde liderlik vasıflarına sahip olan bireylerin görev alması başarıyı arttırmak anlamında çok önemlidir. Liderler kurumların yönetilmesinde ve amaca ulaşılmasında kilit noktada görevleri vardır. Özellikle okullara liderlik vasıfları taşıyan yöneticilerin atanması okulların amaçlara ulaşmasında faydalı olacaktır.

2. 9. Eğitimde Değişim ve Vizyon

Eğitimde değişimin gerçekleşebilmesi için eğitim kurumlarının bir vizyonunun olması gerekir. Bu nedenle de vizyonun ne olduğu çok iyi bilinmelidir.

2. 9. 1. Vizyon Nedir?

Vizyon yaşamın her anını anlamlaştıran, her ana anlam veren bir ışıktır. Kişiyi motive eden, heyecanlandıran, mükemmeli yaptıran bir güçtür. Vizyon değerlerinin yarattığı bir imgedir. Kısacası vizyon geleceğe yön veren uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir (Özden, 1998: 12). Bireyin, ailenin, şirketin ve bir okulun yaşamı vizyonu olduğu ölçüde anlamlıdır (Erdoğan, 2012: 69).

Vizyonu daha açık şekilde şu örnekle açıklayabiliriz. Üç öğretmene yaptıkları öğretmenliğin ne ile ilgili olduğunu soruyorsunuz. Birinci öğretmen matematik dersi kapsamında denklemler konusunu öğrettiğini söylüyor. İkinci öğretmen de problem çözme ile ilgili beceriler kazandırdığını söylüyor. Üçüncü öğretmen ise ileride ülke kalkınmasında çok önemli rol oynayacak bilim insanları olacak kişilerin altyapısını kurduğunu söylüyor. Bu öğretmenlerden üçüncüsünün belli bir vizyonu olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim üçüncü öğretmenin yaptığı işe yüklediği anlam farklıdır. İşine yüklediği anlam gereği öğretmen için öğrencilerle derste olsun teneffüste olsun, harcadığı her anın ayrı bir değeri vardır. Bu haliyle vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır. Okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir, yeni ufuk çizer. Kısacası vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar (Erdoğan, 2012: 70) .

Okullar, vizyonu olduğu sürece anlamsız sorunlarla boğuşmaz ve ayrıntılar arasında boğulmaz. Gündelik sorunlar için dayanma gücü kazanır (Çelik, 1999: 17).

Sorunlar kolayca ve kendiliğinden çözülebilir. Vizyon sayesinde bir heyecan yakalanabilir.

2. 9. 2. Vizyonun Geliştirilmesi

Vizyon bir süreçtir ve belirli ilkelere uyularak geliştirilmelidir. Özellikle okullara yönelik vizyon geliştirme sürecinde aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir. Vizyonun öncelikle okulda benimsenen değerlere ve ilkelere dayalı olması gerekir. Vizyon genel olarak eğitimin özel olarak da okulun değerlerini içermelidir (Erdoğan, 2012: 70) .

Vizyon misyonsuz olmamalı. Misyonsuz vizyon bir anlam ifade etmez. Yani sadece vizyonun geliştirilmesi yeterli değildir. Atatürk'ün batılı ve çağdaş bir toplum yaratma projesini bir vizyon olarak düşünürsek, harf ve kıyafet devrimlerini de misyon olarak düşünebiliriz. Uluslararası düzeyde düşündüğümüzde gezegenler arası seyahat bir vizyondur. Aya gitme ise bir misyondur (Özden, 1998; 13). Aynı şekilde misyonun da amaçlar, hedefler ve eylemler ile genelden özele doğru şekillenmesi gerekir.

Değerler -> Vizyon -> Misyon -> Hedefler -> Eylemler

Vizyon herhangi bir yerden olduğu gibi kopya edilmemelidir. Vizyon, okulun üst düzey yöneticilerinden alt düzeye kadar herkesin katılımı ile geliştirilmelidir. Vizyon kurumdaki herkes için herhangi bir belirsizliğe yer vermeyecek açıklıkta olmalıdır.

Ancak vizyon bir formül gibi değil yorumlanabilir olmalıdır. Vizyonda geçen ifadeler tabii ki kendi içinde tutarlı olmalıdır. Vizyon başarıyı kamçılamalıdır. İstikrarlı olmalı ve yeniliklere açık olmalıdır. Kurumun başarıya ulaşmasını sağlayıcı nitelikte iddialı olmalıdır. Çok uzun olmamalı, kolayca hatırlanabilecek kelimelerden oluşmalıdır. Kurumun sahip olduğu

değerleri içermelidir. Kurumda çalışan herkesi motive edecek nitelikte olmalıdır. Kurum içinde yapılacak çalışmalara rehberlik edecek ifadeler içermelidir. Vizyonun geliştirildikten sonra kurumsallaşması gerekir. Vizyonun kurumsallaşması için öncelikle misyon ortaya konmalı, zamanla uygulamaya yönelik standart kural, program ve politikaların açıklık kazanmasıyla da uygulanmalıdır. Ayrıca okulun yapısı, okulda işleyen kurallar, roller ve ilişkiler de ona gözden geçirilmelidir. Vizyon bu şekilde sağlamlaşır. Vizyonsuzluk, yaptığı işten ve yaptığı işin ne anlama geldiğinden haberdar olmamadır. Bir okulun vizyonu yoksa kurumsal anlamda başının dönmesi ve önünü görme yeteneğini kaybetmesi muhtemeldir. Tabii ki vizyonsuz bir okulda gerçekleştirilecek yeni girişimlerin önünün tıkanması da beklenebilir (Erdoğan, 2012: 70-71).

Yapılan işlerde başarılı olunması için bireylerin mutlaka bir vizyona sahip olmaları gerekir.

2. 10. Eğitimde Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, değişimi doğuran etkenlerin incelenmesi, tanının konması, uygulama ve değerlendirmenin yapılması gibi alt aşamaları içeren bir süreçtir. Bu aşamalarda yapılması gerekenler değişimin gerçekleşeceği kuruma göre farklılıklar gösterebilir. Eğitim ile ilgili olan değişim süreçlerinde sunulan aşamalar, bir takım farklılıklarla birlikte gerçekleşir. Değişimi eğitimde yani herhangi bir eğitim kurumunda gerçekleştirirken eğitim kurumlarının başka kurumlara göre kendine özgü olan bir takım farklılıklarını bilmek gerekir. Bir başka ifade ile eğitimde değişimi bu farklılıkları göz önünde bulundurarak gerçekleştirmek gerekir. Eğitime herhangi bir süreç gibi, okula herhangi bir kurum gibi, öğretmene de herhangi bir kurumda çalışan işgören gibi yaklaşıldığı zaman başarısızlık kaçınılmazdır (Erdoğan, 2012: 73).

2. 10. 1. Eğitimdeki Değişim Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Gerçekler

Yönetimin gerçekleştiği her yerde belirli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler, bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır. Bu olgular eğitim kurumları için de söz konusudur. Yani eğitim kurumları da belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gerçekleştirilen süreçlerden oluşan bir yapıya sahiptir. Ancak bu genel benzerliğe rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme gibi değildir (Erdoğan, 2012: 74).

2. 10. 1. 1. Eğitimde Amaçlar Farklıdır

Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Eğitim programlarında sıkça rastlayabileceğimiz ‘ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl ve hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi’ gibi ifadeler, açık ve kesin olmayan amaçlara gösterebilecek örneklerdir. Çünkü

bu amaçların ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılabileceği duruma ve kişiye göre değişebilir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek olan amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Doğal olarak kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri, davranış ve değerlerdeki değişimleri hemen kolayca gözleyebilmek de mümkün olmamaktadır. Aynı şekilde kolayca gözlenemeyen bilgi, beceri ve davranışların ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zorlaşmaktadır (Erdoğan, 2012: 74).

2. 10. 1. 2. Eğitim Karmaşık Bir Süreçtir

Eğitim, öğretim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir. Bu süreçleri etkileyen çok değişik etkenler bulunmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır. SBS' deki başarı oranını yükseltmek için ilave derslerin konulması, hafta sonu kursların düzenlenmesi, hiçbir dersin boş geçmemesi gibi temel önlemlerin alınmasına rağmen istenilen sonuç elde edilemeyebilir. Çünkü hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etmene bağlıdır. Bu yüzden yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır. Dolayısıyla eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerindeki aksamaları keşfetmenin ve gelişme sağlayabilmenin zor olduğunu kabul etmek gerekir. Bu durumda eğitim ve öğretimde yaşanan sorunları ve gelişmeleri de yalın bir mantıkla açıklamamak gerekir. Çok dinamik ve zaman zaman karmaşık olan bu süreci yani eğitimi ve öğretimi daha bütüncül bir şekilde irdelemek ve ele almak gerekir. Dolayısıyla eğitimde ve öğretimde bir olumsuzluk yaşandığı zaman akla kolayca gelebilecek bir neden üzerinde durup sadece o boyutla ilgilenme yerine daha sistemli olarak ilgilenmek gerekir (Erdoğan, 2012: 75).

2. 10. 1. 3. Eğitim Çok Farklı Kişi ve Kurumların İlgilendiği Bir Alandır

Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek ve kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Çünkü eğitim, yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Örneğin devlet, makro düzeydeki insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sahip olduğu sistemin sürekliliğini sağlayacak değerlerin kazandırılmasını ve korunmasını okuldan bekler. Aynı şekilde toplum ve hayata yeni başlayan üyeleri olarak gördüğü çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iş dünyasının da sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur. Bu kurumlar, kendileriyle ilişkili bulunduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlayabilir. Dolayısıyla okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek veya onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda

okuldaki değişimlerin yönetilmesinde, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerekmektedir (Erdoğan, 2012: 76).

2. 10. 1. 4. Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticiler ve Yönetilenler Benzer Özelliklere Sahiptir

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirlerinden çok farklı veya yöneticilerin daha üstün olduğunu söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve sosyokültürel açılarından birbirine bu denli yakın olduğu okulda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir (Erdoğan, 2012: 76). Okullarda öğretmen ve yöneticilerin yakın ilişkilerde olması paylaşımı arttırabilir.

2. 10. 1. 5. Eğitime ve Okula Her Koşulda Talep Duyulmaktadır

Okulun eğitim dışı kurumlara göre bir başka farklılığı da kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere ulaşmak için eğitim dışı kurumlar gibi yoğun bir baskı hissetmemesidir. Zira okul her durumda belli oranlarda talep duyulan bir kurumdur. Oysa herhangi bir şirketin, sunduğu ürünlerin kalitesi düştüğü zaman ayakta kalabilmesi zorlaşabilir. Okulun her durumda hayatiyetini devam ettirebilme avantajı, kurumsal olarak yeni gelişmelere karşı duyarsız kalma tehlikesine yol açabilir (Erdoğan, 2012: 76).

2. 10. 1. 6. Eğitimin Sunulduğu Kurumlarda Bir Süreklilik Yoktur

Okulda bulunan öğrenci potansiyelinin her yıl belli oranlarda değişmesi önemli bir 'kesinti' sorunu olarak görülebilir. Çünkü her yeni yıl, okul sistemine yeni öğrencilerin dâhil olması ve belli sayıda öğrencilerin mezun olarak okuldan ayrılması sonucu yeni bir okul dokusu ile karşı karşıya demektir. Diğer taraftan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler de eğitim dışı kurumlarla karşılaştırıldığında daha sıklıkla değişmektedir. Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda yaşanan değişikliklerin sıklığı nedeniyle okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşmasını sağlamak oldukça güç olabilir (Erdoğan, 2012: 77).

2. 10. 1. 7. Eğitimde- Okulda Gerçekleştirilen İşlerin Sınırları Çok Açık Olmayabilir

Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır (Bursalıoğlu, 1998: 29).

Eğitime ve okula özgü olarak yukarıda sıraladığımız özellikler, eğitim ve okul yönetiminde özellikle göz önünde bulundurulması gereken durumlardır. Özellikle eğitim kurumları kurum dışından gelen uzman kişi veya kurumlar tarafından değiştirilmeye çalışıldığı zaman bu okula özgü farklılıkların dikkatli bir şekilde göz önünde bulundurulması gerekir (Erdoğan, 2012: 77). Genelde eğitim kurumlarında değişimi gerçekleştirecek kişi kurumun içinden biridir. Kurumu iyi tanıdığı için değişimi gerçekleştirebilmesi de daha kolay olabilir.

2. 10. 1. 8. Katılım

Değişimin, etkilediği kişilerin katılımı ile gerçekleşmesi gerektiği vurgulanmıştır. Eğitimde gerçekleştirilecek bir değişim girişiminin, öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve ebeveyn gibi değişik gruplar tarafından benimsenmesi gerekir (Fullan, 1982: 17). Bu şekilde değişim daha iyi anlaşılır ve katılımcılar tarafından da desteklenir.

2. 10. 1. 9. Yukarıdan Aşağı Dikte Olması:

Değişimin amaçları yukarıdan aşağıya empoze edilmemeli, geniş bir katılım ile geliştirilmelidir. Amaçlar empoze edildiği zaman, değişimin ilgili olduğu kitleler tarafından kavranması zorlaşır ve bu da değişime olan inancı azaltır (Erdoğan, 2012: 77).

2. 10. 1. 10. Teftiş ve Değerlendirmenin Özenle Yapılmalı

Eğitimde değişimi etkileyen unsurların başında teftiş gelir. Teftiş kısaca bireyleri, durumları ve ilişkileri etkileme olarak tanımlanabilir. Değişim çabalarının başarılı olması için okul yönetiminde yar alan kişilerin ilişkileri ve yaşadıkları sorunların önemsenmesi gerekir. Dolayısıyla okul düzeyindeki uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri geliştirmeyi amaç edinen teftiş yoluyla bir anlamda değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayacak bir alt yapı hazırlanmış oluyor (Ekinci, 1997: 28). Bu durumda eğitim sisteminde gerçekleştirilecek olan değişim çabalarının başarılı olması için okul düzeyindeki işleyişi nitelikli hale getiren etkili bir teftiş sisteminin de olması gerekiyor. Ancak aşırı denetim ve kontrolün ağır bastığı bir anlayışa dayalı olan bir teftiş sistemi tam tersi değişimi engelleyici bir niteliğe bürünebilir (Erdoğan, 2012: 77).

2. 10. 1. 11. Öğretmen Önemlidir

Araştırma bulguları göstermiştir ki okuldaki değişim programlarının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Bu açıdan öğretmenlerin öncelikle değişim için yetiştirilmesi gerekmektedir (Balcı, 1995: 46).

Öğretmenlerin, uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu nedenle değişime karar verirken, öncelikle bu sürece öğretmenleri de katmak gerekir. Değişime öğretmenlerin değer vermesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyuşmasının sağlanması gerekir. Bu sağlanmaz ise değişimin uygulanması sembolikleşir ya da değişim bir direnç ile karşılaşır (Balcı, 1995: 47).

Değişim, baştan sona heyecan ve enerji gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle özellikle öğretmenlerin değişim konusunda heyecanlanması ve değişimin başarılı olabileceği konusunda güven duyması gerekir. Dolayısıyla eğitimdeki değişim girişimleri özellikle öğretmenleri, heyecan duyacakları şekilde güdülemek gerekiyor. Öğretmenlerin moral, ekonomik ve çalışma şartları açısından istenilen seviyeye getirilemediği sistemlerde değişmelerin başarılı olma şansı pek bulunmamaktadır (Özdemir, 2000: 53). Bu durumda değişim girişimlerinde belirli özverilerin istendiği öğretmenlerin ekonomik durumlarının ve çalışma şartlarının da iyileştirilmesine önem verilmelidir. Öğretmenlerin bir yeniliğe karşı tutumlarını, öğrencilerin bu yeniliğe karşı olan tutumlarına ilişkin algılamaları etkilemektedir. Yani öğretmenlerin her hangi bir uygulamadan veya düşünceden hoşnut ya da rahatsız olmaları aslında bir ölçüde öğrencilerin aynı konuya karşı olan tutumunu yansıtabilir. Bunun dışında öğrencilerin değişime karşı olan tavrı değişime özellikle uygulanmasını doğrudan etkileyebilir. Dolayısı ile değişimin başarılı olmasını değişik açılardan etkilemesi nedeni ile değişime karşı öğrencilerin tutumu da dikkate alınmalıdır (Erdoğan, 2012: 79).

2. 10.1.12. Değişim ve Okul Yöneticileri

Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde yöneticiler de önemli rol oynar. Bakioğlu'nun (1994: 45) Bruining ve Vegt' den aktardığına göre, özellikle okul yöneticilerinin değişimin başarılı olması için aşağıdaki bilgi, beceri ve davranışa sahip olması gerekir. Okul yöneticisi, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olmalıdır. Niyetlenilen değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamalıdır. Değişim esnasında personelin katılımını, desteğini, işbirliğini, motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve beceriler sağlamalıdır (Bakioğlu, 1994: 18). Okul yöneticisi değişimi benimsemiş olmalıdır.

2. 10. 1. 13. Eğitimde Değişimin Somut Sonuçlar Getirmesi

Değişim girişimleri zaman zaman çok yüzeysel ve genel kalmakta, yani somut olarak herhangi bir sonuç getirmemektedir. Oysa değişim ile somut olarak bir yerlere varılabilmeli ve

belirli sonuçlar alınabilmelidir. Bu anlamda eğitim ile ilgili olan eğitim çabalarının sınıf içinde gerçekleşen eğitim ve öğretimin niteliğini arttırmaya yönelik olmasına dikkat edilmelidir (Taymaz, 2003: 25). Fullan (1982: 13), eğitimdeki değişimin genellikle yeni materyallerin kullanılması, öğretimde yeni tekniklerin kullanılması ve eğitim konusundaki yeni inanç ve anlama ile ilgili olduğunu öne sürmektedir (Fullan, 1982: 13).

2. 10. 2. Değişim ve Okul Kültürü

Kültürel değişim, okul kültürünün planlı olarak değiştirilmesidir. Kültürel değişimi kısa sürede gerçekleştirmek zordur. Çünkü kurum kültürünün bir koruyuculuk görevi vardır. Kurum kültürünün sürekli değiştirilmesi, kültürel değersizliğin varlığını gösterir. Kurumsal değişimin kaçınılmaz olması kurum kültürünün de bu değişim sürecini uyum sağlamasını gerektirmektedir. Kurumsal değişim stratejileri, özellikle kurum kültüründe bir değişim yapmadan gerçekleştirilen değişim projelerinin etkili olamayacağını kabul etmektir (Çelik, 2007: 58).

Okul ortamında yönetici ve öğretmenin ortak hareket etmesini sağlayan temel faktör, okul kültürüdür. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlar. Paylaşılan değer ve normlar ne derece güçlü ise, personelin ortak hareket etme ihtimali o derece artar. Okulda değişmeye karşı ilk direnme okul kültüründen ileri gelir. Değişme bir takım bilinmeyen şeyleri beraberinde getirdiği için okul personeli bu belirsizliğe karşı tepki gösterir. Değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci en aza indirme, okul yöneticilerinin liderlik davranışına bağlıdır. Okul yöneticisi kültürü biçimlendirir ve değişimi öncülüğünü yapar (Çelik, 2007: 58).

Başarılı kültürel liderler kurumsal kültürü korumanın yanında bu kültürü değiştirmeye çalışırlar. Liderin görevi, insanları oldukları yerden alıp, başka bir yere taşımaktır. Statik bir okul kültürü, değişmeye kapalı kültür demektir. Değişmeye kapalı okul kültürü ise, öğrenmeye kapalı bir kültürdür. Oysa şiddetli değişim ortamında bulunan okullar, esnek bir kültüre gereksinim duymaktadır. Okul yöneticisi değişmeyi engelleyen değerlerin yerine değişmeyi sağlayan değerleri yerleştirirse değişme gerçekleşebilir. Okul yöneticisi değerleri sözle değil uygulayarak yerleştirmelidir (Çelik, 2007: 59).

Etkili okula ulaşmada önemli olan, okulunu mevcut kültürünün değişime uğramasıdır. Başarılı okulda mevcut olandan farklı yeni bir kültür gerektirir. Bu değişimde okul liderliğinin özellikle de informal liderliğin katkısı ve desteği kritik önemdedir. Bu değişimde okulunu pratik yapısının analizi gereklidir (Balcı, 2011: 194).

Kurum kültürün değişmesi üç temel aşamada gerçekleşir. İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmaya çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerini veya düşünce tarzının hatalı olduğunu benimsetilmesidir. Kurum kültürünü değiştirmeye yönelik ikinci aşama gerekli değişimin gerçekleştirilmesidir. Bu aşamada yeni değerler çalışanlara

aktarılır. Çalışan kurumun yeni misyonuna uygun yetiştirilir. Üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik bir hal almasına çalışılır (Unutkan, 1995: 109).

2. 10. 3. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim

Eğitimde değişim çabaları bütün dünya ülkeleri için geçerli olan bir olgudur. Genel olarak her ülke, eğitim sisteminin bütününe ya da belirli kısımlarını değiştirme çabası içine girmektedir. Son otuz yıldır, programlı öğretim, açık okullar, açık sınıflar, bilgisayara dayalı eğitim uygulamaları gibi çoğu ülkelerde birçok yenilikler düzenlendi (Yalçın, 2002: 17). Türkiye’de de biriken eğitim sorunlarının çözümü için değişim hamlelerine başvurulmuştur. Başa geçen iktidarların çoğu eğitimi değiştirmeye çalışmıştır. Eğitim sistemine yön vermek amacıyla düzenlenen Milli Eğitim Şuralarının hepsinde eğitim sistemi ve okulların yapısını yenileştirmeye yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu çerçevede birçok kez eğitim ve öğretimi ilgilendiren yasalar çıkarılmış ve düzenlemeler yapılmıştır.

Değişim girişimlerin bu denli çok olmasına rağmen değişimin nasıl gerçekleşmesi gerektiği konusunda bir arayışın olmadığını görüyoruz. Yani değişimin bir süreç olarak nasıl gerçekleştirileceği konusunda bir kurumsallaşma olmamıştır. Bazen başarısız, bazen eksik bazen de heyecansız olan ve sonuca ulaşamayan değişim çabalarını, değişimin etkili bir şekilde yönetilmesi için gerekli olan modellerin geliştirilmemesine bağlayabiliriz.

Türk eğitim sisteminde değişim genellikle tepeden başlatılan bir süreç olagelmıştır. Eğitim tarihinin incelediğimizde, Osmanlı’dan bu yana merkezden başlatılan ve yürütülen sayısız değişim girişimlerinin olduğunu görmek mümkündür. Ancak, değişim girişimlerine hala bir merkezden karar verilmesi ve başlatılması ilginçtir. Çünkü günümüz koşullarında zaman içinde hızla oluşan gelişmelere ayak uydurabilmek için sistemin değişmesi konusunda inisiyatifin sadece merkeze bırakılması pek işlevsel görünmüyor. Dolayısıyla eğitimde değişim ihtiyacı, merkezi birimlerin dışında tabanda da hissedilebilmeli ve başlatılabilmelidir. Ancak, eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı değişimi taban yoluyla gerçekleştirebilecek özelliğe sahip değildir. Bu nedenle eğitim sisteminin işleyişini, merkezi kontrol ve yönlendirmeden kurtararak tabana açıp, halkı ve kurumları, gerektiği zaman değişimi kendilerinin gerçekleştirebileceği konusunda bir güvene ve rahatlığa kavuşturmak gerekir (Bursalıoğlu, 1995: 36). Kısacası eğitim devrimi ulusa mal edilmeli ve halkın eğitim girişimine katılma oranı yükseltilmelidir. Eğitim sisteminde değişimin sürekli olabilmesi için merkezden başlanacak girişimleri beklemek bir tarafa eğitim sistemini kendi sorun çözme yapılarını ve süreçlerini geliştirebilecek yapıya kavuşturmak gerekir (Balcı, 1995: 23). Türk eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı eğitimde yaşanan sorunların kendi kendine çözülebilmesini engellemektedir. Bu nedenle eğitimde değişimin kendi kendine gerçekleşebilmesini ve sorunların yerinde ve zamanında çözülebilmesi için eğitim sisteminde tepede toplanan yetki ve sorumluluklar azaltılmalı ve dağıtılmalıdır.

Türk eğitim sisteminde değişimi zorlaştıran etkenlerden bir diğeri de ülkedeki kamu yönetimi ve memur anlayışıdır. Değişim belirli bir çabayı ve emeği gerektiren bir süreçtir. Yani değişimin gerçekleştiği kurumlarda çalışan personelin daha fazla enerji harcaması gerekir. Oysa özellikle kamu sektöründe çalışan personel, başarısına ve verimine ve ekstra çalışmasına bakılmaksızın aynı haklara ve şartlara sahiptir (Özdemir, 2000: 56). Böyle bir anlayışla bireyleri değişim konusunda heyecanlandırmak ve yönlendirebilmek zor olabilir.

Yukarıda değişim sürecinde ihtiyaçların iyi bir şekilde belirlenmesinin önemli bir süreç olduğundan bahsedilmişti. Ancak, Türk eğitim sisteminde ihtiyaçların etkili ve doğru bir şekilde belirlenebildiğini söylemek zordur. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 5. maddesinde 'Milli Eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir' hükmü yer almasına rağmen toplumun eğitim ihtiyaçları çok etkili bir şekilde belirlenmemektedir. İhtiyaçların etkili bir şekilde belirlenmemesine neden olarak, Türk eğitim sisteminde eğitimin tamamen eğitimcilere bırakılmasına dayalı bir anlayış ve yapılanmanın olması gösterilebilir. Bu yapı içerisinde ülkemizdeki eğitimciler, asıl görevleri olan öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkarmayı bir kenara bırakıp, kendilerine göre toplumun ihtiyacı olan insan tipini yetiştirme gayretine girmektedirler. Oysa toplumun ihtiyacını en iyi bilen eğitimcilerden çok toplumun kendisidir (Ekinci, 1997: 14). Dolayısıyla eğitimdeki değişim girişimlerinde önemli bir unsur olan toplumun ihtiyaçlarının eğitimcilerin yanında toplum tarafından belirlenmesine dayalı bir yapı ve anlayışın kurulması gerekmektedir. Bu şekilde eğitimde ihtiyaçlar doğru bir şekilde belirlenir. Bütün bunlardan, eğitimde değişimin gerçekleştirilmesinin sadece eğitimcilerin işi olarak kabul edilmemesi gerektiği sonucu çıkarabiliriz. Eğitimde değişim ihtiyacının belirlenmesinde, eğitimle ilgili verilen kararlarda eğitimcilerin dışında geniş halk kitlelerinin de katılması gerekir. Tabi bunun sağlanması için öncelikle eğitim işi ile daha geniş kitlelerin ilgilenmesi gerektiği anlayışının kabul edilmesi ve bunun için de eğitim sisteminin kurumsal yapısının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitim sistemimizde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin fedakârlıkta bulunmalarını gerektiren değişim girişimlerinde sözü edilen kitlelerin fedakârlık yapma konusunda gönüllü olup olmadıkları hesaba katılmamaktadır. Bu şekilde kendi öğretim kadrosuna sormadan onların fedakârlıklarına dayalı bir başka üniversitenin gelişmesine katkıda bulunmayı amaçlayan üniversitenin, velilerine sormadan onlardan para toplayarak kaynak üretilmesini sağlayacak projelerin üretilmesini düşünen okulun giriştiği çalışmaları sıkça duymaktayız (Erdoğan, 2012: 83-84).

III. BÖLÜM

PROBLEM

Bu bölümde çalışmanın problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıtlar ve araştırma ile ilgili tanımlar hakkında bilgi verilecektir.

3. 1. Problem Durumu

Günümüzde, teknolojinin hızla gelişmesi, toplumsal yapının değişmesi, siyasi ve sosyal değişimler tüm kurumların kendilerini yenilemelerini ve değişen yapıya uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Eğitim kurumları, organik yapıya sahip, toplumla iletişim halinde olan kurumlar olduğundan çevrelerindeki tüm değişimleri fark etmek ve bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Eğitim kurumlarının en önemli girdileri ve çıktıları olan “insan” faktörü, çevresel değişimlere karşı bu kurumları daha da hassas bir konuma getirmektedir. Kuşkusuz ki, bir kurumda değişim yapmak, değişimin sürecinin yönetimi ile doğrudan bağlantılıdır. Bundan dolayı, eğitim kurumlarında değişimin iyi yönetilip yönetilmediğini, eğitim kurumlarının çevreye ve gelişen teknolojiye ne kadar uyum sağlayacakları belirler. Eğitim kurumlarındaki değişimin yönetimi çalışanların değişimi algılamaları eğitim kurumlarının yapılarının yenilenmesinde ne kadar başarılı olacaklarının bir göstergesidir.

3.2.1. Problem Cümlesi

“Ortaokullarda görev yapan çalışanların, görev yaptıkları okullarda ki değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açıları nasıldır?” araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Bu problem cümlesine göre aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

3.2.2. Alt Problemler

Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak şu alt problemler üzerinde durulmuştur.

1. Kurumlarda değişim süreci başlanmadan önce iş görenlerin bilgilendirilme durumlarının oranı nedir?
2. Kurumlarda değişim süreci içerisinde değişimle ilgili bilgilendirilme yöntemleri nelerdir?
3. Kurumlarda değişim süreci ile ilgili bilgileri kimler verir?
4. Kurumlardaki değişim süreci içerisinde araştırmaya katılanların görevleri nelerdir?
5. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecinin planlı ve kontrollü yapıp yapılmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?

6. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişimi zorunlu kılan sebepler hakkındaki görüşleri nelerdir?

7. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişime karşı gösterilen direnç ve nedenleri hakkındaki görüşleri nelerdir?

8. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarına dair görüşleri nelerdir?

9. Araştırmaya katılanların kurumlarında, değişim için yapılan hazırlıklar nelerdir?

10. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecindeki iletişim düzeyleri nasıldır?

11. Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecinden sonra başarı oranları nasıldır?

3. 3. Araştırmacının Amacı

Son yıllarda Türkiye’de eğitim-öğretim faaliyetlerinde hızlı ve etkili değişimler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu değişim ve gelişmelerin hızlı ve etkili olabilmesi için hedef kitlede yer alan idarecilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların görüşlerinin alınması gerekliliğin de ortaya çıktığı söylenebilir. Şöyle ki; genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak belirtilen değişim, kurumsal olarak değerlendirildiğinde, değişimin söz konusu kurumda çalışanların gözünde değerlendirilmesinin verimliliği artıracığı söylenebilir. Özellikle öğretim kurumlarında değerlendirildiğinde, okul, öğretmen, müfredat, mevzuat, öğrenci, idareci, memur, hizmetli vb. birçok unsur karşımıza çıkmaktadır. Öğretim kademeleri içerisinde değişimden doğrudan etkilenenlerin, değişimi nasıl algıladıkları ve uygulamaların nasıl olduğunun ortaya konması açısından en iyi dönüt alınabilecek kişiler okullarda görevli idareciler, öğretmenler ve diğer çalışanlardır.

“Öğün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi; (Nizip İlçesindeki Ortaokullarda Bir Uygulama)” adlı bu araştırmada, öğretim kurumlarında görevli idareci, öğretmen ve memurların kurumlarında meydana gelen değişimi nasıl değerlendirdiklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

3. 4. Araştırmanın Önemi

Geçmişten günümüze, toplumlar ve kurumlar, ayakta kalabilmek için; toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmaktadırlar. Türk Eğitim sisteminde özellikle son yıllarda özel okulların yaygınlaşması, ders geçme ve kredili sisteme geçiş, 12 yıllık zorunlu öğretim, seçmeli derslerin artması, eğitim programlarının

değişmesi, ilköğretim okullarının ilkokul-ortaokul olarak ayrılması ve okullaşma oranlarının yükseltilmeye çalışılması gibi birçok yenilik yapılmaktadır. Yapısal değişmelere yol açabilecek nitelikte olan bu yeniliklerin hepsinin, etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini unutmamalıyız. Gelecekte de toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek adına birçok yenilik yapılacağı aşikârdır. Bu nedenle değişimin uygulandığı yer olan okullarımızda, değişimin nasıl yönetildiği önem arz etmektedir. Bu araştırmada ortaokullarımızda yapılan son yenileşme hareketlerinin idareciler, memurlar ve öğretmenlerce nasıl algılandığının belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Bu araştırma, değişim yönetimi kavramı açısından ortaokullarda idareciler, memurlar ve öğretmenlerin bakış açısıyla analizini içermesi, mevcut durumu ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Değişime karşı gösterilen direnişlerin önlenmesi için iş görenlerin değişime bakış açılarının dikkate alınarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların ve önerilerin bu alanda belirlenecek tedbirlere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

3. 5. Sınırlılıklar

Bu araştırma Gaziantep ili, Nizip ilçesi sınırlarında bulunan ortaokullarda görev yapan idareci, öğretmen ve memurları kapsamaktadır.

Bu araştırma;

1. 2012 – 2013 Eğitim Öğretim yılı ile,

2. Örneklem dâhilinde eğitim kurumlarında görev yapan idareci, öğretmen ve diğer çalışanların verdikleri cevaplar ile,

3. Elde edilen bulgular “**Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi** ” anket formundaki sorularla sınırlıdır.

3. 6. Sayıtlılar

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinden bir takım sayıtlılardan hareket edilmiştir. Bunlar;

1. Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

2. Araştırmaya katılan idareciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar evrendeki diğer idarecilerle, öğretmenlerle ve memurlarla bilgi, birikim ve tecrübe açısından denktir.

3. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket yapılan çalışmanın amacını ortaya çıkarmasında yeterlidir.

4. Uygulanan ankete ve idarecilerin, öğretmenlerin ve memurların verdikleri cevaplar doğru ve güvenilirlidir.

3. 7. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şoyledir:

Değişim Yönetimi: Değişimi oluşturan sürecin yönetilmesidir şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2012: 19).

Kurum: İki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birimdir (Bakan ve Başk, 2004: 7-8).

Okul: Liseleri, ilkokulları, ortaokulları ve anaokullarını ifade etmektedir.

Okul Yönetimi: Okul Yönetimi Eğitim Yönetiminin, sınırlı bir alana yani okula uygulanmasını konu edinir (Şişman, 2012; 207).

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin Araştırma Modeli, Evren ve Örneklem, Veri Toplama Tekniği, Verilerin Analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir.

4. 1. Araştırma Modeli

Gaziantep'in Nizip İlçesinde bulunan ortaokullarda çalışan idareci, öğretmen ve memurların kurumsal değişimi algılama düzeylerini tespit edebilmek amacıyla veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ölçme aracı 2 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde 7 soruluk demografik bilgilere yer verilmiş, ikinci bölümde ise 11 soruluk kurumsal değişime ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Anket Gaziantep ili Nizip ilçesinde bulunan 11 tane ortaokulda bulunan öğretmenlere uygulanmıştır. Anketi 205 öğretmen, 14 yönetici ve 2 memur, toplamda 221 orta okul öğretmen, yönetici ve personeli anketi doldurmuştur.

4. 2. Araştırmanın Hazırlık Aşamaları

Araştırmanın hazırlanıp, düzenlenmesi ve son şeklinin verilmesi için öncelikli olarak belli bir yol izlenmiştir. Özellikle konunun kuramsal çerçevesinin ve uygulama boyutu aşamaları adım adım izlenmiştir. Bu maddeler şu şekildedir:

1. Konunun seçilmesi,
2. Gerekli literatürün taranması,
3. Uygulama için ölçme aracının hazırlanması,
4. Hazırlanan ölçme aracının uygulamasının yapılması için gerekli kurumlardan izinlerin alınması,
5. Ölçme aracının uygulamasının yapılması,
6. Uygulama sonucu elde edilen verilerin analizi ve düzenlenmesi,
7. Araştırmanın genel olarak toparlanması,

Konu olarak “Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi; (Nizip İlçesindeki Ortaokullarda Bir Uygulama)” seçilerek araştırmanın ilk aşaması olan konu seçimi gerçekleştirilmiştir. Diğer aşamalarda sırasıyla takip edilerek araştırma tamamlanmıştır.

4. 3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012 – 2013 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Nizip ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda görevli 433 öğretmen, 76 idareci ve 7 memur oluşturmaktadır. Ancak araştırma evreninin büyüklüğü ve ulaşım sorunu dikkate alınarak araştırma kapsamında örneklem alma yoluna gidilmiştir. Zaman, maliyet ve emek faktörleri gibi sınırlayıcı faktörler nedeniyle evrenin tümü yerine onu temsil edecek bir parça seçilir ve inceleme o parça üzerinde yapılır. Bu işlem örneklem olarak adlandırılmaktadır (Gökçe, 1988: 76).

Anketin uygulanacağı idareci, öğretmen ve memurlara yönelik olarak nicel örneklem yöntemlerinden rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Rastgele (random) örneklem yöntemi, saptanan örneklem büyüklüğüne uygun olarak, birimlerin seçimi rastlantısal olarak yapıldığı evrenin bir parçasının alındığı örneklem türüdür (Gökçe, 1988: 79). Bu kapsamda araştırmanın örneklemini 205 öğretmen, 14 idareci ve 2 memur oluşturmaktadır.

Örneklem grubuna ait demografik bilgiler tek tablo halinde aşağıda verilmiştir. Bu kısımda araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, çalışma statüleri ve eğitim durumlarına ilişkin demografik bilgilere yer verilmektedir. Öğretmenlerin, idarecilerin ve memurların dağılımlarını gösterir tablonun yorum kısmında söz konusu katılımcılar işgörenler olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1: Örneklem Dâhilindeki Görevli Öğretmenlerin, İdarecilerin ve Memurların Demografik Dağılımları

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		n	%
YAŞ	18 Yaş	0	0,0
	19–25 Arası	31	14,0
	26–35 Arası	11	50,2
	36–45 Arası	47	21,3
	46–55 Arası	23	10,4
	55-....	9	4,1
	TOPLAM	221	100,0
CİNSİYET	Kadın	97	43,9
	Erkek	124	56,1
	TOPLAM	221	100,0
MEDENİ DURUM	Evli	175	79,2

	Bekâr	46	20,8
	TOPLAM	221	100,0
POZİSYON	Öğretmen	205	92,8
	İdareci	14	6,3
	Memur	2	0,9
	TOPLAM	221	100,0
ÇALIŞMA STATÜSÜ	657"ye tabi	221	100,0
	Sözleşmeli	0	0,0
	Diğer(Hizmet Alımı)	0	0,0
	TOPLAM	221	100,0
OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ	0-5 Yıl	166	75,1
	6-10 Yıl	32	14,5
	11-15 Yıl	16	7,2
	16-20 Yıl	5	2,3
	21-Daha fazla	2	0,9
	TOPLAM	221	100,0
EĞİTİM DURUMU	Lisans	199	90,0
	Yüksek Lisans	7	3,2
	Doktora	0	0,0
	Diğer	15	6,8
	TOPLAM	221	100,0

Tablo 1'e göre, örneklem dâhilindeki görevli öğretmenlerin, idarecilerin ve memurların yaş dağılımlarına baktığımızda 18 Yaş dilimine kadar olan yaş aralığında hiç kimse bulunmamaktadır. İşgörenlerin % 14' ü 19-25 yaş arasında , % 50,2 26-35 yaş arasında,% 21,3'ü 36-45 yaş arasında, % 10,4'ü 46-55 yaş arasında, % 4,1'i 55 yaş ve üstü arasındadır. Tablo 1 de görüleceği üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu (% 50,2'si) 26-35 yaş grubu çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu 36-45 yaş grubu izlemektedir. Örneklem dâhilindeki işgörenlerin çoğunluğunu orta yaş altı gruptaki çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Tabloda

yer alan işgörenlerin cinsiyet dağılımına baktığımızda araştırmaya katılanların % 43,9'u kadın, % 56,1'i erkektir. Bu durum kadın ve erkeklerin sayısal olarak birbirine yakın olduğunu ancak erkeklerin sayısının biraz fazla olduğunu göstermektedir.

Tabloda yer alan işgörenlerin medeni durum bakımından dağılımlarına baktığımızda, araştırmaya katılanların İşgörenlerin % 79,2'si evli, % 20,08'i bekârdır. Tablo 1'de görüleceği üzere katılımcıların büyük çoğunluğunu evlilerden oluşturmaktadır. Diğer demografik bilgileri sıralayacak olursak, İşgörenlerin % 92,8'i öğretmen, % 6,3'ü idareci, % 0,9'u memurlardan oluştuğu, örneklem dahilindeki işgörenlerin % 100'ü 657'ye tabi olarak çalıştığı, çalışma yılı bakımından %7 5,1'inin 5 yıldan az, % 14,5'inin 6-10 yıl arası % 7,2'sinin 11-15 yıl arası, % 2,3'ünün 16-20 yıl arası % 0,9'unun ise 21 yıl ve üstü süredir buldukları konumda çalışıyor oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre işgörenlerin büyük bir çoğunluğunu 5 yıldan daha az çalışanlar (% 75,1) oluşturmaktadır. Demografik bilgilerde son olarak işgörenlerin eğitim durumuna baktığımızda % 90'ının fakülte, % 3,2'sinin yüksek lisans, % 6,8'inin de diğer (yüksekokul, lise) teması altında toplandığı görülmektedir.

4. 4. Veri Toplama Aracı

“Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi; (Nizip İlçesindeki Ortaokullarda Bir Uygulama)” adlı araştırma için gerekli veri toplama araçlarının hazırlanması aşamasından önce konuyla ilgili ayrıntılı literatür taraması yapılmıştır. Araştırmaya yönelik olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu Nizip ilçesinde bulunan ortaokullara bizzat gidilerek toplam 221 çalışana uygulanmıştır (EK-4). Anket, kalem kâğıt yoluyla objenin, bireyin ya da grubun kendisi hakkında bilgi vermesi şeklindedir. Eğer herhangi bir konuda başkalarının fikirleri alınmak isteniyor ise yapılacak işlerden biri onlara yazılı sorular vermektir. Bir bakımdan bu yöntem, fikirler, inanışlar, öneri ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol gibi görülmektedir (Kaptan, 1983: 159).

4. 5. Ölçme Aracının (Anket) Hazırlanması ve Uygulanması

“Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi” algılamak için verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan anket kullanılmıştır. Söz konusu anketin hazırlanmasında gerekli literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonrasında araştırma konusuna yönelik olarak hedef kitle içerisinde bulunan ortaokullarda görevli idareci, öğretmen ve memurlardan kurumlarda değişim ile ilgili genel bir kompozisyon yazmaları istenmiştir. Bu konuda araştırmacı Adile Altınbaş Ortaokul öğretmenleri ve idarecisi ile birebir görüşmüş, elde edilen kompozisyonların bir kısmını elden bir kısmını ise e-posta yolu ile toplamıştır. Gerekli literatürden ve kompozisyonlardan edinilen bilgiler sonucunda ölçme aracı anketin, taslak hali elde edilmiştir. Ölçme aracının geçerliğini belirlemek amacı ile kapsam

geçerliği kontrol edilmiştir. Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmaktır (Büyüköztürk, 2006: 168). Kapsam geçerliğini sağlamak amacı ile hazırlanan anket, alan uzmanı kişilerin değerlendirmesine sunulmuş ve alınan görüşler doğrultusunda ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hazırlanan anketin örneklem okullarında uygulanabilmesi için Gaziantep Nizip İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'ne araştırma için gerekli izinin verilmesi hususunda dilekçe verilmiştir (EK-1). Söz konusu dilekçeye istinaden Nizip İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından araştırma için gerekli izin alınmıştır (EK-2, EK-3). Anketin uygulanmasından önce son olarak ön deneme (pilot) uygulaması Adile Altınbaş Ortaokul öğretmenlerine uygulanan anketin son şekli verilmiştir. Pilot uygulama aşamasında anketin güvenilirliği için iç tutarlık katsayısını ifade eden Cronbach's Alpha ($\alpha=.812$) olarak hesaplanmıştır. Literatürde 0.7'nin üzerinde değerlerin güvenilir olduğu kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2006: 171). Daha sonra anket formu gerekli sayıda çoğaltılarak 2012-2013 öğretim yılı ikinci kanaat döneminde örneklem dâhilindeki ortaokullarda (EK-4) görevli idareci, öğretmen ve memurlara uygulanmıştır. Anketin uygulanması esnasında araştırmacı, yapılan araştırmanın amacını katılımcılara açıklamış, verecekleri cevapların önemi hakkında kendilerini bilgilendirmiştir.

4. 4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu uygulama sürecinden sonra analiz edilerek yorumlanmıştır. Analiz işlemleri için aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for the Social Sciences- SPSS 15.0 paket program) programına girilmiş, beklentilere ve sorunlara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuş, ayrıca çapraz tablo karşılaştırmasında beklentiler ve sorunlara ait ilişkiye bakılmıştır.

V. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ankette yer alan sorularla işgörenlerin değişimi algılama biçimleri, değişime karşı direnç gösterilip gösterilmediği, gösterilmesi durumunda kullanılan önleme yöntemlerinin neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

Gaziantep İli Nizip İlçesinde bulunan ortaokullarda görevli işgörenlerle yapılan anketin değerlendirilmesinde genel olarak; işgörenlerin kişisel bilgileri, değişime bakış açıları, yapılan değişimden etkilenip etkilenmedikleri, yapılan değişimi başarılı bulup bulmadıkları kısacası değişimi algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Genel olarak anket soruları 2 aşamalı olarak ele alınmıştır. Birinci aşamada; anket sorularının her biri tek tek ele alınmış, ikinci aşamada ise; uygun karşılaştırmalar yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular araştırmanın alt problemlerine göre sıralanmış ve yorumlanmıştır.

1. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (İşgörenlerin Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili Bilgilendirilme Düzeyinin Değerlendirilmesi)

Ankete katılan çalışanlara, okullarında değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 2 'de verilmiştir.

Tablo 2: Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili İşgörenlerin Bilgilendirilme Durumlarını Gösteren Dağılım

Kurumunuzda yapılacak değişimle ilgili önceden bilgilendiriliyor musunuz?	n	%
Evet	176	79,6
Hayır	45	20,4
Toplam	221	100,0

Tablo 2'ye bakıldığında işgörenlerin % 79,6'sı değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendirildiğini, % 20,4'ü bilgilendirilmediğini belirtmiştir. Bu durum değişime karşı direnmenin azaltılmasında ve kabullenmesinde önemli bir yer teşkil ettiği belirtilebilir. Bir başka deyişle değişime başlanmadan önce bilgilendirilen çalışanın değişime direnmede sorun çıkarmadığı söylenebilir.

2. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Kurumlarda değişim süreci içerisinde değişimle ilgili bilgilendirilme yöntemlerinin değerlendirilmesi)

Ankete katılan işgörenlerin, yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilmesinde okul yönetimlerinin hangi yöntemleri kullandığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verdikleri cevaplar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Kurumlarda değişim süreci içerisinde değişimle ilgili bilgilendirilme yöntemleri nelerdir?

Bilgilendirme nasıl yapılıyor?	n	%
Toplantılar	118	54,0
Bireysel Araçlar	27	11,9
İlanlar	23	10,5
Mail-Kurum Net	20	9,1
Hizmet içi Eğitim Yoluyla	18	8,6
Broşürler	7	3,2
Diğer	6	2,7
Toplam	218	100

Araştırmaya katılan idareci, öğretmen ve memurlardan oluşan örneklem grubunda değişimle ilgili bilgilendirme yöntemlerinin neler olduğuna dair sorulan soruya 118 katılımcı cevap vermiş, 3 katılımcı da boş bırakmışlardır. Tablo 3’e göre, yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilmede ilk sırada % 54 ile toplantılar, ikinci sırada ise % 11,9 ile bireysel araçlar, 3. sırada % 10,5 ile ilanlar, 4. sırada % 9,1 ile mail-kurum Net, 5. sırada % 8,6 ile hizmet içi eğitimler, 6. sırada % 3,2 ile broşürler ve 7. sırada ise % 2,7 ile diğer yer almaktadır. Değişimle ilgili yöntem, ilke ve süreçleri en uygun öğretim, aktarma ve iletme yöntemleri arasında toplantılar, bireysel araçlar ve hizmet içi eğitimin yer aldığı söylenebilir. Bu yöntemlerin kullanılması birebir değişim fikrinin kabul ettirilmesinde kolaylık sağladığı, anket sonuçlarından elde edilen verilere göre de okul yönetimlerinin değişim ile ilgili bilgilendirilmede uygun olan yöntemleri kullandığı belirtilebilir.

3. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Kurumlarda değişim süreci içerisinde değişimle ilgili bilgilendirilmeleri bilgilendirmeleri kimler yapar?)

Ankete katılan çalışanlara değişimle ilgili bilgilendirmeyi kimlerin yaptığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verdikleri cevaplar Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Değişimle İlgili Bilgilendirmeyi Yapan Birim veya Kişilere Ait Dağılım

Okulunuzda “değişim ” ile ilgili bilgilendirmeyi kim yapar?	n	%
Okul Müdür veya Müdür Yardımcısı	210	95,0
Üst Yöneticiler	6	2,7
Bizzat alışanın Kendisinin Öğrenmesi	3	1,4
Diğer	2	0,9
Danışmanlar	0	0,0
Toplam	221	100,0

Tablo 4’e bakıldığında araştırmaya katılan 210 kişi (% 95) okullarında değişimle ilgili bilgilendirmeyi okul müdür ve müdür yardımcıları açıkladığını belirtirken, 6 kişi de (% 2,7) değişim ile ilgili konular hakkındaki bilgileri üst yöneticilerden aldıklarını belirtmişlerdir. 3 katılımcı (% 1,4) değişim ile ilgili konuları bizzat kendisi öğrendiğini belirtirken 2 (% 0,9) katılımcı da bilgileri farklı yollardan öğrendiklerini belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu değişimle ilgili ilk bilgilendirmeyi okul müdür ve müdür yardımcılarında almaktadırlar. Kurumlarda yönetici pozisyonunda olan okul müdürü ve yardımcılarının değişim süreci içerisindeki yerinin önemli olduğu ve bu konudaki bilgilendirmelerin hassasiyetle yapılması gerektiği söylenebilir.

4. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Kurumlardaki değişim süreci içerisinde araştırmaya katılanların görevleri nelerdir?)

Ankete katılan işęörenlerin değişimin gerçekleştirilmesi sırasında rol aldıkları görevi tespit edebilmek amacıyla sorulan soruya verdikleri cevap Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Değişim Gerçekleştirilirken Ankete Katılanlara Düşen Görev Dağılımları

Okulunuzda değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?	n	%
Değişimin Uygulanması	173	68,9
Değişimin Planlanması	33	13,1
Değişim Kararının Alınması	26	10,4
Değişimin Başlatılması	14	5,6
Diğer.	5	2,0
Toplam	251	100,0

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların % 68,9'u (173 kişi) kurumlarında değişimin uygulanması esnasında görev aldıklarını belirtmişleridir. Katılımcılarda 33 kişi (% 13,1) değişim gerçekleştirilirken planlama boyutunda görev alırken, 26 kişi (% 10,4) değişim gerçekleştirilirken değişim kararlarının alınması konusunda görev aldıklarını belirtmişlerdir. 14 katılımcı değişim uygulamalarının başlatılmasında yer aldıklarını belirtirken, 5 kişi de diğer görevlerde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Bir başka ifade ile katılımcıların büyük çoğunluğu değişimin uygulama safhasında görev almaktadırlar. Katılımcıların değişim süresince farklı görevlerde yer almaları, dönüşümlü olarak değişimin sürekli içinde bulunmaları vb. faktörler hem sorumlulukları paylaşmada önemli olacağı hem de çalışanların motivasyonunu arttıracığı söylenebilir.

5. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecinin planlı ve kontrollü yapıp yapılmadığına ilişkin görüşleri nelerdir?)

Ankete katılanlarca okullarında yapılan değişimin planlı ve kontrollü yapıp yapılmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Değişimin Planlı ve Kontrollü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Olarak Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı

Okulda değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?	n	%
Evet	171	77,4

Hayır	50	22,6
Toplam	221	100,0

Örneklem dahilindeki katılımcılara sorulan bir diğer soruda kurumlarında yapılacak bir değişimin önceden planlı ve kontrollü yapıp yapılmadığına dair soruya katılımcıların büyük bir çoğunluğu değişimin planlı ve kontrollü olarak yapıldığını belirtmişlerdir (% 77,4). 50 kişi de değişimin planlanmadan rastlantısal olarak yapıldığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Geleneksel usullerle, tesadüfen ve plansız yapılan değişimlerin, planlı olarak yapılan değişimlere göre gerçekleştirilme şansının düşük olduğu söylenebilir. Bu durumu kurum içinde iletişimin yetersiz kalmasına bağlayabiliriz. Şöyle ki; değişim hakkında yeterince bilgilendirilmeyen çalışanlar kurumda neler olup bittiği hakkında bir fikir sahibi olamayacağından yapılan girişimleri yetersiz görebilecektir.

6. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişimi zorunlu kılan sebepler hakkındaki görüşleri nelerdir?)

Anketin uygulandığı Gaziantep İli Nizip İlçesinde bulunan ortaokullarda değişimi zorunlu kılan sebeplerin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Okullarda Yapılan Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplerin Dağılımı

Okulda değişimi zorunlu kılan sebepler nelerdir?	n	%
Kurumda Teknolojik Değişiklikler	97	27,2
Kurumun Çalışma Yöntem ve Süreçlerinde Değişiklikler	97	27,2
Kurumsal Yapının Değiştirilmesi	73	20,4
Kurum Personelinde Değişiklikler	49	13,7
Kurum Kültürünün Değiştirilmesi	35	9,8
Diğer	6	1,7
Toplam	357	100,0

Araştırma kapsamında katılımcılara sorulan bir diğer soru da okullarında değişimi zorunlu kılan sebeplerin ne olduğuna dair sorulan sorudur. Bu konuda birden fazla görüş bildiren katılımcıların en çok üzerinde durdukları görüş teknolojik değişiklikler (97 kişi % 27,2) ve çalışma yöntem ve süreçlerinde değişiklikler (97 kişi % 27,2) olduğu Tablo 7'den anlaşılmaktadır. Katılımcıların üzerinde durdukları diğer konular ise 73 kişi (% 20,4) kurumsal yapının değiştirilmesini, 49 kişi (% 20,4) kurum kültürünün değiştirilmesi, 35 kişi (% 13,7) kurum personelindeki değişiklikleri, 6 kişi de (% 1,7) diğer sebepler olarak belirtmişlerdir.

7. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişime karşı gösterilen direnç ve nedenleri hakkındaki görüşleri nelerdir?)

Araştırma için hazırlanan anketin diğer bir sorusu da çalışanların değişime direnç gösterip göstermediklerinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorudur. Bunun yanında direnç gösteriliyorsa nedenleri hakkındaki sonuçları gösterir tablolar Tablo 8'de ve Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 8: Okullarda Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına İlişkin Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı

Okulunuzda yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?	n	%
Hayır	182	82,4
Evet	39	17,6
Toplam	221	100,0

Araştırmaya katılan idareci, öğretmen ve memurlardan oluşan örneklem grubunda yer alan çalışanların büyük bir çoğunluğu kurumlarında değişim sürecinde herhangi bir direnç olmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir (182 kişi, % 82,4). 39 kişi (% 17) ise kurumlarında değişime karşı bir direncin olduğu konusunda görüş bildirmişleridir. Katılımcıların bir kısmının bu şekilde kurumlarında değişime karşı bir direncin olduğu yönünde bir görüş bildirmelerinde, okulun bulunduğu yerin özellikleri, öğrenci ve veli yapısı, alışkanlıklar vb. sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir. Söz konusu direnişin nedenlerinin neler olabileceği konusunda sorulan soruya ait bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

Araştırmanın 7. alt problemine ilişkin olarak katılımcılara sorulan bir diğer soru da yapılan değişikliğe karşı direnişin en çok hangi nedenlerden kaynaklandığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan sorudur. Bu soruya verilen cevaplar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nedenlerine Göre Dağılımı

Yapılan değişikliğe karşı direniş en çok hangi nedenden kaynaklanmaktadır?	n	%
Aalışkanlık	30	34,5
Başarısız Olma Korkusu	20	23,0
Ekonomik ve Sosyal Kayıplar	12	13,8
Belirsizlik ve Güvensizlik	12	13,8
Gerekli Bilgiye Sahip Olmama	10	11,5
Diğer	3	3,4
Toplam	87	100,0

Tablo 9’a bakıldığında çalışanlarda değişime karşı oluşan direncin nedenleri hakkındaki soruya katılımcılar 6 başlık altında cevap vermişlerdir. Bunlardan 30 kişi (% 34,5) alışkanlık olarak belirtirken, 20 kişi (% 23,0) başarısız olma korkusu olarak görüş bildirmişlerdir. Sırasıyla ekonomik ve sosyal kayıplar (12 kişi % 13,8), belirsizlik ve güvensizlik (12 kişi % 13,8), gerekli bilgiye sahip olmama (10 kişi % 11,5), 3 kişi de diğer başlığı altında bir neden belirtmişlerdir. Bu konuda toplamda 87 görüş ortaya çıkmıştır. Bu durum alışkanlıkların direnişte etkin olduğu, bunun için davranış değişikliğinin sağlanmasının uzun bir süre alacağı söylenebilir.

Araştırmanın 7. alt problemine yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplar neticesinde aynı alt problem içerisinde cevap aranan bir diğer soruda kurumlarda yapılan değişikliğe karşı gösterilen direncin nasıl gerçekleştiğine yönelik olarak sorulan sorudur. Söz konusu sorunun cevapları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nasıl gerçekleştiğinin sebeplerine Göre Dağılımı

Değişime Karşı Direnç Nasıl Olmaktadır?	n	%
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	5	33,3
İşi yavaşlatma veya rapor alma	5	33,3
Yönetimle mümkün olan her türlü iletişimi kesme	2	13,3
Grev ve işi sabote etme	2	13,3
Diğer	1	6,7
Toplam	15	100,0

Tablo 10'a bakıldığında kurumlarında değişime karşı direncin nasıl olduğu konusunda görüş bildiren 15 katılımcının 5'i (% 33,3) aktif bir şekilde değişime karşı konulduğunu, 5 kişi (% 33,3) işi yavaşlatma ve rapor alma, 2 kişi (% 13,3) yönetim ile mümkün olan her türlü iletişimi kesme, 2 kişi (% 13,3) grev ve işi sabote etme, 1 kişi de (% 6,7) diğer şekilde olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum diğer bulgularda da belirttiğimiz gibi değişimin tam olarak aktarılamaması ya da anlatılamaması, çalışanlar tarafından benimsenmemesi veya kurum içerisinde yeterli iletişimin olmaması gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir.

8. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarına dair görüşleri nelerdir?)

Ankete katılanlarca çalıştıkları okullarda değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Okullarda Değişimi Yöneten Kişilerin Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olup Olmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Okulunuzda değişimi yöneten kişiler, sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip midir?	n	%
Evet	168	76,0
Hayır	53	24,0
Toplam	221	100,0

Tablo 11'e bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğu okullarında değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarını belirtmişlerdir (168 kişi, % 76,0). 53 katılımcı (% 24) ise okullarında değişimi yöneten kişilerin değişim hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığını belirtmiştir. Değişimi yönetecek kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olması yapılacak değişimin gerçekleştirilme ve etkili olma durumunu yükselteceği söylenbilir.

9. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim için yapılan hazırlıklar nelerdir?)

Araştırma kapsamında cevap aranan bir diğer soru da okullarından değişim için bir hazırlık yapılıp yapılmadığına dair sorulan sorudur. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Çalışanların Değişim Faaliyeti Yapılmadan nce Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapılıp Yapılmadığı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Okulunuzda değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılıyor mu?	n	%
Evet	148	67,0
Hayır	73	33,0
Toplam	221	100,0

Tablo 12'ye bakıldığında araştırmaya katılanlardan 148 kişi (% 67) okullarında değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlığın yapıldığını, 73 katılımcı (% 33) ise yapılmadığını belirtmiştir. Bu oranlar değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarıyla bağlantılı olarak ele alınabilir. Yönetim kendini yapılacak değişime ne

kadar hazır hissederse çalışanlarda değişime o oranda rahatlıkla uyum sağlayabileceklerdir.

10. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecindeki iletişim düzeyleri nasıldır?)

Araştırmaya katılanların okullarında, değişim sürecinde okul yönetiminin diğer çalışanlarla iletişimde bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 13’de yer verilmiştir.

Tablo 13: Değişim Sürecinde Okul Yönetiminin Diğer Çalışanlarla İletişimde Bulunma Düzeylerine Göre Dağılımı

Değişim sürecinde okul yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?	n	%
Evet	194	87,8
Hayır	27	12,2
Toplam	221	100,0

Tablo 13’e göre katılımcılarda 194 (% 87,8) kişi görev yaptıkları okullarda değişim sürecinde okul yönetiminin diğer çalışanlarla sürekli iletişimde bulunduğunu, 27 kişi (% 12,2) ise çalıştıkları okul yönetiminin değişim süresince diğer çalışanlarla sürekli ya da etkili bir iletişimde bulunmadıklarını belirtmiştir. Değişim sürecinde yönetimin personeli ile sürekli iletişimde bulunması, değişimin kurumun her kademesinde kabullenilmesini sağlayacaktır. Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların önlenmesi için sürekli geribildirim kullanılması değişimin başarı oranını daha da artacaktır.

11. Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları (Araştırmaya katılanların kurumlarında değişim sürecinden sonra başarı oranları nasıldır?)

Araştırmaya katılanlara göre okullarındaki değişim süreci ile ilgili olarak yapılan uygulamaların başarı oranının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara ait bulgular Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Okullarındaki Değişim Süreci İle İlgili Olarak Yapılan Uygulamaların Başarı Oranlarına Göre Dağılımı

Okulunuzda değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?	n	%
İyi	98	44,3
Orta	76	34,4
Çok İyi	26	11,8
Kötü	18	8,1
Çok Kötü	3	1,4
Toplam	221	100,0

Araştırmanın 11. alt problemine yönelik olarak değişim sürecinin okullardaki başarı oranını gösteren Tablo 14'e bakıldığında, araştırmaya katılanlardan 98 (% 44,3) kişi başarı oranının iyi olarak kategorize etmiştir. 76 (% 34,4) kişi başarı oranını orta düzeyde nitelendirirken, 26 (% 11,8) kişi de başarı oranını çok iyi olarak belirtmişlerdir. 18 (% 8,1) kişi başarı oranını kötü olarak belirtirken, 3 (% 1,4) kişi de başarı oranının çok kötü olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum araştırmanın alt problemine yönelik olarak okullarda değişim sürecinden sonra okul ve yönetimlerinin uygulamalarında başarılı olduğu söylenebilir.

VI. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde kaynak taraması ve araştırma alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda belirlenen önerilere yer verilecektir.

6. 1. Sonuçlar

Bu çalışmada öncelikle araştırma ile ilgili kaynaklar taranarak eğitim kurumlarında yapılan ya da yapılacak değişim sürecinin, değişimin içinde bulunan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar nazarında nasıl algılandığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında eğitim kurumlarında yapılacak değişikliklerin doğrudan uygulayıcıları olan kişilerin değişim sürecine katkılarının çok olduğu ve bu konuda yapılacak çalışmalarda söz konusu kişilerin etkin olarak sürece dâhil edilmesi gerektiği belirtilebilir.

Araştırmanın alt amaçlarına (problemlerine) ilişkin sonuçlar ise şu şekildedir:

Gaziantep İli Nizip İlçesi ortaokullarında yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan sonuçları şöyle sıralamak mümkündür:

1. Örneklem dâhilinde araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu okullarında yapılacak değişimle ilgili olarak önceden bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Az da olsa bir kısım çalışan değişim hakkında bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir.

2. Araştırmaya katılan idareci, öğretmen ve memurlardan oluşan örneklem grubunda değişimle ilgili bilgilendirme yöntemleri olarak sırasıyla toplantılar, bireysel araçlar, ilanlar, mail-kurum net, hizmet içi eğitimler, broşürler ve 7 diğer başlıkları altında bir sıralama yapmışlardır.

3. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu okullarındaki değişimle ilgili bilgilendirmeyi okul idarecilerinden ve üst yöneticilerden aldıklarını belirtmişlerdir. Çok az katılımcı da değişim ile ilgili konuları kendi çabaları ve farklı yollardan öğrendiklerini belirtmişlerdir.

4. Araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğu kurumlarında değişimin uygulanması esnasında görev aldıklarını belirtmişler ve özellikle planlama ve kararlarının alınması boyutunda görev aldıklarını belirtmişlerdir. Sırasıyla değişim süreci içerisinde uygulamalarının başlatılmasında ve diğer başlığı altında görevlerde yer aldıklarını belirtmişlerdir. Bir başka ifade ile katılımcıların hemen hepsi okullarındaki değişim süreci içerisinde görev almışlardır.

5. Örneklem dâhilindeki katılımcıların büyük bir çoğunluğu okullarında yapılacak değişimin planlı ve kontrollü olarak yapıldığını belirtmişlerdir. Söz konusu değişimin planlanmadan rastlantısal olarak yapıldığı konusunda görüş bildiren katılımcılarda bulunmaktadır.

6. Okullarda değişimi zorunlu kılan sebeplerin başında teknolojik değişiklikler, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişiklikler olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Kurumsal yapının değiştirilmesini, kurum kültürünün değiştirilmesi, kurum personelindeki değişiklikler de yönetim bakımından ön plana çıkan cevaplar arasındadır.

7. Araştırmaya katılan idareci, öğretmen ve memurlardan oluşan örneklem grubunda yer alan çalışanların büyük bir çoğunluğu okullarında değişim sürecinde yapılacak değişikliklere karşı herhangi bir direnç olmadığını belirtmişlerdir. Okullarda değişime karşı bir direncin olduğu konusunda görüş bildiren katılımcıların ifadelerinden alışkanlıklar, başarısız olma korkusu, ekonomik ve sosyal kayıplar, belirsizlik ve güvensizlik, gerekli bilgiye sahip olmama gibi başlıklar altında toplanmıştır.

8. Okullarda yapılacak değişime karşı direncin nasıl olduğu konusunda katılımcılar, aktif bir şekilde değişime karşı konulma, işi yavaşlatma ve rapor alma, yönetim ile mümkün olan her türlü iletişimi kesme, grev ve işi sabote etme gibi başlıklar altında yer almaktadır.

9. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük bir çoğunluğu okullarında değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarını belirtmişlerdir. ¼ oranında bir katılımcı da okullarında değişimi yöneten kişilerin değişim hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığını belirtmiştir.

10. İdareci, öğretmen ve memurlardan oluşan örneklem grubunda yer alan çalışanların büyük bir çoğunluğu okullarında değişim sürecinde, değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlığın yapıldığını ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar da yapılmadığını yönünde görüş bildirmişlerdir.

11. Katılımcıların tamamına yakını okullarındaki değişim sürecinde okul yönetiminin diğer çalışanlarla sürekli iletişimde bulunduğunu belirtmişlerdir. Diğer sonuçlara paralel olarak çok az bir katılımcı da okul yönetiminin değişim süresince diğer çalışanlarla sürekli ya da etkili bir iletişimde bulunmadıklarını belirtmiştir.

12. Araştırma sonuçlarından sonuncusu ise okullarda yapılan değişimin başarı oranına bakıldığında katılımcıların tamamına yakını olumlu yönde görüşe sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.

Ortaokullarımızda meydana gelen kurumsal değişim sürecinin yönetimi, çalışanlar tarafından başarılı bulunmuş, çalışanların sürece dahil edilmesi başarı oranını arttırmıştır.

6. 2. Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın hedef kitlesi de dikkate alındığında aşağıdaki öneriler sıralanabilir;

1. Eğitim kurumlarında yapılacak değişimle ilgili olarak hedef kitlenin önceden bilgilendirilmesinin gerektiği,

2. Özellikle okullarda yapılacak değişimle ilgili olarak bilgilendirme yöntemlerinin daha etkili ve hızlı olacak toplantılar, sunumlar, ilanlar, hizmet içi eğitimler, teknolojik araçlar, broşürler vb. kullanılabilineceği,

3. Değişimle ilgili bilgilendirmelerde öncelikli olarak okul idarecilerinin ve üst yöneticilerin daha etkin olması gerektiği,

4. Eğitim kurumlarında yapılacak değişimle ilgili olarak hedef kitlenin tamamının sürece dâhil olması ve gerekirse herkesin görevlendirilmesi,

5. Okullarda yapılacak değişimin planlı ve kontrollü olarak yapılması,

6. Okullarda değişimi zorunlu kılan sebeplerin belirlenerek, idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar nazarında sınıflandırılmanın yapılması gerektiği,

7. Okullarda yapılacak değişimlerle ilgili olarak karşılaşılabilecek her türlü sorunu minimize edilmesi için önlemlerin alınması gerektiği,

8. Okullarda değişimi yöneten kişilerin değişimle ilgili olarak yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarının sağlanması,

9. Okullarda değişim sürecinde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili her türlü hazırlığın yapılması gerektiği,

10. Okullardaki değişim sürecinde okul çalışanlarının etkili ve sürekli iletişime açık olması gerektiği,

13. Okullarda yapılacak değişimin/değişimlerin sonuçlarının (olumlu ya da olumsuz) değerlendirilmesi gerektiği,

14. Bu ve buna benzer araştırmalar ilkokul, ortaokul, lise, yükseköğretim boyutunda ve diğer iller için daha geniş kapsamda ele alınabilineceği önerilebilir.

EKLER

EK- 1: İzin Dilekcesi:

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

NİZİP

Halen Nizip Mehmet Akifi Ersoy Halk Eğitim Merkezi Müdürlüğünde Kurum Müdürü olarak çalışmaktayım. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi konusunda tez çalışması yapmaktayım. Söz konusu tez çalışması dolayısı ile ekte sunduğum anketi Nizip İlçesinde bulunan ortaokul öğretmenlerine makamınızca da uygun görülmesi durumunda uygulamak istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

28/12/2012

Suna SERTPOLAT

ADRES:

Nizip Mehmet Akif Ersoy Halk Eğitim

Merkezi ve ASO Müdürlüğü

Nizip/GAZİANTEP

EK- 2: Anket İzin Belgesi

T.C.
NİZİP KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.27.43.10.900/10601
Konu : Anket Uygulaması

31 .../12/2012

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
NİZİP

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapan İlçemiz Mehmet Akif Ersoy Halk Eğitim Merkezi Kurum Müdürü Suna SERTPOLAT'ın Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi konusundaki anketi İlçemizde bulunan ortaokul öğretmenlerine yapma isteği ile ilgili dilekçesi ve anket yazımız ekinde sunulmuş olup, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Cengiz GÜNDEŞ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
.../12/2012

Mustafa GÜL
Karkamış Kaymakamı
Kaymakam V.

EKLER :

EK-1 Dilekçe (1 Adet)
EK-2 Anket (3 Sayfa)



Adres : Özel İdare İşhanı Kat:4 27700 Nizip/GAZİANTEP
Ayrıntılı bilgi için irtibat: Şube Müdürü M.M. KILIÇPARLAR-Atama Şefi V.GENÇ
Telefon : (0342) 517 11 08 (517 36 40) Fax: (0342) 517 59 46
e-mail : nizip27@meb.gov.tr
Internet : http://nizip.meb.gov.tr



EK- 3: Anket Onay Belgesi

T.C.
NİZİP KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü


Sayı : 658960058.900/ 61
Konu : Anket Uygulaması

04.../01/2013

Sayın; Suna SERTPOLAT
Mehmet Akif Ersoy Halk Eğitim Merkezi Müdürü

28.12.2012 tarihli dilekçeniz gereği; Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yaptığımız ve Örgün Yönetimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi konusundaki anketi İlçemiz ortaokul öğretmenlerine yapmanızın uygun görüldüğüne dair 31.12.2012 tarihli ve 10601 sayılı Kaymakamlık Oluru yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Cengiz GÜNDEŞ
İlçe Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

Ek-1 Kaymakamlık Onayı (1 Adet)



: Özel İdare İşhanı.Kat:4 27700 Nizip/GAZİANTEP
Ayrıntılı bilgi : Şube Müdürü Mehmet Metin KILIÇPARLAR
Atama Şefi Veli GENÇ
Telefon : 517 11 08 (Santral: 517 36 40) Fax: 517 59 46
e-mail : nizip27@meb.gov.tr
İnternet : http://nizip.meb.gov.tr



EK-4 Anket

Sayın katılımcı;

Her alanda değişimin hızlı bir şekilde gözlemlendiği günümüzde kurumların da bu değişime ayak uydurabilmeleri ve verimliliği artırma adına belirli bir performansa ulaşabilmesi gerekmektedir. Bu çalışma ile öğretim kurumlarında kurumsal değişim sürecinin yönetimi değerlendirilerek, yönetimin değişimdeki önemi, değişimin gerekliliği vurgulanmaya çalışılacaktır. Sizden aşağıda iki kısımdan ve toplam 17 sorudan oluşan anket formunu eksiksiz olarak cevaplamanız beklenmektedir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, ad-soyad yazmanıza gerek yoktur. İlginiz için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Suna SERTPOLAT

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

1-Yaşınız: 1.() 18 2.() 19-25 3.() 26-35 4.() 36-45 5.() 46-55 6.() 55 +

2-Cinsiyetiniz: 1.() Kadın 2.() Erkek

3-Medeni Durumunuz: 1.() Evli 2.() Bekar

4- Çalıştığınız Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

Lütfen Yazınız:..... (Öğretmen, İdareci, Memur vb.)

5-Çalışma statünüz: 1.() 657 tabi 2.() Sözleşmeli 3.() Diğer.....

6- Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

1.() 0-5 yıl

2.() 6-10 yıl

3.() 11-15 yıl

4.() 16-20 yıl

5.() 21 yıl ve daha fazla

7- Eğitim durumunuz:

1.() Lisans

2.() Yüksek Lisans

3.() Doktora

4.() Diğer (Lütfen Yazınız.....)

B- KURUMSAL DEĞİŞİME İLİŞKİN BİLGİLER:

8- Kurumunuzda yapılacak değişimle ilgili önceden bilgilendiriliyor musunuz?

1.() Evet 2.() Hayır

Cevabınız “evet” ise bu bilgilendirme nasıl yapılıyor? Kullanılma sıklığına göre numaralandırarak işaretleyebilirsiniz. Cevabınız “hayır” ise lütfen 9. soruya geçiniz.

1.() Bireysel Araçlar

2.() Toplantılar

3.() İlanlar

4.() Broşürler

5.() Hizmet-içi Eğitim Yoluyla

6-() Mail-Kurum-net

7.() Diğer (Lütfen Yazınız.....)

9- Çalıştığınız okulda “değişim ” ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?

1.() Üst Yöneticiler

2.() Okul Müdür veya Müdür Yardımcısı

3.() Danışmanlar

4.() Bizzat Çalışanın Kendisinin Öğrenmesi

5. () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

10- Okulunuzda değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?

1.() Değişim Kararının Alınması

2.() Değişimin Planlanması

3.() Değişimin Başlatılması

4.() Değişimin Uygulanması

5. () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

11- Okulda değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?

1.() Evet 2.() Hayır

12- Okulunuzda değişimi zorunlu kılan sebepler aşağıdakilerden hangisidir?

Uygun olan seçeneği veya seçenekleri önem sırasına göre işaretleyebilirsiniz.

- 1.() Kurumda Teknolojik Değişiklikler
- 2.() Kurumsal Yapının Değiştirilmesi
- 3.() Kurum Kültürünün Değiştirilmesi
- 4.() Kurum Personelinde Değişiklikler
- 5.() Kurumun Çalışma Yöntem ve Süreçlerinde Değişiklikler
6. () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

13- Okulunuzda yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?

1. () Evet 2.() Hayır (Cevabınız “hayır” ise lütfen 14. soruya geçiniz.)

Eğer cevabınız “evet” ise okulunuzda yapılan değişikliğe karşı direnç en çok hangi nedenden kaynaklanmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- 1.() Alışkanlık
- 2.() Ekonomik ve sosyal kayıplar
- 3.() Belirsizlik ve güvensizlik
- 4.() Başarısız olma korkusu
- 5.() Gerekli bilgiye sahip olmama
6. () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

13. Soruya cevabınız “evet” ise değişikliğe karşı direnç nasıl olmaktadır? Cevabınız “hayır” ise lütfen 14. soruya geçiniz.

- 1.() Aktif bir biçimde değişime karşı koyma
- 2.() İşi yavaşlatma veya rapor alma
- 3.() Yönetimle mümkün olan her türlü iletişimi kesme
- 4.() Grev ve işi sabote etme
5. () Diğer (Lütfen Yazınız.....)

14- Okulunuzda değişimi yöneten kişiler, sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip midir?

- 1.() Evet 2.() Hayır

15- Okulunuzda değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar (ön değerlendirme) yapılıyor mu?

1.() Evet 2.() Hayır

16- Kurumsal değişime karşı direnme sorununun çözümlenmesinde okulunuzda hangi yöntem veya yöntemler kullanıl maktadır? Kullanılma sıklığına göre sıralayınız.

1.() Eğitim ve Haberleşme

2.() Katılım

3.() Destekleme

4.() Pazarlık ve Anlaşma

5.() Taviz Verme

6.() Tehdit ve Baskı Yapma

7.() Diğer (Lütfen Yazınız.....)

17- Değişim sürecinde okul yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?

1.() Evet 2.() Hayır

18- Okulunuzda teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?

1.() Çok iyi 2.() İyi 3.() Orta 4.() Kötü 5.() Çok kötü

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, C. C. (2005). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alptekin, M. (1968). Kültür ve Liderlik, K.T.Ü. Ofset Grubu, No: 38803, Trabzon.
- Bakioğlu, M. (1994). Sayısal Analiz,İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). Örgütsel Gelişme, Yayın No:18, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Balcı, A. (2011). Etkili Okul Geliştirme. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi
- Başaran, İ. E. (1996). Eğitim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası
- Bennis, G. ve Warren. (1998). Liderlerin Lideri Olmak, (Çev: Sinem GÜL). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Dessler, G. (2001). Management: Leading People and Organizations in the 21st Century, PrenticeHall, 2nd Edition.
- Bursalıoğlu, Z. “Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Yönetimi”, Eğitim Yönetimi, Yıl 1, Sayı 1, Kış 1995
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., & Kutlu, Ö. (2006). Sosyal Bilim Araştırmalarında Yöntem Sorunu. TUBİTAK-ULAKBİM I.Ulusal Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık Kurultayı Bildirisi. Ankara.
- Can, E.(1993). “Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik”, M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 1-2.
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelebioğlu, F. (1982). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Çelik, V. (1999). Eğitim Yönetiminin Yetiştirilmesi, Eğitim Bilim Dergisi, Cilt 15. Sayı 80.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik. Ankara Pegem A. Yayınları.*

ÇETİN, C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması, İstanbul: Sosyal Yayınları

Daft, R.L., (1997). Management, 4th Edition Florida The Dryden Press Ankara: , Nobel Yayın Dağıtım.

Dessler, G.(2001), Management: Leading People and Organizations in the 21 st Century, PrenticeHall,2nd Edition

Doğan, B. (1993). “Örgütsel Değişim Sürecin ve Başlıca Yaklaşımlar”, M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1-2.

Drew, S.A. ve Smithp, A., (1995) The Learning Organization: Change Profiling And Strategy The Learning Organization, Vol 2/1,pp.4- 14.

Ekinci, Y. (1997). Sorunlu Eğitimde Zorunlu Eğitim, Ankara: Savaş Yayınları.

Erdoğan, İ. (2012). Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları.

Eren, E.(1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basın Yayın.

Fullan, M. (1982). Leading in a Culture of Change, San Francisco, CA

Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Konya Selçuk Üniv. Eğitim Fak. Yayınları

Gökçe, B. (1988). Toplumsal Bilimlerde Araştırma, Ankara: Savaş Yayınları.

Hoy. W.K. ve Miskel C.G. (2010). Miskel Eğitim Yönetimi (Çev: Selahattin TURAN). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İnce, M. ve Bedük, A. (2006). ” Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Ed. ÖzcanYeniçeri,, İstanbul:. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Johnson, W. ve Synder, K. J. (1990). Leadership for Productive Schools, (ERIC NO: ED 329014)

Kaptan, S. (1983). Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri, Ankara: Tekişik Matbaası ve Rehber Yayınevi.

Kavrakoğlu, İ. (1998). Değişim ve Yaratıcılık. İstanbul: Kalder Yayınları.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T., (2003,2005), İşletme Yönetimi, İstanbul: İ.K.Ü Yayınları.

Kotter J. P., (1996). Leading Change, Harvard Business School Press

Lippitt, Gordon L., (1969). OrganizationalRenewal. Prence- HallInc. Englewood Cliffs, New Jersey.

- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Değişme, Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm- Yeni Değer ve Oluşumlar, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özel, M. (1995). Stratejik Yönetim Ve Liderlik, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Püsküllüoğlu, A. (1995). Milliyet Türkçe Sözlük, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Rye, C. (1996). Change Management. London: KoganPage Limited.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sezik, N. (2000). Değişim Kuşağındakiler, İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Şişman, M. (2011). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabancalı, E. (2000). Örgütsel Değişme Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Cevat Elma - Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., Karayılan, D. (2004). “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetim” Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Editör: İsmail Bakan, Kırklareli: Beta Yayınları.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi ve Organizasyonu, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R., (2000). Örgüt Kültürü, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK. (1988). Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları No.482. Ankara.
- Tosun, K., (1990). Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 15636, İstanbul.
- Tüz, M. V., (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, İstanbul: Alfa Akademi Kitabevi,
- Uçkun, G.U. (2002). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, İstanbul: Alfa Akademi Kitabevi.
- Unutkan, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişmede Yeniden Yapılanma Stratejileri, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Yalçın, A. (2012). Değişim Yönetimi, İstanbul: Nobel Kitabevi.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İnternet Adresleri

- <http://www.genelbilge.com/liderligin-tanimlari-ve-anlamlari.html> erişim tarihi,02.02.2013 erişim tarihi,09.01.2013).
- (<http://www.xing.com/net/ashk/kisisel-gelisim-127479/liderlik-yapmak-17519566/>, erişim tarihi,09.01.2013).
- (http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562, erişim tarihi,10.01.2013).